

National geprägte Unternehmenskultur am Beispiel Schwedens

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor philosophiae

(Dr. phil.)

eingereicht

an der Philosophischen Fakultät II
der Humboldt-Universität zu Berlin

von

Eva Charlotte Werner

geboren am 08.04.1979 in München / Deutschland

Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin

Prof. Dr. Dr. h.c. Christoph Marksches

Dekan der Philosophischen Fakultät II

Prof. Dr. Michael Kämper-van den Boogaart

Gutachter 1. Prof. Dr. Bernd Henningsen

2. Prof. Dr. Dieter Frey

Datum der Promotion: 09.02.2009

Für Papily.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
Anhangsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
I. Einleitender Teil	1
1. Fragestellung und Ziele.....	1
2. Forschungsstand.....	3
a) Anfänge der Unternehmenskulturforschung.....	3
b) Untersuchungen zu schwedischen Besonderheiten	13
3. Aufbau und Vorgehensweise	16
II. Theoretische Grundlagen	17
1. Kultur	17
a) Schwierigkeiten der Definition von Kultur.....	17
b) Definitionen von Kultur.....	19
c) Merkmale, Funktionen und Beschaffenheit von Kultur.....	22
aa) Kulturfähigkeit	22
bb) Gruppenbezogenheit.	23
cc) Homogenität versus Heterogenität.....	23
dd) Verbindung und Regulativ.....	24
ee) Erlernbarkeit.....	25
ff) Materielle und immaterielle Kultur.....	26
gg) Ursache und Wirkung	26
d) Kulturelle Werte	27
e) Zusammenfassung.....	28
2. Der Unternehmensbegriff.....	29
a) Unternehmen/Organisation	29
b) Abgrenzung des Unternehmensbegriffs.....	30
c) Unternehmen als System.....	31
aa) Unternehmen als Prozess-System	32

IV

bb) Unternehmen als soziales System	33
cc) Unternehmen als offenes System	34
d) Unternehmensziele	35
aa) Monetäre Ziele.....	36
aaa) Gewinnstreben	37
bbb) Umsatzstreben	37
bb) Nicht-monetäre Ziele	37
aaa) Streben nach Prestige und Macht.....	38
bbb) Ethische Prinzipien.....	39
ccc) Soziale Ziele	39
ddd) Anpassungsziele.....	40
e) Zusammenfassung	40
3. Unternehmenskultur	41
a) Grundbegriffe der Unternehmenskultur	41
aa) Definitionsversuche	41
bb) Subjektivistische und objektivistische Sicht	46
b) Wichtige Forschungsansätze und Systematisierungsversuche.....	48
aa) Drei-Ebenen-Modell von Schein	48
bb) Kulturelles Eisbergmodell nach Sackmann	50
cc) 7-S-Modell nach McKinsey.....	51
c) Spezifische Elemente der Unternehmenskultur	52
aa) Nicht sofort sichtbare Elemente der Unternehmenskultur	53
bb) Sichtbare Elemente der Unternehmenskultur.....	54
cc) „Corporate Identity“ als indirektes Element der Unternehmenskultur	55
d) Bildliche Zusammenstellung.....	59
e) Merkmale der Unternehmenskultur.....	61
f) Typologisierung von Unternehmenskultur	64
g) Bedeutende Wirkungen und Funktionen.....	66
h) Zusammenfassung.....	70
III. Stereotypisierung und Kategorisierung	72

IV. Prägung von Unternehmenskultur: Konkrete Einflussfaktoren	77
1. Entstehung: Zunächst ein interner Prozess	78
a) Bewusste Gestaltung	78
b) Unbewusste Gestaltung	80
c) Zusammenhang zwischen bewusster und unbewusster Gestaltung	80
d) Triebfedern im Gestaltungs- und Entstehungsprozess der Unternehmenskultur.....	81
aa) Gründer	81
bb) Der Mensch im Unternehmen.....	82
cc) Führung	83
e) Interne Prägung und Kulturvermittlung	87
2. Externe Einflussfaktoren.....	87
3. Nationale Bedingungen.....	90
4. Bedingungen im Kontext der Globalisierung	93
5. Zwischenergebnis.....	98
V. Beispiel Schweden	99
1. Land: Größe, geographische Lage und klimatische Bedingungen	99
2. Faktorausstattung	103
3. Kommunikation	105
4. Ausdrucksformen schwedischer Wertvorstellungen.....	107
a) Beziehung zu anderen	108
aa) Zurückhaltung	108
bb) Anspruchslosigkeit	109
cc) Konfliktscheu	110
dd) Teamorientierung.....	110
ee) Unabhängigkeit	111
ff) Individualismus	111
gg) Verzicht auf Formen	112
b) Gefühlsbezogene Verhaltensweisen	113
aa) Demut	113
bb) Modernität.....	114
c) Vernunftbezogene Verhaltensweisen.....	114
5. Traditionen und Bräuche.....	115
6. Erziehung und Ausbildungsstruktur.....	115

7. Politische Aspekte	117
8. Rechtliche und arbeitsrechtliche Aspekte	121
9. Geschichte und Religion.....	123
10. Schweden und die Globalisierung	126
VI. Fallbeispiele und Betrachtungen	127
1. Vorgehensweise.....	127
a) Vorüberlegungen zur Unternehmenskulturanalyse	127
b) Methode.....	131
aa) Qualitative Interviews.....	131
bb) Teilnehmende Beobachtung.....	133
cc) Dokumentenanalyse.....	134
c) Grenzen der Untersuchung	134
2. Untersuchungsgegenstand	136
a) Untersuchungsmodell.....	136
b) Auswahl der Komponenten.....	138
c) Die Unternehmen	142
d) Die Interviews	144
VII. Darstellung der Ergebnisse: Schwedische unternehmenskulturelle	
Besonderheiten	146
1. Festzustellende Tendenzen.....	146
a) Bedingte Relevanz der schwedischen Gründungsgeschichte.....	146
b) Zielgerichtete Vision und soziale Unternehmenswerte.....	147
aa) Innovation, Bewegung und Internationalität	150
bb) Soziale Werte	151
c) Ähnliche Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise.....	152
aa) Formloser Umgang	152
bb) Hoher Grad an Verantwortung und Vertrauen.....	152
cc) Flexibilität.....	153
dd) Fehler erlaubt	154
ee) Starke Konsensusorientierung	155
ff) Demokratische Beschlussfassung und gemeinsame Entscheidungsfindung..	157
gg) Verstärkte Teamorientierung	160

d) Vermeintlich „weicher“ Führungsstil	162
aa) Sanfter, unkomplizierter und informeller Umgang	162
bb) Coach, Kommunikator und Motivator	163
cc) Vorbild	164
dd) Vertrauen in Mitarbeiter und Delegation von Verantwortung	165
ee) Enge Zusammenarbeit/relativ geringe Distanz zu Mitarbeitern	166
ff) Folgen der Konsensusorientierung	166
gg) Chef als entscheidende Instanz	168
e) Ausgeprägte Kommunikation	169
aa) Hohe Anzahl an Meetings	170
aaa) Regelmäßige und geplante Meetings	170
bbb) Unregelmäßige und ungeplante Meetings	171
ccc) Besonderheiten in der Intention und Gestaltung von Meetings	172
bb) Ausgeprägte „Open-Door-Policy“ und freier Informationsfluss	172
f) Personalfragen	176
aa) Gute Karrieremöglichkeiten für Frauen	176
bb) „Work Life Balance“	179
cc) Vorschlagswesen	180
g) Traditionen und Bräuche	181
h) Sichtbare Elemente	184
aa) Architektur/Einrichtung/Kleidung	184
bb) Statussymbole	186
cc) „Corporate Identity“	189
i) „Flache“ Organisationsstruktur	189
2. Bewertung aus Sicht der Befragten	192
a) Besonderheiten „schwedischer“ Unternehmenskultur	192
b) Bewertung unternehmenskultureller Ausprägungen	195
3. Schwedische Besonderheiten in multinationalen Unternehmen	196
a) Bewertung der Übertragbarkeit	198
aa) Unternehmenswerte	199
bb) Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise	199
cc) Kommunikation	200
dd) Führungsstil	200
ee) Personalfragen	200

VIII

ff) Traditionen und Bräuche	201
gg) Sichtbare Elemente.....	201
hh) Statussymbole	201
ii) Organisationsstruktur.....	201
b) Faktorabhängigkeit der Übertragung	202
4. Zusammenfassung der Ergebnisse	204
VIII. Ausblick	208
BIBLIOGRAPHIE.....	211

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unternehmen als Prozess-System	32
Abb. 2: Das Unternehmen als System mit seinen internen und externen Beziehungen .	35
Abb. 3: Levels of Culture and their Interaction	49
Abb. 4: Der „kulturelle“ Eisberg.....	50
Abb. 5: Das McKinsey-7S-Modell	51
Abb. 6: Dimensionen zur Beschreibung unternehmenskultureller Phänomene	59
Abb. 7: Inhalte einer Unternehmenskultur.....	60
Abb. 8: Kulturkern und Kulturnetzwerk	61
Abb. 9: Die Funktion einer Kultur in Organisationen	68
Abb. 10: Die positiven Wirkungen einer guten Unternehmenskultur.....	70
Abb. 11: A Conceptual Framework for Organizational Culture.....	77
Abb. 12: Die wesentlichen Instrumente der Unternehmungskultur-Entwicklung	79
Abb. 13: Organisationskultur in der Entwicklungsperspektive	81
Abb. 14: Gründe der Veränderung.....	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fakten und Zahlen zu Schweden (entnommen aus Britton, Schweden, S.4)	103
Tabelle 2: Dimensionen zur Beschreibung nationaltypischer unternehmenskultureller Elemente	137
Tabelle 3: Darstellung einiger Unternehmenswerte	150
Tabelle 4: „Typisch schwedische“ Elemente der Unternehmenskultur	192
Tabelle 5: Bewertung unternehmenskultureller Elemente (ausgewählte Befragungsergebnisse)	196
Tabelle 6: Faktorabhängigkeit der globalen Übertragbarkeit unternehmenskultureller Elemente	202
Tabelle 7: Zusammenfassung ermittelter Ergebnisse: Tendenzen schwedischer Unternehmenskultur	205

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Interviewleitfaden.....235
 Anhang B: Die Unternehmen249
 Anhang C: Interviews252

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
Begr.	Begründer
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
d.h.	das heißt
d. Verf.	der Verfasserin
Ebd.	Ebenda
ebd.	ebenda
einschl.	einschließlich
etc.	et cetera
et al.	et alii
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Kap.	Kapitel
OK	Organisationskultur
o.O.	ohne Ort(sangabe)
UK	Unternehmenskultur
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

I. Einleitender Teil

1. Fragestellung und Ziele

Über „Unternehmenskultur“ wird schon seit langem diskutiert. Gleichwohl hat das Thema – nicht zuletzt im Zeichen der Globalisierung – an Aktualität nichts eingebüßt.

Neben traditionellen und einer rationalen Logik verpflichteten Methoden und Instrumenten zur Einschätzung und Steuerung von Unternehmen gibt es – so erkannte man in der Organisationsforschung – eine zusätzliche Dimension, welche als Unternehmenskultur bezeichnet werden kann: Sie umfasst die „weichen“ Komponenten im Unternehmen, die vor allem den menschlichen Aspekt unterstreichen.¹

Diese von der traditionellen Organisationsforschung allenfalls am Rande berücksichtigten „weichen“ Faktoren haben für die Beurteilung von Unternehmen an Bedeutung gewonnen.²

Im Zeitalter extremer und schneller Veränderungen, geprägt durch Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskäufe, haben kulturelle Fragen weltweit einen neuen Stellenwert bekommen: „Men under perioder av förändring, som till exempel i situationer där det är aktuellt med sammanslagningar eller uppköp, får kulturen stor uppmärksamhet också i företag där kulturfrågorna normalt inte får högsta prioritet.“³

Auch die zunehmende Internationalisierung und das Miteinander von Menschen unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichster Nationen werfen „kulturelle“ Fragen auf: „Dessutom lever vi i ett ständigt mer internationellt och mångkulturellt samhälle, vilket ger kulturfrågorna extra vikt i ekonomi och arbetsliv.“⁴ Es ist eine Binsenweisheit, dass im Hinblick auf wirtschaftliches Handeln erhebliche nationale Unterschiede bestehen: „Zwar gibt es so etwas wie eine gemeinsame europäische Tradition und ‚Rahmenkultur‘, aber die Art, Geschäfte zu machen, unterscheidet sich deutlich von

¹ Vgl. Bruer, Vorwort, S.8; Anm. d. Verf.: die „harten“ Faktoren beinhalten stets auf Umsetzbarkeit zielende Komponenten wie Qualitätskontrolle, Rationalisierungsmethoden und Wettbewerbsstrategien.

² Vgl. Alvesson, Organisationskultur, S.17 ff.

³ Ebd., S.18; Übersetzung d. Verf.: „Aber in Perioden der Veränderung, wie beispielsweise in Situationen, in welchen Zusammenschlüsse und Aufkäufe aktuell sind, bekommt die Kultur viel Aufmerksamkeit, auch in Unternehmen, wo Kulturfragen normalerweise nicht die höchste Priorität bekommen.“

⁴ Ebd., S.29; Übersetzung d. Verf.: „Außerdem leben wir in einer immer internationaler und multikultureller werdenden Gesellschaft, wodurch Kulturfragen in Wirtschaft und im Arbeitsleben besonders viel Gewicht beigemessen wird.“

Land zu Land. (...) die nationalen kulturellen Unterschiede dürfen nicht unterschätzt werden.“⁵

Nationale Unterschiede lassen sich möglicherweise auch in der Unternehmenskultur aufzeigen. Es ist anzunehmen, dass kulturelle Unterschiede nicht nur in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen auftreten, sondern auch bei der Unternehmensführung und der Festlegung unternehmerischer Werte sichtbar werden.

Wenn eine Berührung mit fremden Kulturen zustande kommt – nicht nur bei Unternehmenskäufen sondern z.B. schon bei der Gründung ausländischer Tochtergesellschaften – fallen kulturelle Eigenheiten besonders stark auf: „Until we leave our community we are oblivious to the dynamics of our shared culture. As we come in contact with people from other cultures we become aware of our uniqueness and we begin to appreciate our differences. In interacting with foreigners, we learn to recognize and value our fundamental humanity – our cultural similarities and dissimilarities.“⁶

Das Ignorieren kultureller Besonderheiten in Organisationen kann zu Missverständnissen, zur Fehleinschätzung der unternehmerischen Ziele oder zur Gefährdung der Kommunikation führen. In einer Zeit internationalen Handels, multinationaler Unternehmensverflechtungen und zunehmender Globalisierung ist es noch wichtiger geworden, sich solch kultureller Besonderheiten und damit einhergehender Unterschiede bewusst zu werden:⁷ „Nationalkulturelle Unterschiede haben im Zuge zunehmender Internationalisierung und Globalisierung an Bedeutung gewonnen und deren Kenntnis ist für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit unabdingbar (Hofstede, 1997, Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).“⁸

Einen komplexen Begriff wie Kultur abzugrenzen und zu beschreiben mag unter anderem vor allem deswegen schwierig sein, weil der jeweilige Betrachter stets versucht ist, seine in weiten Bereichen nur subjektiven Einschätzungen in Begrifflichkeiten umzusetzen. Leichter fällt es, Unternehmen zu definieren. Wo liegen aber die Besonderheiten des Kultur und Unternehmen verbindenden Begriffes Unternehmenskultur? Mit der vorliegenden Arbeit soll zunächst der Versuch unternommen werden, ein Bild zu zeichnen von den so wichtigen Grundelementen

⁵ Wever, Praxis, S.23.

⁶ Adler, Vary, S.43.

⁷ Vgl. Ferraro, cultural dimension, S.7.

⁸ Sackmann, Erkennen, S.43.

Kultur, Unternehmen und Unternehmenskultur. Nach diesen notwendigen Vorarbeiten soll der eigentliche Kern der Arbeit behandelt werden: Es sollen allgemein die nationalen, geographisch, historisch und politisch bedingten Rahmenbedingungen abgefragt und dargestellt werden. Sodann soll dargestellt werden, ob und inwieweit schwedische Unternehmen besondere Formen von Unternehmenskultur aufweisen. Die Ermittlung praktischer Beispiele wird dabei durch eigene Recherche, Beobachtung und aus Interviews mit Personen in leitenden Positionen erfolgen.

Nicht zuletzt die folgenden Fragen sollen im Verlauf der Arbeit näher untersucht und beantwortet werden:

Gibt es objektiv feststellbare nationale Besonderheiten/Spezifika in der Unternehmenskultur?

Wie sehen diese – sofern sie allgemein signifikant sind – in schwedischen Unternehmen aus?

Besteht die Gefahr, dass das Thema nicht frei von Vorurteilen, sondern stereotyp und kategorisierend behandelt wird?

Welche Umstände können für die Ausprägung nationaler Eigentümlichkeiten ursächlich sein?

Gibt es prägende Rahmenbedingungen, die unter Berücksichtigung schwedischer Ausrichtung relevant oder gar ursächlich sind?

Erfahren gegebenenfalls festzustellende nationale Rahmenbedingungen durch die Globalisierung Veränderungen?

Welche Konflikte treten möglicherweise im Spannungsfeld Nationalität und Internationalisierung/Globalisierung bezogen auf das Bestehen nationaler Spezifika im Unternehmen auf?

2. Forschungsstand

a) Anfänge der Unternehmenskulturforschung

Ursprünglich entstanden ist das Unternehmenskulturkonzept in den USA.⁹

In den 80er Jahren erreichte die „Unternehmenskultureuphorie“¹⁰ ihren Höhepunkt. Bis Ende der 70er Jahre wurden die weichen Faktoren im Unternehmen eher wenig

⁹ Vgl. Pfohl/Bock/Dubbert, Internationalisierung, S.77.

¹⁰ Werner, betriebliche Strukturen, S.1.

beachtet.¹¹ Sicherlich lassen sich schon in der Zeit davor – seit den 30er Jahren – vereinzelt Studien nachweisen, die das Thema Unternehmenskultur bereits andeuten: „(...) In fact, the concept has a rich ancestry in business. It can be traced back at least as far as the writings of Mayo and Barnard in the United States in the 1930s.“¹² Mayo („The Human Problems in Industrial Civilisations“, 1933) und Barnard („The Functions of the Executive“, 1938) thematisierten sehr frühzeitig kulturelle Aspekte im Unternehmen. Sie betonten dabei die Bedeutung von Werten und Wertvorstellungen für daraus resultierende Verhaltensweisen, Erwartungen und Handlungen im Unternehmen.¹³ Barnard stellte schon damals (1938) fest, dass „grosse Unternehmen nur dank der informellen Organisation überhaupt funktionieren könnten.“¹⁴

Auch in den 60er Jahren lassen sich erste Untersuchungen zur Betrachtung kultureller Komponenten im Unternehmen finden. So demonstrierten beispielsweise Katz und Kahn („The social psychology of organizations“, 1966) die Entwicklung einer Kultur in jedem Unternehmen.¹⁵

Im Unternehmen arbeitende Individuen gerieten mehr und mehr in den Blickwinkel. Es wurden soziale und psychische Bedingungen ebenso wie menschliche Bedürfnisse in die Betrachtungen einbezogen.¹⁶ Kultur wurde verstärkt mit Unternehmen in Verbindung gebracht, aber zunächst weder verdeutlicht noch konzeptionalisiert.¹⁷

Auch die sogenannte „kulturvergleichende Managementforschung“ als Teil der Betriebswirtschaftslehre bildete sich erst Ende der 60er Jahre als „neue“ Disziplin heraus.¹⁸ Die Forschung in diesem Bereich beschäftigte sich mit der Betrachtung des möglichen Einflusses von verschiedenen Nationalkulturen auf die jeweils bestehenden nationalen Managementmethoden und Managementtheorien.¹⁹ Hier wurden also auch erstmals national geprägte, kulturelle Komponenten mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht.

¹¹ Vgl. Alvesson/Berg, Organizational Symbolism, S.8 f.

¹² Bjerke, Leadership, S.1.

¹³ Vgl. Bachinger, Einführung, S.11.

¹⁴ Sackmann, Betrachtungen, S.141.

¹⁵ Vgl. Bachinger, Einführung, S.11.

¹⁶ Vgl. Dill, Kulturmanagement, S.43.

¹⁷ Vgl. Sackmann, Erkennen, S.3.

¹⁸ Vgl. Dill, Kulturmanagement, S.3 f.

¹⁹ Vgl. Dill, Kulturmanagement, S.3 f.

Doch die früh entstandenen Ideen zu einer Unternehmenskultur fanden zunächst keinen bewussten Anklang in der Wissenschaft, sie waren lediglich die Vorreiter des späteren Forschungsbooms: „Man har bedrivit studier av organisationskultur ända sedan 1940-talet, men de var fåtaliga och spridda fram till ’företagskulturboomen’ vid 1980-talets början.“²⁰

Der Beginn der Forschung zum Thema „Unternehmenskultur“ lässt sich deutlich in den 80er Jahren festmachen: „Nachdem Unternehmenskultur über Jahrzehnte ein Schattendasein in der wissenschaftlichen Forschung führte, hat die wissenschaftliche Untersuchung der Unternehmenskultur in den letzten 20 Jahren eine Art Boom erlebt. Zwar zeigt Ebers (1988, S.26) auf, dass sich Wissenschaftler bereits seit den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts Gedanken zu dieser Thematik gemacht haben, von einer systematischen wissenschaftlichen Erforschung kann jedoch erst seit Mitte der 80er Jahre die Rede sein.“²¹

Bjerke beschreibt die Entwicklung sehr anschaulich: „Business concepts come and go. One concept, which seems to have come to stay, is culture. It looks like one of those grand concepts. It burst on the intellectual landscape of business in the early 1980s, and it has captured the interests of academics, journalists and businesspeople alike (Pascale and Athos, 1982; Hofstede, 1984; Peters and Waterman, 1984; Schein, 1985; Harris and Moran, 1987; Deal and Kennedy, 1988; Rohwer, 1995; Trompenaars, 1995).“²²

Berg und Alvesson zeigen die immense Anzahl an Veröffentlichungen auf und beziehen sich dabei auf die Ermittlungen von Barley et al.: „Let us start our overview of the research field by accounting for its very growth in terms of published material. One such rough quantitative estimate of the number of studies published is given by Barley et al. (1988) who, through a computer search based on six bibliographic data bases, came up with a total of 192 papers on organizational culture published in 78 different outlets up to 1986.“²³

²⁰ Alvesson, Organisationskultur, S.17; Übersetzung d. Verf.: „Man hat seit den 40er Jahren Studien zur Organisationskultur durchgeführt, aber es gab nur wenige und diese waren erst zur Zeit des ‚Unternehmenskulturbooms’ zu Beginn der 80er Jahre verbreitet.“

²¹ Berthold, Voraussetzungen, S.5.

²² Bjerke, Leadership, S.1.

²³ Alvesson/Berg, Organizational Symbolism, S.9.

Mit der Thematik Unternehmenskultur befassten sich nicht nur Wissenschaftler, sondern sehr wohl auch Praktiker:²⁴ „Under det senaste decenniet har intresset för organisationskultur varit fortsatt starkt, såväl från forskarnas sida som från dem som är verksamma på fältet.“²⁵

Das Konzept „Unternehmenskultur“ lässt sich nur sehr schwer einer Disziplin zuordnen. Die Behandlung ist stark interdisziplinär: „The corporate culture is today a truly interdisciplinary field of research, borrowing concepts, perspectives, models and methods from a wide variety of disciplines, spanning from ethnography (Jones et al. 1988) to accounting (Mouritsen 1989).“²⁶

Das Phänomen wird also in vielen unterschiedlichen Disziplinen näher erforscht, unter anderem in der Soziologie, Psychologie, Theologie, Ethnologie, Kulturanthropologie, Mythologie, Philosophie, Kommunikationswissenschaft, Linguistik, etc.²⁷

Organisationstheoretische Konzepte werden von den meisten Forschungskonzepten einbezogen: „Even if many studies are inspired by closely related disciplines (sociology, psychology, anthropology, linguistics, semiology, folklore studies, etc.), they are basically linked to an overall organization theory framework.“²⁸

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein nicht zu vernachlässigendes Feld: „Richtig problematisiert und systematisch exploriert wurde das Konzept jedoch erst seit Ende der 70er bzw. Anfang der 80er Jahre innerhalb der Management- und organisationstheoretischen Literatur. Seither hat Organisations- bzw. Unternehmenskultur einen festen Stellenwert in der Management- und Organisationstheorie und -forschung wie auch in der Managementpraxis erhalten.“²⁹

Alvesson und Berg kritisieren, dass das Forschungsfeld insgesamt sehr schwer abgrenzbar ist. Folglich ergibt sich schnell, dass sich sehr unterschiedliche Betrachter

²⁴ Vgl. ebd., S.8 ff.

²⁵ Alvesson, Organisationskultur, S.17; Übersetzung d. Verf.: „Im letzten Jahrzehnt war das Interesse an Organisationskultur weiterhin stark, sowohl auf Seite der Forscher als auch jener, welche im eigentlichen Feld tätig sind.“

²⁶ Alvesson/Berg, Organizational Symbolism, S.17.

²⁷ Vgl. Bungarten, Vorwort, S.7.

²⁸ Alvesson/Berg, Organizational Symbolism, S.18.

²⁹ Sackmann, Erkennen, S.3.

mit der Thematik auseinandersetzen und eine ganze Reihe akademischer, ebenso aber auch nicht-akademischer Texte und Abhandlungen entstand.³⁰

Nicht nur die Vielfalt der Betrachter ist immens und unübersichtlich, auch die Beantwortung der Frage nach der Definition von Unternehmenskultur bleibt meist ungeklärt: „Culture may be an idea whose time has come; but what exactly does a ‚cultural perspective‘ on organizations mean?“³¹

Viele der existierenden Untersuchungen und Forschungsstudien zu Unternehmenskultur (auch die der 80er Jahre) befassen sich – wie bereits oben erwähnt wurde – zum Teil nicht allein mit der Betrachtung unternehmenskultureller Komponenten, sondern stellen diese meist auch in einen Zusammenhang mit nationalen Besonderheiten und nationalspezifischen Eigentümlichkeiten. Einige der Studien lassen sich in die sogenannte „kulturvergleichende Managementforschung“ einordnen.

Es gab – allgemein betrachtet – zunächst sehr verschiedene Beweggründe für das in den 80er Jahren ausgelöste Forschungsinteresse am Phänomen Unternehmenskultur. Aber bereits damals waren auch nationale Aspekte und Unterschiede ursächlich für weitere Forschungsansätze.

Vermutlich war der seinerzeitige Erfolg japanischer Unternehmen ein bedeutender Beweggrund für die plötzlichen vielseitigen Forschungsbemühungen in den USA: „Zweitens weisen Dülfer (1988, S.9) und Ebers (1988, S.28) darauf hin, dass die Wettbewerbsvorteile japanischer Unternehmen auf dem amerikanischen Markt in den 70er und 80er Jahren die amerikanischen Forscher und Manager motiviert haben, den Erfolgsnimbus der Japaner in der Kultur zu suchen (und zu finden).“³² Sicherlich suchten jene westlichen Industrieländer, welche damals langatmige Stagnationen erlebten, nach möglichen Erklärungen für den extremen weltweiten Erfolg und die Wettbewerbsstärke der Japaner.³³ Japan wurde für die westlichen Länder zum Vorbild. Analysen ergaben, dass das japanische Management in vielerlei Hinsicht sehr gut sei

³⁰ Vgl. Alvesson/Berg, Organizational Symbolism, S.46 ff.

³¹ Smircich, Concepts, S.339.

³² Berthold, Voraussetzungen, S.5.

³³ Vgl. Heinen/Dill, Sicht, S.12; vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.6 f.

und dass die ausgeprägte Solidarität der Mitarbeiter sich als nützlich erwies.³⁴ Die vermeintlich „weichen“ Faktoren erwiesen sich als Erfolgsfaktoren:³⁵ „All diese – im Vergleich zu den USA – Andersartigkeiten des japanischen Managements wurden für den Erfolg der Japaner verantwortlich gemacht.“³⁶

In diesem Zusammenhang war auch von einer sogenannten Sinnkrise die Rede:

„Aber auch die von dieser Problematik nicht unabhängig zu sehende gesamtgesellschaftliche Reflexion der den ökonomischen Prozessen hochentwickelter Volkswirtschaften zugrunde liegenden Werthaltungen und die in diesem Zusammenhang oft behauptete Sinn – und Orientierungskrise stellen einen Tatbestand dar, den eine Betriebswirtschaftslehre mit dem Anspruch der Realitätsnähe nicht ignorieren kann.“³⁷

Die westlichen Industrienationen waren unzufrieden mit den technokratisch ausgerichteten Managementkonzepten.³⁸ Dies führte zu einem Wandel der Wertorientierung. Vermehrt erfolgte eine Abwendung von Werten der Versorgung und Sicherheit zu Werten des Zwischenmenschlichen und der Selbstentfaltung. Man spricht auch von einem „Wandel vom ‚Materialismus‘ zum ‚Postmaterialismus‘“. ³⁹ Die Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstverwirklichung gewannen zunehmend neben einem strengeren Wettbewerb und der Internationalisierung der Märkte an Bedeutung und verstärkten die Suche nach neuen Erfolgsrezepten und somit auch der Etablierung eines Kulturkonzeptes als einem zeitgemäßen Managementinstrument.⁴⁰

Schließlich wurde wahrgenommen, dass kulturelle Aspekte durchaus den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen können, zum Teil mehr als „harte“ Komponenten wie strategische oder strukturelle Ausrichtungen.⁴¹ „Weiche“ Faktoren wie

³⁴ Vgl. Poech, Analyse, S.6.

³⁵ Vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.6.

³⁶ Sackmann, Erkennen, S.8.

³⁷ Heinen/Dill, Sicht, S.12.

³⁸ Vgl. Berkel, Ethik, S.5.

³⁹ Rosenstiel, Anmerkungen, S.11.

⁴⁰ Vgl. ebd., S.11 f.

⁴¹ Vgl. Berkel, Ethik, S.9.

beispielsweise Loyalität, Kooperationsfähigkeit, Identifikation und Motivation der Mitarbeiter stellen bedeutende Elemente dar.⁴²

Man glaubte zur damaligen Zeit auch durch die Publikation zahlreicher Bücher ebenso wie durch das Interesse des Wirtschaftsjournalismus an die Unternehmenskultur als erfolgversprechendes Konzept.⁴³

Doch nicht nur das Interesse an besonderen Erfolgsrezepten sondern auch das theoretische Interesse trieben die Forschung voran.⁴⁴ Vielleicht sind Gründe wie das zunehmende internationale Interesse oder das wachsende Interesse an Menschen ausschlaggebend: „People can have many theories about why the culture concept was able to catch their interest so thoroughly at this time; perhaps the time was ripe. Maybe the reason was people’s growing international interest or maybe it was an increase in the interest of human beings.“⁴⁵

Die Anzahl an Veröffentlichungen war, wie bereits erläutert, in den achtziger Jahren besonders hoch. In dieser Zeit entstanden einige der noch heute präsenten und klassischen Standardwerke des Forschungsfeldes. An dieser Stelle sollen einige der wichtigsten Begründer sowie einige Werke genannt werden. Zu erwähnen ist dabei, dass sich Praktiker ebenso wie Wissenschaftler mit der Thematik auseinandersetzten und wichtige Beiträge einbrachten.

Poehch weist darauf hin, dass die Diskussionswelle besonders durch die beiden amerikanischen Unternehmensberater Thomas Peters und Robert Waterman ausgelöst wurde; diese fragten die bekanntesten US-Unternehmen nach ihrem Erfolgsrezept und erhielten dabei erstaunliche Antworten: Der Erfolgsfaktor Mensch und die damit einhergehende Unternehmenskultur wurden dabei besonders hervorgehoben.⁴⁶ Ihr Bestseller „In Search of Excellence. Lessons from America’s best-run companies“ (1982), zu deutsch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“, wurde ein wichtiger Vorreiter für weitere Werke, die sich der Thematik widmeten. Peters und Waterman ermittelten,

⁴² Vgl. ebd., S.9 f.

⁴³ Vgl. Alvesson, Organisationskultur, S.8.

⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁵ Bjerke, Leadership, S.1.

⁴⁶ Vgl. Poehch, Analyse, S.6 f.

welche Erfolgsrezepte, im Sinne von Verhaltensweisen und Werten, in den damals erfolgreichsten, amerikanischen Unternehmen Geltung fanden.

William G. Ouchi ist ein weiterer wichtiger Mitbegründer unternehmenskultureller Ideen. Er ermittelte prägnante Unterschiede zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmens – und Managementstilen. In seinem bekanntesten Werk „Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge “ (1981) veröffentlichte er wichtige Erkenntnisse über japanische Erfolgsrezepte hinsichtlich verschiedener Managementmethoden. Dabei versuchte er hauptsächlich die Frage nach der Übertragbarkeit nationaler Managementmethoden auf andere Länder zu beantworten. Die Übertragbarkeit ist aufgrund nationaler Eigentümlichkeiten nur für einige Elemente möglich: „To a specialist in the Japanese society and culture, the differences between Japan and the United States are so great that a borrowing of social organization between them seems impossible. To a student of business organization, however, the underlying similarity in tasks between Japanese and American business suggests that some form of the essential characteristics of Japanese companies must be transferable. The objective became to separate the culturally specific principles from those universally applicable to economic organization.“⁴⁷ Die Studie belegt das Bestehen nationaler Spezifika bezogen auf Prozesse, Verhaltensweisen und Methoden im Unternehmen.

Auch Pascale und Athos („The Art of Japanese Management“, 1981) gingen, ähnlich wie Ouchi, der Frage nach den Erfolgsfaktoren in japanischen Unternehmen nach und stellten dabei fest, dass der Erfolg oder Misserfolg in Managementprozessen und -methoden zu suchen sei. Vergleiche zwischen Amerika und Japan wurden dabei angestellt.

Anhand eines Modells (7-S-Modell, siehe II./3.b)/cc) zeigten sie schließlich auf, welche Faktoren den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Die Komponente „Kultur“ spielt als eigener Bestandteil dabei eine wichtige Rolle.

Einige der Forscher betrachteten gerade auch im Hinblick auf die Identifikation einer Unternehmenskultur – unter der Annahme, dass Unternehmen eine Kultur haben – die Unternehmen jeweils anhand verschiedener Kriterien/Dimensionen, um die Kulturen

⁴⁷ Ouchi, Theory Z, S.vii f.

hernach zu typologisieren.⁴⁸ Zu nennen sind besonders die Typologisierungsansätze von Ansoff (1979), Pümpin (1984) sowie Deal/Kennedy (1982).⁴⁹

Der Organisationspsychologe Edgar Schein („Organizational Culture and Leadership“, 1985) ist wichtiger Mitbegründer unternehmenskultureller Ansätze. Schein formulierte eine der wichtigsten und noch heute in der Literatur sehr häufig verwendete Definition von Unternehmenskultur. Sie soll an späterer Stelle aufgegriffen werden.

Dülfer charakterisierte die Wertigkeit oder Bedeutung dieser oben genannten frühen Standardwerke anschaulich:⁵⁰ „Alle vier Pionier-Bände zur Organisations – bzw. Unternehmenskultur sind leicht lesbar, weil in einem brillanten journalistischen Stil geschrieben. Interessante Beispiele wirken als plausible Beweise, obwohl methodische Begründungen fehlen. Daher bleibt letztlich auch offen, was eigentlich unter >Organisationskultur< zu verstehen, wie sie vor allem zu erfassen sei. Insoweit wurde erst durch die Monographie von Edgar Schein eine methodische Systematik entwickelt, die eine wissenschaftliche Präzisierung und kritische Überprüfung erlaubt. Dies spielte aber für die Verbreitung der neuen Gedanken in der ersten Diskussionsrunde noch keine Rolle.“⁵¹

Auch Geert Hofstede interessierte sich frühzeitig für unternehmenskulturelle Aspekte. Er untersuchte anhand mehrerer Studien die Zusammenhänge zwischen Verhaltensmustern im Arbeitsleben/Beruf und Nationalkultur.⁵² Hofstede ermittelte in sehr unterschiedlichen Ländern, wie stark die Werte am Arbeitsplatz (und damit auch die Werte im Unternehmen) durch die jeweilige Landeskultur beeinflusst werden: „Die Forschungen von Hofstede (1982) haben nachgewiesen, dass sich innerhalb eines weltweiten Unternehmens unterschiedliche, landespezifische Wertorientierungen der Mitarbeiter nachweisen lassen. Hofstede befragte 117.000 IBM-Mitarbeiter aus 40

⁴⁸ Vgl. Berkel, Ethik, S.19-23.

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Anm. d. Verf.: Dülfer bezieht sich dabei auf die Werke von Peters/Waterman, Ouchi, Pascale/Athos und Deal/Kennedy als Pionier-Bände und bezieht sich auf Scheins Monographie „Organizational Culture and Leadership“ (1982).

⁵¹ Dülfer, Einführung, S.12.

⁵² Vgl. LeMont Schmidt, Wirtschaftskultur, S.16.

Ländern (die Studie wurde später auf 53 Länder ausgedehnt) in zwei Erhebungswellen (1967 und 1973).⁵³

Die Studien von Hofstede bilden eine bedeutende und noch heute präsenste Basis der Unternehmenskulturforschung.⁵⁴ Scholz und Hofbauer bewerten eine seiner Studien sehr treffend: „Diese Untersuchung kann durchaus als ‚Meilenstein‘ in der vergleichenden Kultur – und – Managementforschung betrachtet werden.“⁵⁵

Ähnlich wie Hofstede untersuchte der Franzose Laurent von INSEAD Zusammenhänge zwischen Nationalität und Unternehmenskultur und stellte dabei fest, dass die Nationalität bestimmte Annahmen und Einstellungen steuert:⁵⁶

„(...) deep seated managerial assumptions are strongly shaped by national cultures and appear quite insensitive to the more transient culture of organizations.“⁵⁷

Linda Smircich diskutierte das Phänomen „Unternehmenskultur“ auf ausführliche Art und Weise. In ihrem Beitrag „Concepts of Culture and Organization Analysis“ (1983) demonstrierte sie unterschiedliche Ansätze zum Thema Unternehmenskultur und zeigte dabei auf, dass die Überschneidung kulturtheoretischer Ansätze mit organisationstheoretischen Ansätzen verstärkt in fünf Bereichen zu sehen ist: „The intersection of culture theory and organization theory is evident in five current research themes: comparative management, corporate culture, organizational cognition, organizational symbolism, and unconscious processes and organization.“⁵⁸

Ähnlich gingen Allaire/Firsirotu („Theories of Organizational Culture“, 1984) vor, indem sie versuchten, ein aus den verschiedenen Schulen allgemeiner Kulturdefinitionen integriertes Konzept von Organisationskultur abzuleiten und zu schematisieren.

⁵³ Neubauer, Organisationskultur, S.35.

⁵⁴ Vgl. Scholz/Hofbauer, Organisationskultur, S.88.

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Vgl. Zempelin, multinationale Unternehmenskultur, S.152.

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Smircich, Concepts, S.339.

b) Untersuchungen zu schwedischen Besonderheiten

Wie oben dargestellt waren die 80er Jahre nur der Beginn etlicher Forschungsbemühungen zum Thema Unternehmenskultur (aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln). Die Untersuchungen gingen dabei auch der Ermittlung nationalspezifischer Besonderheiten nach, welche teilweise auch in direktem oder indirektem Zusammenhang mit unternehmenskulturellen Komponenten stehen. Auch zu schwedischen Besonderheiten in wirtschaftlichen oder arbeitsbedingten Kontexten entstanden einige, noch heute bedeutende Studien und Abhandlungen.

Beachtlich ist der Beitrag von Peter Lawrence und Tony Spiby. In ihrem Werk „Management and Society in Sweden“ (1986) werden unter anderem Wirkungen nationaler Gegebenheiten näher in Augenschein genommen. Es werden prägnante Zusammenhänge zwischen der Gesellschaftsstruktur Schwedens und dem daraus resultierenden Management abgeleitet.

Wie oben dargestellt war Hofstede einer der ersten, welcher anhand langjähriger Studien innerhalb eines Unternehmens länderspezifische Unterschiede (und damit nationale Spezifika) ermittelte. Schweden war eines der Länder, welche er in seine Untersuchungen einbezog. Er konnte auch hier interessante Feststellungen machen. Er veröffentlichte zur Thematik bis heute (in immer wieder neu aufgearbeiteten Ausgaben) eine ganze Reihe an Büchern: „Culture’s consequences. International differences in work-related values“, (1980); „Cultures and Organizations. Software of the mind“, (1991).

Ein wichtiges Sammelwerk, herausgegeben von Annick Sjögren und Lena Janson, „Culture and Management in the field of ethnology and business administration“; (1992), umfasst die wichtigsten Beiträge eines 1991 in Stockholm durchgeführten Symposiums zum Thema „Culture and Management“. Auf dieser vom „Swedish Immigration Institute and Museum“ und der „Stockholm School of Economics“ organisierten Veranstaltung wurden wichtige Fragen bezüglich der Zusammenhänge zwischen Kultur und wirtschaftlichen sowie arbeitsbedingten Verhaltensweisen und Prozessen diskutiert.⁵⁹ „The lectures presented research findings

⁵⁹ Vgl. Sjögren/Janson, Introduction, S.5.

and research in progress, all with a focus on the meaning and impact of culture on the human dimension in business.“⁶⁰

Einige der Beiträge (Lena Janson, Åke Daun, Annick Sjögren, Lars Fant, Kati Laine-Sveiby) beziehen sich dabei besonders auf „schwedische“ Vorkommnisse.

In dem von Michael Maccoby herausgegebenen Buch „Sweden at the Edge. Lessons for American and Swedish Managers“ (1991) werden von verschiedenen Betrachtern, sowohl Wissenschaftlern wie auch Praktikern (Bo Ekman, Jan Erik Rendahl, Åke Beckérus, Anders Edström, Berth Jönsson, Jan Forslin, Horst Hart, Richard Margolies, Lennart Strömberg, Gunnar Hedlund), schwedische mit amerikanischen Methoden und Verhaltensweisen in wirtschaftlichen Zusammenhängen verglichen. Dabei werden unter anderem Besonderheiten schwedischer Managementmethoden dargestellt. Besonderer Fokus wird darauf gerichtet, was amerikanische von schwedischen Managern lernen können. Es werden besonders positive schwedische Besonderheiten dargestellt: „From the start, what appealed to me about Sweden, as it does to many other Americans, was the pragmatic Swedish focus on both economic and social development.“⁶¹

In einer weiteren Untersuchung „Ledare för Sverige.“ (1985, herausgegeben von Michael Maccoby, Anders Edström, Jan Erik Rendahl und Lennart Strömberg) werden Werte und Methoden schwedischer Führungskräfte und Führungsverantwortlicher in Schweden anhand von Interviews näher ergründet und charakterisiert. Dies beinhaltet nicht die direkte Darstellung unternehmenskultureller Elemente, ist jedoch durchaus Teil einer unternehmenskulturellen Betrachtung.

Kati Laine-Sveiby vergleicht und analysiert in ihrer Arbeit „Företag i kulturmöten. Tre finländska företag och deras svenska dotterbolag. En etnologisk studie“ (Dissertation an der Universität Stockholm, 1991) finnische mit schwedischen Managementmethoden innerhalb eines finnischen Konzerns. Sie vergleicht dabei Vorkommnisse innerhalb der Muttergesellschaft mit jenen in den drei dazugehörigen finnischen Tochterunternehmen. Dabei lassen sich erhebliche Unterschiede finden: „In the Finnish and Swedish companies there are differences in the means of transmitting messages, in the way an argument is carried, in the means of showing respect to one’s counterpart, in providing feed-back and in giving instructions. The role models for leadership differ. These

⁶⁰ Ebd.

⁶¹ Maccoby, Edge, S.vi.

differences are to be sought in the ways the hierarchy is expressed in everyday interaction within the companies.”⁶² Es werden hier – offenbar unbeabsichtigt – unternehmenskulturelle Komponenten in Augenschein genommen.

Charles Hampden-Turner und Alfons Trompenaars gehen in ihrer Studie „The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands” (1993) der Ermittlung der nationalen wirtschaftlichen „Erfolgsrezepte“ verschiedener Länder nach. Bei der Betrachtung Schwedens stossen sie bezüglich bestimmter Verhaltensweisen und zugrundeliegender (nationalbedingter) Einflüsse ebenfalls auf schwedische Spezifika.

Björn Bjerke untersucht den Zusammenhang zwischen Nationalkultur und Führung anhand fünf verschiedener Kulturräume, der amerikanischen, der arabischen, der chinesischen, der japanischen sowie der skandinavischen Kultur („Business Leadership and Culture. National Management Styles in the Global Economy“, 1999). Bjerke stellt fest, dass Zusammenhänge zwischen Landeskultur und Führung bestehen, und konstatiert dabei auch innerhalb der skandinavischen Kultur Besonderheiten bezüglich schwedischer Erscheinungsformen.

Weiterhin existieren etliche Studien, die sich zwar mit „typisch“ schwedischen Eigenschaften im Verhalten und der Mentalität befassen, jedoch nicht auf Unternehmen bezogen sind, sondern meist ganz alltägliche Verhaltensweisen umschreiben. Sie sind bei der Betrachtung „schwedischer“ unternehmenskultureller Komponenten nicht ganz zu vernachlässigen. Einige bedeutende Standardwerke verschiedener Ethnologen und anderer Forscher sollen an dieser Stelle genannt werden: Åke Daun („Svensk mentalitet“, 1998), Jonas Frykman („Svenska vanor och ovanor“, 1991), Karl-Olov Arnstberg („Den kulturförnekande kulturen“, 1989; „Typiskt svenskt“, 2005), Billy Ehn/Jonas Frykman/Orvar Löfgren: „Försvenskningen av Sverige“, 1993), Kati Laine-Sveiby („Svenskhet som strategi“, 1987), David Gaunt/Orvar Löfgren („Myter om svensken“, 1984), Rickard Fuchs („Visst är det härligt att vara svensk“, 1991) oder Jean Phillips-Martinsson („Swedes As Others See Them. Facts, Myths or a Communication Complex?“), 1982).

Eine mit der vorliegenden Untersuchung exakt vergleichbare Studie, die sich explizit mit schwedischen unternehmenskulturellen Komponenten aus Sicht der Führungsebene

⁶² Laine-Sveiby, kulturmöten, abstract.

befasst, kann in dieser Form nicht gefunden werden. Zwar werden in den oben genannten Werken schwedische Spezifika in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen diskutiert. Eine direkte Einordnung schwedischer Besonderheiten in den unternehmenskulturellen Kontext oder eine durchgängige Darstellung „schwedischer“ Unternehmenskultur fehlt jedoch. Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.

3. Aufbau und Vorgehensweise

Kapitel II bis V beinhalten die allgemeinen theoretischen Grundlagen der Untersuchungen, die in den Kapiteln VI-VII dargestellt und diskutiert werden.

In Kapitel II werden die Phänomene „Kultur“, „Unternehmen“ sowie „Unternehmenskultur“ näher erläutert. Es werden verschiedene Definitionen der Begriffe vorgestellt und jene unternehmenskulturellen Elemente erläutert, welche für die spätere Untersuchung relevant sein werden.

In Kapitel III wird auf die Gefahr der Stereotypisierung näher eingegangen, die bei der Behandlung nationaler Phänomene stets gegeben ist.

Danach soll in Kapitel IV der allgemeine Entstehungsprozess von Unternehmenskultur betrachtet werden. Dabei werden die wichtigsten externen Einflüsse (besonders die nationalen Bedingungen, andererseits aber auch globale Faktoren) näher untersucht werden, da sich zum Teil erst durch die Betrachtung dieser äußeren Kräfte bestimmte nationalspezifische unternehmenskulturelle Phänomene erklären lassen.

Kapitel V befasst sich mit konkreten schwedischen Rahmenbedingungen, die das Entstehen und den Bestand von Unternehmenskultur in einem schwedischen Umfeld beeinflussen können.

Hernach wird sodann in Kapitel VI das „Untersuchungsmodell“ vorgestellt. Kurz soll auf die Methode und ihre Grenzen eingegangen werden. Es wird dabei auch ein Überblick über betrachtete Unternehmen und die jeweils befragten Personen geschaffen.

Kapitel VII schließlich enthält die zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse.

Kapitel VIII enthält einen kurzen Ausblick.

II. Theoretische Grundlagen

1. Kultur

Bevor näher erläutert wird, was „Unternehmenskultur“ ist und aus welchen Elementen sich Unternehmenskultur möglicherweise zusammensetzt, soll zunächst kurz beleuchtet werden, was allgemein unter dem Begriff „Kultur“ zu verstehen ist.

Weil das Phänomen „Kultur“ ein unendlich weites Feld umfasst, werden die Elemente und Definitionsansätze, die von Bedeutung für ein Unternehmen und den Begriff der Unternehmenskultur sein können, aus dem Überangebot von Begriffsfindungen herausgenommen und dargestellt. Es werden folglich nicht alle Theorien und Ansätze zu „Kultur“ Berücksichtigung finden. Es soll lediglich eine für das Thema der Arbeit relevante Übersicht gegeben werden: „Der Begriff der Kultur zeichnet sich im heutigen Wortverständnis durch eine Fülle von Bedeutungsinhalten aus. So ist bereits für den deutschen Sprachgebrauch eine beinahe verwirrend große Zahl von Verwendungen festzustellen. Dies zeigt sich insbesondere in den vielfältigen Möglichkeiten seiner Verknüpfung mit anderen Begriffen.“⁶³

Das Phänomen taucht in unterschiedlichsten Bereichen auf, in teilweise divergierenden Zusammenhängen. Beispielsweise ist die Rede von einer bestimmten „Esskultur“, „Landeskultur“ oder „Geschäftskultur“.

a) Schwierigkeiten der Definition von Kultur

„Kultur“ ist ein komplexes Phänomen. Eine aussagekräftige und zugleich allgemeingültige Definition ist kaum auffindbar, das Spektrum mannigfacher aber in unterschiedliche Richtungen weisender Definitionen ist breit.

Die vielseitige Anwendung des Wortes in ganz unterschiedlichen Bereichen lässt den Begriff „Kultur“ sowohl in der Umgangssprache wie auch in verschiedenen Fachsprachen erscheinen. Er gehört unter anderem zum Begriffsinventar der politischen Terminologie, der Technik, der Philosophie, der Naturwissenschaften, etc. In allen Bereichen hat das Wort abhängig vom Kontext sehr unterschiedliche Bedeutungsinhalte.⁶⁴

In der Forschung versuchen unterschiedliche Fachrichtungen die Sache näher zu ergründen. Vertreter der Anthropologie, Ethnographie, Soziologie oder Psychologie, um

⁶³ Dormayer/Kettern, Kulturkonzepte, S.50.

⁶⁴ Vgl. Mühlberg, Kultur, S.12 f.

nur einige Fachbereiche zu nennen, beschäftigen sich mit der Umschreibung und Definition von Kultur.

Doch die Anzahl der Fachrichtungen erleichtert das Verständnis nicht, ganz im Gegenteil: Die unterschiedlichen Schulen, Forschungsmethoden und Grundannahmen führen zu eher gegensätzlichen Aussagen und verursachen Verwirrung.⁶⁵

In der Literatur sind nur wenige Beiträge zu finden, welche den Begriff und das Konzept Kultur systematisiert darstellen.⁶⁶ Dies zeigt sich beim Versuch, eine generelle Definition der wichtigsten Vertreter, wie beispielsweise Kroeber, Kluckhohn, Tylor, Malinowski, Osgood, Gervens, Bidney, Kelly, Allaire oder Firsirotu zu erhalten.⁶⁷ Der Versuch wird misslingen.

Die beiden Anthropologen Kroeber und Kluckhohn haben allein an die 170 unterschiedliche Definitionen zusammengestellt und systematisiert. Dabei werden jeweils die Annahmen und Einstellungen der verschiedenen Richtungen sichtbar.⁶⁸

Fraglich ist, ob die Menge an Definitionen jegliche Kulturanalyse unmöglich macht.

Nach Auffassung des Kulturgeschichtlers Dietrich Mühlberg sind indessen das Bestehen sehr unterschiedlicher Definitionen und die damit einhergehende Vielfalt nicht negativ zu bewerten. Es muss nicht Ziel sein, eine „richtige“ Definition zu finden und darzustellen. Mühlberg betrachtet, was unterschiedliche Personen, Gruppen oder Gesellschaften als Kultur begreifen:⁶⁹

„Denn wenn heute beinahe nichts davor sicher ist, Kultur genannt zu werden oder in einem kulturellen Zusammenhang gesehen zu werden, so kann es uns vielleicht weiterbringen, wenn wir herausbekommen, was von wem in welcher Absicht Kultur genannt wird, welche Gründe für ihn vorliegen, aus dem Universum der Dinge und Beziehungen einige herauszuheben, indem er sie so bezeichnet.“⁷⁰

Ist schon die Definition von Kultur schwierig, so ist es gleichermaßen problematisch, eine Kulturanalyse vorzunehmen.

Dies zeigen uns die Ausführungen von Bate⁷¹, der auf eine indische Anekdote hinweist, die der Ethnologe Clifford Geertz bemüht, um dabei die Definition von Kultur zu

⁶⁵ Vgl. Schneider, Nationale Kultur, S.175.

⁶⁶ Vgl. Dormayer/Kettern, Kulturkonzepte, S.53.

⁶⁷ Vgl. Dill, Kulturmanagement, S.19-40.

⁶⁸ Vgl. Heinen/Dill, Sicht, S.17.

⁶⁹ Vgl. Mühlberg, Kultur, S.9 ff.

⁷⁰ Ebd., S.10.

⁷¹ Vgl. Bate, Cultural Change, S.11 f.

ergründen: Dieser zufolge ruhe die Welt auf einer Plattform, welche auf dem Rücken eines Elefanten liege. Dieser wiederum stehe auf einer Schildkröte. Diese Schildkröte stehe wieder auf einer anderen Schildkröte. Und so weiter.⁷² Diese Darstellung soll symbolisieren, dass man auch bei dem Versuch der Abgrenzung von Kultur oder Kulturanalyse der Sache niemals ganz auf den Grund kommen kann.⁷³

„Cultural analysis is intrinsically incomplete. And, worse than that, the more deeply it goes the less complete it is.“⁷⁴

Geertz zufolge wird jede Kulturanalyse essentiell unvollständig sein, und am Ende könne man nie ganz sicher sein, ob ein korrektes Resultat herauskomme:⁷⁵

„Die Gefahr, daß die Analyse der Kultur auf der Suche nach allzu tief verborgenen Schildkröten die Verbindung zur harten Oberfläche des Lebens, zu den Realitäten von Politik, Ökonomie und sozialer Schichtung verliert, mit denen es die Menschen überall zu tun haben, und daß sie überdies die biologischen sowie physikalischen Notwendigkeiten aus dem Auge verliert, auf denen diese Oberfläche ruht, diese Gefahr lauert überall.“⁷⁶

b) Definitionen von Kultur

Sprachlich leitet sich das Wort Kultur aus dem Lateinischen ab. „Colere“ bedeutet so viel wie „pflegen, bebauen, bestellen“ und „anbeten“.⁷⁷

Schlägt man in Wörterbüchern unter dem Stichwort „Kultur“ nach, so werden dafür einige Bedeutungen genannt: „1 Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Errungenschaften einer Gesellschaft; 2 Anbau und Aufzucht von Pflanzen; 3 Züchtung von Bakterien auf künstl. Nährboden; 4 Bebauung des Bodens; 5 nur Ez. geistige und seelische Bildung, verfeinerte Lebensweise, Lebensart“⁷⁸.

In andere Richtung geht folgende Definition: „Culture, as Webster’s New Collegiate Dictionary defines it, is ‘the integrated pattern of human behavior that includes thought,

⁷² Vgl. ebd.; vgl. Geertz, Dichte Beschreibung, S.41.

⁷³ Vgl. Bate, Cultural Change, S.12.

⁷⁴ Geertz, cultures, S.29.

⁷⁵ Vgl. Bate, Cultural Change, S.12.

⁷⁶ Geertz, Dichte Beschreibung, S.43.

⁷⁷ Hansen, Kulturwissenschaft, S.14.

⁷⁸ Knaurs Fremdwörterbuch, S.242.

speech, action, and artifacts and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations."⁷⁹

Im Alltag wird das Wort Kultur oft ganz banal mit „schönen Künsten“ in Verbindung gebracht: „In everyday usage, the term culture refers to the finer things in life, such as the fine arts, literature, and philosophy. Under this very narrow definition of the term, the ‘cultured person’ is one who prefers Handel to hard rock; can distinguish between the artistic styles of Monet and Manet; prefers pheasant under glass to grits and red-eye gravy, and 12-year old Chivas Regal to Budweiser; and spends his or her leisure time reading Kierkegaard rather than watching wrestling on television.”⁸⁰

Die Anfänge der Kulturforschung liegen in der Anthropologie. Das sogenannte „Concept of Culture“ stammt aus dieser Disziplin.⁸¹ „A deeper understanding of culture can be gained by first going to where ‘it all started’ academically, that is, to the anthropologists’ understanding of the concept.”⁸² Das Kulturkonzept wird in der Kulturanthropologie bezüglich der Charakterisierung verschiedener Gruppen von Menschen oder Gesellschaften angewendet.⁸³

Der Anthropologe Kluckhohn diskutiert das Phänomen „Kultur“ in seinem Werk „Culture and Behavior“ (1962) mit Hilfe der Darstellung unterschiedlicher Perspektiven. Er lässt Historiker, Juristen, Philosophen, Ökonomen, und Anthropologen ihre unterschiedlichen Auffassungen von Kultur darlegen. Die sehr unterschiedlichen und zugleich divergierenden Ansichten stimmen nicht immer überein.⁸⁴

Die anthropologische Definition von Kultur ist sehr weit gefasst, weil sie versucht, alle möglichen Werte, Handlungen und sichtbaren Elemente einzuschließen, die eine einzelne Gruppe oder eine Gesellschaft entwickelt haben, um das Leben zu organisieren und zu meistern.⁸⁵ Kluckhohn deutet Kultur als „(...) aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Eigenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden, dazu

⁷⁹ Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.4.

⁸⁰ Ferraro, cultural dimension, S.16.

⁸¹ Vgl. Bjerke/Hultman, Growth, S.110.

⁸² Bjerke, Leadership, S.4.

⁸³ Vgl. Heinen/Dill, Sicht, S.17.

⁸⁴ Vgl. Kluckhohn, Culture.

⁸⁵ Vgl. Bjerke, Leadership, S.5.

ihre Verkörperungen in Artefakten; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d.h. in der Geschichte begründeten und von ihr ausgewählten) Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen.“⁸⁶ Kultur erscheint „als ‚Gesamtlebensstil eines Volkes‘, ‚soziales Erbe‘, ‚abstrakte Form des Verhaltens‘, ‚Speicher gemeinsamer Erfahrungen‘, ‚System standardisierter Orientierungen‘“⁸⁷ und in weiteren wichtigen Umschreibungen und Inhalten.⁸⁸

Allgemein wird in der Anthropologie bei der Kulturanalyse so vorgegangen, dass jeder einzelne Lebensbereich einer Gruppe oder Gesellschaft untersucht wird, um ein umfassendes Bild der zugehörigen Kultur zu bekommen:⁸⁹

„An anthropologist studying culture normally aims at investigating every aspect of it in order to get a complete picture of the society to which the culture belongs.“⁹⁰

Geertz hingegen sieht Kultur als ein Bedeutungsgewebe, in das der Mensch verstrickt ist: „Der Kulturbegriff, den ich vertrete (...), ist wesentlich ein semiotischer. Ich meine mit Max Weber, daß der Mensch ein Wesen ist, das in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als dieses Gewebe ansehe.“⁹¹ Kultur ist also keine Instanz, sondern ein Rahmen:

„Als ineinandergreifende Systeme auslegbarer Zeichen (...) ist Kultur keine Instanz, der gesellschaftliche Ereignisse, Verhaltensweisen, Institutionen oder Prozesse kausal zugeordnet werden könnten. Sie ist ein Kontext, ein Rahmen, in dem sie verständlich – nämlich dicht – beschreibbar sind.“⁹² Wichtig erscheint, dass Geertz Kultur nicht als Konglomerat aus kulturellen Elementen, wie beispielsweise Ritualen, Tabus oder Geschichten versteht, sondern allein als Bedeutungsgewebe, in welchem einzelne Teile nur aus der Vernetzung mit dem Ganzen begriffen werden können.⁹³

In eine ähnliche Richtung deutend definiert Henningsen „Kultur“, bezogen auf die semiotische Auslegung des Kulturbegriffs: „Der semiotisch orientierte Kulturbegriff

⁸⁶ Heinen/Dill, Sicht, S.17; (Anm. d. Verf.: Heinen/Dill zitieren Kluckhohn, Clyde: The Study of Culture, in: Cernes/Larswell (eds.): The policy studies, Stanford 1951, S.86 ff.)

⁸⁷ Geertz, Dichte Beschreibung, S.8 f.

⁸⁸ Vgl. ebd.

⁸⁹ Vgl. Bjerke, Leadership, S.5.

⁹⁰ Ebd.

⁹¹ Geertz, Dichte Beschreibung, S.9.

⁹² Ebd., S.21.

⁹³ Vgl. Götz, Arbeitswelt, S.41.

impliziert, daß Kultur kein Teil der Gesellschaft ist, sondern daß alle gesellschaftlichen Vorgänge als kulturelle zu betrachten sind (cultural turn).⁹⁴

Die Definition des Organisationspsychologen Edgar Schein bezieht sich auf Ideen der Anthropologie und Kleingruppenforschung und versteht hiernach Kultur als „a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“⁹⁵

Dieser Grundgedanke Scheins wird besonders in der Unternehmenskulturforschung (wie im Kapitel II./3. aufgezeigt wird) relevant.

c) Merkmale, Funktionen und Beschaffenheit von Kultur

Mögen auch die Anzahl verschiedener Definitionen ebenso wie die Auslegung des Begriffes Kultur nicht überschaubar scheinen, gibt es doch einige Merkmale, Funktionen und Formen von Beschaffenheit, die sich in fast allen Definitionsansätzen – unabhängig von der jeweiligen Disziplin – finden lassen. Es gibt einige wesentliche Merkmale die – „No matter which way culture is understood“⁹⁶ – für jede Kultur oder kulturelle Einheit bestimmend sind.

aa) Kulturfähigkeit

Kultur ist stets etwas „Menschliches“, denn sie stellt etwas dar, das erst durch den Menschen selbst geschaffen wird.⁹⁷

Die „Kulturfähigkeit“ ist eine menschliche Fähigkeit. Die in einer Kultur existierenden Riten, Bräuche und Gewohnheiten werden in der eigenen Umgebung erlernt.⁹⁸

„For the anthropologist, however, the term culture has a much broader meaning that goes far beyond mere personal refinements. The only requirement for being cultured is to be human. Thus, all people have culture.“⁹⁹

⁹⁴ Henningsen, Nachwort, S.258.

⁹⁵ Schein, Leadership, S.9.

⁹⁶ Bjerke/Hultman, Growth, S.110.

⁹⁷ Vgl. Mattes, Gesten, S.116.

⁹⁸ Vgl. ebd.

⁹⁹ Ferraro, cultural dimension, S.16.

bb) Gruppenbezogenheit

Kultur bezieht sich stets auf Gruppen.¹⁰⁰ Diese Gruppen können ganz unterschiedliche Bezugspunkte und Merkmale der Gruppenbezogenheit haben, es können z.B. die Bevölkerung eines Landes oder eines Staates eine Gruppe bilden, ebenso gut aber auch die Mitglieder eines Vereins mit bestimmter Zielsetzung. Es kann sich aber auch um eine „Untergruppe“ innerhalb einer umfassenden Gruppe handeln.¹⁰¹ Ebenso gibt es Gruppen, die in bestimmten Bereichen eine „einheitliche Kultur“ bilden, obwohl die Mitglieder Bürger aus verschiedenen Staaten sind, so etwa wenn von der europäischen Kultur die Rede ist.¹⁰² Es lassen sich folglich mehrere Kulturen zu einer Gesamtkultur zusammenfügen, genauso wie eine Kultur mehrere Subkulturen aufweisen kann. Meist überlappen sich unterschiedliche Kulturkreise. Der einzelne Mensch ist zwangsläufig in sehr unterschiedliche Kulturkreise eingebettet, welche wiederum unterschiedliche Werte und Elemente vermitteln. Ein Individuum wird in seinen Wertvorstellungen durch familiäre Beziehungen, aber auch durch divergierende gesellschaftliche Gruppen oder durch den Staat geprägt.¹⁰³

Wann eine Gruppe zu einer kulturellen Einheit wird, ist von bestimmten Kriterien abhängig.

In der Ethnologie ließe sich der deutschsprachige Raum als kulturelle Einheit definieren. Doch auch hier wiederum könnten einzelne Untergruppierungen gebildet werden, so etwa die bayerische oder die schwäbische Kultur. Auch hierunter ließen sich Subkulturen bilden. Vielfältige Orientierungsmuster unterscheiden diese.¹⁰⁴

Von welcher Größe an eine Gruppe zur Kultur oder Subkultur gefunden hat, unterliegt subjektiven Kriterien. Es fällt schwer, objektivierbare Kriterien zu finden, die bestimmen, ab wann die Zahl an Gemeinsamkeiten eine Einheit bestimmt.¹⁰⁵

cc) Homogenität versus Heterogenität

Auch kann Kultur im Spannungsfeld zwischen Heterogenität und Homogenität betrachtet werden. Der Idee der Homogenität sind jene Ansätze zuzuordnen, „welche

¹⁰⁰ Vgl. Schein, Awareness, S.7.

¹⁰¹ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.27.

¹⁰² Vgl. ebd.

¹⁰³ Vgl. ebd.

¹⁰⁴ Vgl. Stadler, Royal Dutch, S.16.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

die Homogenität und Widerspruchsfreiheit, also das alle Mitglieder einer Kulturgemeinschaft Verbindende von Kultur betonen“¹⁰⁶. Demnach ist jede Kultur einheitlich und kohärent bezüglich der kulturellen Komponenten und schafft somit Stabilität.¹⁰⁷

Gegenübergestellt werden Ansätze, welche von einer bestehenden Heterogenität von Kultur ausgehen und damit der Kultur eine gewisse Uneinheitlichkeit zuschreiben.¹⁰⁸

Beide Ansätze haben ihre Schwachstellen: „Während die Homogenitätsanhänger auf der einen Seite nur unbefriedigende Lösungen zum Phänomen der Individualität und zur Erklärung der in jeder Kultur evidenten Widersprüche, Divergenzen und Konflikte bereithalten, bereitet den Heterogenitätsvertretern auf der anderen Seite wiederum die Frage nach dem Zusammenhalt und der Stabilität von Kultur, ihrer Kohäsion, trotz diagnostizierter Inkohärenz Erklärungsprobleme.“¹⁰⁹

dd) Verbindung und Regulativ

Kultur bildet immer einen Teil des Lebens: „Culture is the intersubjective part of life.“¹¹⁰ Als etwas Menschliches, vom Menschen Geschaffenes bildet sie einen Teil des Alltags, wird von der Gruppe geteilt und unterscheidet je nach Ausprägung verschiedene Gruppen voneinander.

Unser gesamtes Leben lang verhalten wir uns nach bestimmten Mustern, die uns von anderen vorgegeben wurden. Diese Muster lassen sich in der Kultur finden:

„‘Culture’ – as manifested in the concrete through culture surrogates – regulates our lives at every turn. From the moment we are born until we die there is constant conscious or unconscious pressure upon us to follow certain types of behavior that other men have created for us. Some paths we follow willingly, others we follow because we know no other way, and still others we deviate from or go back to most unwillingly.“¹¹¹

Es werden folglich nicht nur Muster weitergegeben. Kultur verbindet Menschen miteinander: „But by more or less adhering to a system of related designs for carrying out all the acts of living, for thinking, believing, and feeling, a group of men and women

¹⁰⁶ Rathje, Interkultur, S.52.

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

¹⁰⁸ Vgl. ebd., S.52 f.

¹⁰⁹ Ebd., S.53.

¹¹⁰ Bjerke/Hultman, Growth, S.110.

¹¹¹ Kluckhohn, Culture, S.25.

feel themselves linked together by a powerful chain of sentiments. Ruth Benedict gave an almost complete definition of the concept when she said, ‚Culture is what binds them together?‘¹¹²

Kultur ist dabei nicht nur ein Teil des Lebens, sie beeinflusst das Leben jedes einzelnen sehr stark: ‚Culture gives an individual an anchoring point, an identity, a world view, but also codes of conduct. The manner in which people consume, the priority of needs and the wants they attempt to satisfy, and the manner in which they satisfy them are functions of their culture which temper, mould and dictate their style of living. Culture powerfully influences everything from the materialistic to the spiritual. What people consider important or unimportant becomes dictated by culture.‘¹¹³

ee) Erlernbarkeit

Kultur ist erlernbar: ‚Culture is something people learn.‘¹¹⁴ Kultur wird sozusagen innerhalb einer bestimmten Gruppe erlernt und innerlich verankert. Später werden Formen ausgelebt.

Dabei soll hervorgehoben werden, dass man sich der Beschaffenheit, der Eigenschaften und Funktionen von Kultur nicht immer bewusst ist. Der Lernprozess selbst wird oftmals nicht wahrgenommen. Folglich wird auch nicht immer realisiert, dass Kultur unser Leben in allen Bereichen bestimmt. Dies hängt natürlich auch mit einer gewissen Routine zusammen. Häufig werden Annahmen und Werte nicht wirklich wahrgenommen, da diese aufgrund von Routine nicht bewusst realisiert, sondern als selbstverständlich angesehen werden:¹¹⁵ ‚People are commonly unaware of their cultural blinkers.‘¹¹⁶

Wichtig ist der Gedanke des kulturellen Gedächtnisses nach Assmann:¹¹⁷ Innerhalb einer Kultur, eines Kollektivs werden Wissen und Informationen ausgetauscht und im ‚kulturellen Gedächtnis‘ verwahrt. Kulturen speichern also Informationen und geben

¹¹² Ebd., S.25 f.

¹¹³ Bjerke/Hultman, Growth, S.110.

¹¹⁴ Ebd.

¹¹⁵ Vgl. Bjerke/Hultman, Growth, S.112.

¹¹⁶ Ebd.

¹¹⁷ Vgl. Hansen, Kulturwissenschaft, S.47.

diese z.B. in Form von Büchern, bestimmten Institutionen (Museen, etc.) und Unterweisungen – auch als Tradition bezeichnet – an nächste Generationen weiter.¹¹⁸

ff) Materielle und immaterielle Kultur

Allgemein hat Kultur eine materielle und eine immaterielle Seite.¹¹⁹

Die materielle Seite beinhaltet alles vom Menschen Geschaffene: „Nach der materiellen Kulturauffassung sind alle vom Menschen geschaffenen und erfahrbaren Phänomene Bestandteil einer Kultur.“¹²⁰ Solche „Kulturprodukte“ können in Anlehnung an Kluckhohn/Kelly beispielsweise u.a. bestimmte Sitten, Verhaltensregeln, Ethik, Religion, Gebäude oder Gemälde darstellen.¹²¹

Die immaterielle Kultur beinhaltet alle Kulturelemente, die nicht-materiell sind. Dies können bestimmte Institutionen, Normen, Werte, Ideen oder Wissen sein.¹²² Ebenso können „religiöse Grundüberzeugungen“ oder „Motiv- und Einstellungsmuster“ als immaterielle Elemente genannt werden.¹²³ Interessant erscheint dabei folgende Überlegung, welche zugleich das Wechselspiel zwischen der materiellen und der immateriellen Seite von Kultur umschreibt: „Im Mittelpunkt des immateriellen Kulturverständnisses steht dagegen der geistige und normative Überbau kultureller Erscheinungsformen, der sich der unmittelbaren Beobachtung entzieht und der daher auf der Basis der materiellen Kulturbestandteile erschlossen werden muß.“¹²⁴

gg) Ursache und Wirkung

In der Forschung – in der historischen Kulturdebatte – lassen sich zwei sehr interessante, zugleich divergierende Ansätze bezüglich des Entstehens von Kultur finden: Die Ansätze der naturdominierten Kultur und der naturdominierenden Kultur. Der zugrundeliegende Gedanke meint: „Entweder ist das natürlich Gegebene beherrschend oder das kulturell Geschaffene. Im ersten Fall wird Kultur nachgeordnet, so daß ihr nur

¹¹⁸ Vgl. ebd.

¹¹⁹ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.25.

¹²⁰ Jacobsen, Entwicklung, S.26.

¹²¹ Vgl. ebd.

¹²² Vgl. Reinhold, Soziologie-Lexikon, S.340.

¹²³ Vgl. Jacobsen, Entwicklung, S.26 f.

¹²⁴ Ebd., S.26.

ein Sekundärstatus zukommt, im zweiten hingegen ist sie der Natur vorgeordnet und nimmt den Primärstatus ein.“¹²⁵

Dem Ansatz der naturdominierten Kultur hat die Kultur lediglich die Funktion einer „Erfüllungsgehilfin von vorgegebenen, allgemein menschlichen Bedürfnissen“¹²⁶. Einer der wichtigsten Begründer des anthropologischen Funktionalismus, Bronislaw Malinowski sieht die biologischen Bedürfnisse des Menschen als Basis jeder Kultur: „(...): first and foremost, that every culture must satisfy the biological system of needs, such as those dictated by metabolism, reproduction, the physiological conditions of temperature (...). The second axiom in the science of culture is that every cultural achievement that implies the use of artifacts and symbolism is an instrumental enhancement of human anatomy (...).“¹²⁷ Kultur existiert lediglich aus funktionellen Gründen. Die Abhängigkeit der Kultur von geographischen Bedingungen ebenso wie von Rohstoffen spielt dabei eine bedeutende Rolle.¹²⁸

Gegensätzlich ist der Ansatz der naturdominierenden Kultur. Hiernach beherrscht der Mensch natürliche Bedingungen und schafft selbst die Kultur. Auch in der Philosophie sind Wurzeln dieses Ansatzes zu finden. Der Mensch hat danach die Fähigkeit, „seine natürlichen Leidenschaften zu beherrschen und sich durch Mäßigung kulturell zu vervollkommen“¹²⁹. Der Kultur wird die Funktion der menschlichen Emanzipation von natürlichen Gegebenheiten eingeräumt. Eine wichtige Folge daraus mag sein, dass die Kultur nach diesem Verständnis, so meint Hansen, nicht eigendynamisch – wie etwa im Sinne des naturdominierten Ansatzes – voranschreitet, sondern durchaus beeinflussbar und manipulierbar ist.¹³⁰

d) Kulturelle Werte

Werte werden in der Psychologie als bedeutende Größen betrachtet, welche von jedem Individuum mit der Zeit – im sogenannten „Sozialisationsprozess“ – durch die Einbindung in die menschliche Gemeinschaft übernommen werden.¹³¹

¹²⁵ Hansen, Kulturwissenschaft, S.267.

¹²⁶ Rathje, Interkultur, S.51.

¹²⁷ Malinowski, theory, S.171.

¹²⁸ Vgl. Rathje, Interkultur, S.51.

¹²⁹ Ebd., S.52.

¹³⁰ Vgl. ebd.

¹³¹ Vgl. Regnet/Stengel, Lebenspläne, S.159.

Solche Werte beeinflussen das einzelne Handeln dadurch, dass bestimmte Möglichkeiten des Verhaltens gegenüber anderen bevorzugt werden; dadurch befinden sich Werte „an der ‚Schnittstelle‘ zwischen Individuum und dem als Umwelt aufzufassenden sozialen System.“¹³² Werte stellen bedeutende „Orientierungspunkte“ dar und geben damit auch die Richtung unseres Handelns vor.¹³³ Dies beeinflusst wiederum – wie an späterer Stelle gezeigt werden soll – die Entstehung und Implementierung unternehmenskultureller Werte auf ganz besondere Art und Weise. Werte und Wertvorstellungen sind Bestandteile der sogenannten „mental programs“, die jeder Mensch in sich trägt. Sie werden letztlich gebildet durch den Einfluss von Familie und Erziehung. Von Land zu Land können diese „mental programs“ stark variieren.¹³⁴ Weiterhin können diese Werte wiederum in geistige, ästhetische, ethische, religiöse, soziale, ökonomische und politische Grundwerte eingeteilt werden: Aus diesen Grundwerten lassen sich wiederum unterschiedliche Grundsätze ableiten (Menschlichkeit, Selbsttreue, Geduld, Zuverlässigkeit, etc.), was wiederum unterschiedliche Handlungsmaximen zur Folge hat.¹³⁵

e) Zusammenfassung

„Kultur“ ist ein schwer greifbares und schwer zu definierendes Phänomen. Wie aufgezeigt wurde, so gibt es – je nach Disziplin und damit einhergehender Betrachtungsperspektive – sehr unterschiedliche Definitionsansätze und Abgrenzungen des Phänomens.

Die verschiedenen Kulturansätze erleichtern eine Kulturanalyse nicht. Im Gegenteil: Es gibt keinen einheitlichen Weg der Untersuchung kultureller Phänomene und Konstellationen.

Auf einen Nenner gebracht, beschreibt Kultur erlernbare und erlernte Verhaltensweisen im weitesten Sinne, die zwangsläufig nur innerhalb menschlicher Gruppierungen sichtbar und relevant werden und auf Werte und Wertigkeiten bezogen sind. Es kann dabei offen bleiben, ob Kultur den sie umgebenden äußeren Bedingungen vor- oder nachgeordnet ist, da sie in jedem Falle in Wechselbeziehung zu ihnen steht, sie bestimmt und von ihnen bestimmt wird.

¹³² Ebd.

¹³³ Vgl. Rosenstiel, Karrieremotivation, S.48.

¹³⁴ Vgl. Hofstede, Culture's consequences, S.11.

¹³⁵ Vgl. Bromann/Piwinger, Gestaltung, S.64.

Kultur weist dabei auch – unabhängig von der jeweiligen Schule – einige allgemeingültige Merkmale und Funktionen auf: Kultur als etwas vom Menschen Geschaffenes, als eine gruppenbezogenes und erlerntes Phänomen, welches materieller als auch immaterieller Natur ist kann als homogen oder heterogen auftreten und die kulturellen Bestandteile miteinander verbinden. Allgemein gilt auch, dass Kultur und Werte miteinander im Wechselspiel stehen. Maßgebliche Grundwerte gehen aus der Kultur hervor. Diese allgemeingültigen Beschaffenheiten bilden die Basis verschiedener Ansätze.

2. Der Unternehmensbegriff

a) Unternehmen/Organisation

Die Begriffe „Organisation“ und „Unternehmen“ werden in der Forschung häufig synonym verwendet. Tiefgehend betrachtet, sind die beiden Phänomene inhaltlich jedoch nicht ganz deckungsgleich.

Eine Form der Betrachtungsweise ist es, dass Organisation ganz allgemein als Instrument zur Lösung von Motivations- und Koordinationsproblemen dient. Demnach hat ein Unternehmen eine Organisation.¹³⁶ Andererseits wird Organisation als soziales System aufgefasst. Demnach ist ein Unternehmen beziehungsweise eine Unternehmung eine Organisation.¹³⁷

„Organisation“ ist als Oberbegriff für „Unternehmen“ aufzufassen. Das „Unternehmen“ oder auch die „Unternehmung“¹³⁸ ist eher als bestimmte Form der Organisationen zu verstehen. Wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen beiden Phänomenen ist unter anderem der Handlungskontext: „Unternehmen sind Organisationssysteme im gesellschaftlichen Funktionssystem Wirtschaft. Das unterscheidende Spezifikum von Unternehmen zu anderen Organisationen ist, so selbstverständlich dies klingen mag, daß sie im Wirtschaftssystem und nicht etwa wie Schulen oder Universitäten im Bildungs – oder Wissenschaftssystem operieren.“¹³⁹ Unternehmen agieren also – anders als Organisationen – stets im Wettbewerb mit anderen: „Der für die Kulturdiskussion entscheidende Sachverhalt besteht folglich darin,

¹³⁶ Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, S.28.

¹³⁷ Vgl. ebd.

¹³⁸ Anm. d. Verf.: Die beiden Begriffe werden synonym verwendet und haben die gleiche Bedeutung: vgl. Wirtschaftslexikon, S.3052.

¹³⁹ Drepper, Selbstbeobachtung, S.125.

daß sich Unternehmen – im Gegensatz zu Organisationen und Betrieben – an wettbewerblich determinierten Märkten orientieren, die durch Angebot und Nachfrage reguliert werden.“¹⁴⁰

Der Leser soll sich in der nachfolgenden Darstellung nicht irritieren lassen, wenn teilweise vom „Unternehmen“, teilweise von „Organisation“ die Rede ist. Beide Begriffe werden in dieser Arbeit weitgehend (solange kein Hinweis der Abgrenzung erfolgt) synonym verwendet.

b) Abgrenzung des Unternehmensbegriffs

Auch für den Begriff „Unternehmen“ gibt es zahlreiche Definitionsansätze aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, und es besteht ebenso wie bei der Definition von Kultur Uneinigkeit darüber, welcher Ansatz ein „allgemeingültiger“ ist.

Ein Unternehmen ist zunächst zu begreifen als „eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, die in einem marktwirtschaftlichen System Sachgüter oder Dienstleistungen erstellt und absetzt. Sie zeichnet sich durch das Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes), das erwerbswirtschaftliche Prinzip (Streben nach Gewinnmaximierung) und durch das Prinzip des Privateigentums aus.“¹⁴¹

Nach neoklassischer Sicht besteht der grundlegende Kern einer jeden Unternehmung aus einer Produktionsfunktion. Im Rahmen der Produktionsfunktion wird beschrieben, nach welchen Regeln bestimmte Faktoreinsatzmengen zu fertigen Gütern transformiert werden. Ein Unternehmen wird also nur als technische Einheit definiert, die Güter erzeugt.¹⁴²

Es geht dabei hauptsächlich „um den technischen Aspekt zunehmender Skalenerträge sowie der Economies of Scope durch Teamproduktion. Das Innenleben einer Unternehmung wird ausschließlich in Form einer Produktionsfunktion abgebildet.“¹⁴³

Der Unternehmung im traditionellen Sinne werden drei Annahmen unterstellt:¹⁴⁴

¹⁴⁰ Jacobsen, Entwicklung, S.24.

¹⁴¹ Zimmer, Cultural, S.5.

¹⁴² Vgl. Jaeger, Humankapital, S.88.

¹⁴³ Ebd., S.89.

¹⁴⁴ Vgl. Dunn, soziales System, S.15.

Erstens wird die Unternehmung durch eine Produktionsfunktion gekennzeichnet, welche die technische, dem unternehmerischen Handeln vorausgesetzte Relation von Input- und Outputgrößen darstellt.

Zweitens gilt die Annahme, dass übergeordnete Unternehmensziele über allem stehen, auch über individuellen Handlungsmotiven und persönlichen Zielen.

Drittens wird das störungsfreie Funktionieren der Produktionsfaktoren ebenso wie die der menschlichen Beiträge und Leistungen unterstellt.

Unter diesen Annahmen stellt das Unternehmen ein Idealbild dar, welches durch das harmonische Zusammenwirken aller Faktoren, die garantierte Effizienz und das Fehlen systembedingter Konflikte bestimmt wird. Funktionieren kann dieses Idealbild allerdings nur unter der Voraussetzung, dass der betriebliche Leistungsprozess als technisch determinierter Vorgang aufgefasst wird, und alle Faktoren so fungieren, als ob sie technische Faktoren seien.¹⁴⁵

Zu bemängeln ist an diesem Ansatz, dass „weiche“ Faktoren außer Acht gelassen werden. Der Mensch als Produktionsfaktor wird in seiner Individualität (seinen Zielen, Wünschen, persönlichen Handlungen) nicht berücksichtigt, sondern lediglich einem technischen Produktionsfaktor gleichgesetzt. Das Unternehmen wird als reine Produktionsstätte verstanden.

c) Unternehmen als System

Die systemtheoretische Sichtweise des Unternehmens versteht dieses als „gegliederte Organisation (...), die aus materiell-technischen Einheiten und Organisationsstrukturen besteht, in denen die Mitarbeiter – notwendig angepaßt an die Strukturen – tätig sind.“¹⁴⁶

Ausgehend von der Systemtheorie werden Unternehmen als Systeme betrachtet: Ein Unternehmen ist ein komplexes, offenes, dynamisches, autonomes, zielgerichtetes, produktives und soziales System. Wichtig sind Eigenschaften wie Offenheit, Komplexität und Mehrdimensionalität. Diese Eigenschaften sind deshalb bedeutend, da ein Unternehmen nicht als isoliertes Gebilde betrachtet werden kann, sondern den ständigen Einflüssen der Umwelt ausgesetzt ist.¹⁴⁷ Diese Betrachtung des Unternehmens ist der neoklassischen Theorie weit überlegen, da hierbei nicht nur

¹⁴⁵ Vgl. ebd.

¹⁴⁶ Bungarten, Sicht, S.9.

¹⁴⁷ Vgl. Kiechl, Ethnokultur, S.109.

technische Aspekte berücksichtigt werden. Elemente dieses Systems können etwa Stellen, Abteilungen oder benötigtes Kapital darstellen. Die Elemente stehen wiederum in Form von Kommunikations- oder Leistungsbeziehung miteinander in Wechselwirkung.¹⁴⁸

aa) Unternehmen als Prozess-System

Unternehmen werden durch den Ablauf verschiedener Prozesse auch als „Prozess-Systeme“ definiert.¹⁴⁹ Man könnte diese Prozesse nach den Kategorien „Beobachten“, „Entscheiden“, und „Kommunizieren“ zusammenfügen. Die Prozesse bilden dabei einen systematischen Zusammenhang, da alle drei voneinander abhängen: „Entscheiden setzt Beobachtung voraus und wird nur in Form von Kommunikation beobachtbar und relevant; Kommunikation materialisiert Beobachtung und distribuiert Entscheidung; und Beobachten erfolgt im Hinblick auf kommunizierbare Entscheidungen.“¹⁵⁰

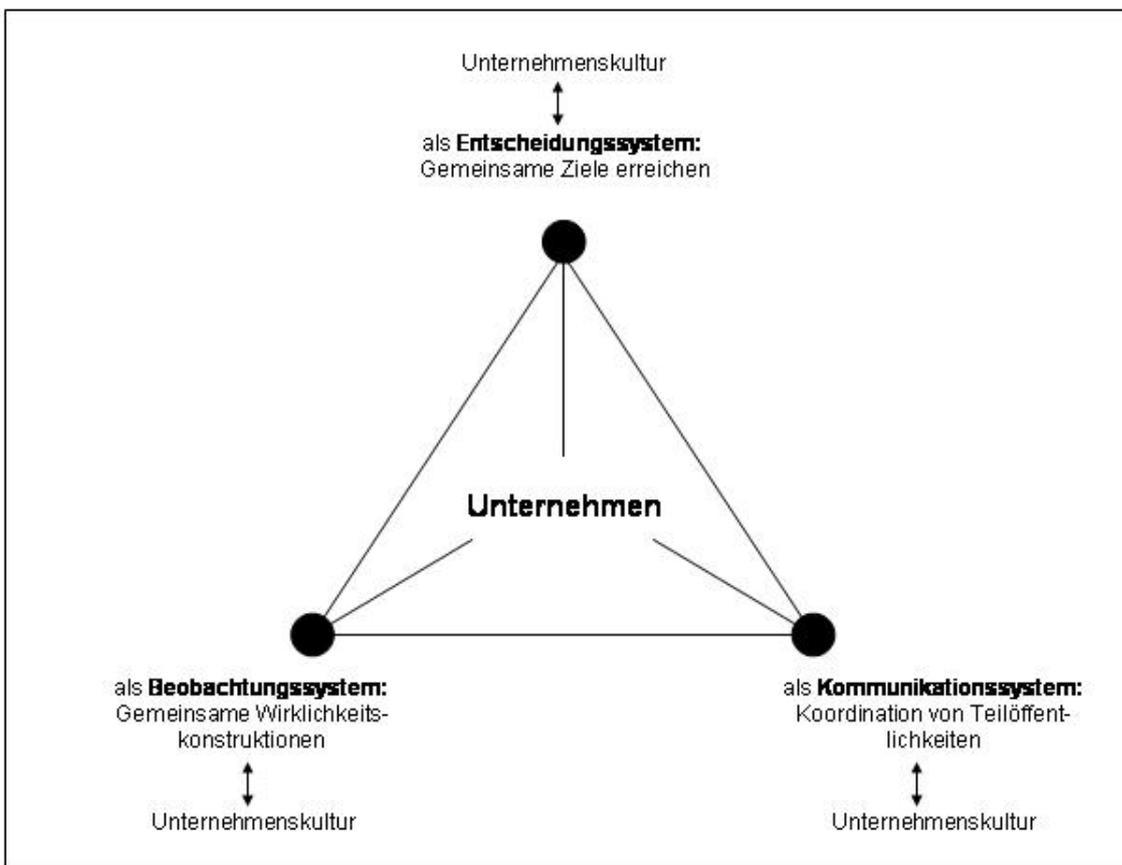


Abb. 1: Unternehmen als Prozess-System (entnommen aus Schmidt, Grundlage, S.66)

¹⁴⁸ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.7 f.

¹⁴⁹ Vgl. Schmidt, Grundlage, S.65 f.

¹⁵⁰ Schmidt, Grundlage, S.65 f.

bb) Unternehmen als soziales System

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht stellt die Unternehmung weniger ein technisches, sondern eher ein soziales System dar, das durch eine Produktionsfunktion im herkömmlichen Sinne abgebildet werden kann.¹⁵¹

Dabei gilt es, das strategische Verhalten und Vorgehen zwischen den Akteuren zu analysieren, und nicht davon auszugehen, dass die Produktionsfaktoren ohne jegliche Störungen funktionieren.¹⁵²

Diese Betrachtung des Unternehmens zieht die traditionale Theorie der Unternehmung in Zweifel und fragt danach, wie es sich wohl verhält, „wenn das Unternehmen nicht nur als ein technisches, sondern auch als ein soziales System interpretiert wird, wenn also auf die Eigentümlichkeit des wichtigsten Produktionsfaktors, des Menschen, abgestellt wird. In diesem Fall muss die theoretische Gleichbehandlung der Produktionsfaktoren zugunsten einer differenzierten Analyse menschlichen Verhaltens aufgegeben werden, die einen Zugriff auf sozialökonomische, soziologische und sozialpsychologische Forschungsergebnisse erfordert.“¹⁵³ Die Ansätze dieses Programms sind gerade für das Thema Unternehmenskultur von tragender Bedeutung. Es wird deutlich, dass der Mensch als Teil des Unternehmens – und damit auch als Mitgestalter der Unternehmenskultur – von besonderer Bedeutung ist.

So verstanden bilden die in einem oder für ein Unternehmen tätigen Menschen eine Gruppe im Sinne der oben dargestellten kulturellen Gruppenzugehörigkeit.

Viele Betrachter sehen Unternehmen als „kleine Gesellschaften“, welche wiederum mit sozialen Normen und Strukturen ausgestattet sind.¹⁵⁴

Das Unternehmen als kleine „society“ kann demnach entweder ein verkleinertes Abbild der sie umgebenden Gesellschaft darstellen oder über die bestehenden Lebens- und Leitvorstellungen durch jegliche Aktivitäten spezifische Lebensbedingungen schaffen. Unternehmen sind wiederum wie andere Gruppen, ganze Gesellschaften oder Nationen voneinander unterscheidbar.¹⁵⁵

¹⁵¹ Vgl. Dunn, soziales System, S.5.

¹⁵² Vgl. ebd.

¹⁵³ Ebd., S.15.

¹⁵⁴ Vgl. Allaire/Firsirotu, Organizational Culture, S.193.

¹⁵⁵ Vgl. Schwarz, Element, S.25.

cc) Unternehmen als offenes System

Dass man ein Unternehmen allgemein als System bezeichnen kann wird schon dadurch plausibel, dass es sich aus einer Reihe interner Beziehungen zusammensetzt.¹⁵⁶ Man kann vom offenen System sprechen, da sich jegliche Tätigkeit des Unternehmens nicht im leeren Raum vollzieht, sondern stets in vielseitigen Beziehungen zur Umwelt steht.¹⁵⁷ Wie bereits dargestellt dient die Tätigkeit eines Unternehmens der Leistungserstellung und -verwertung, wobei Güter und Dienstleistungen produziert und abgesetzt werden. Daraufhin fließen dem Unternehmen wiederum finanzielle Mittel zu, die wiederum verwertet werden. Die gesamte Unternehmenstätigkeit ist ein komplexer Transformations- und Austauschprozess, bei dem Partner wie Kunden, Wettbewerber, Zulieferer, gesellschaftliche Gruppen und Institutionen integriert werden.¹⁵⁸

„Die Sichtweise des Unternehmens als System macht deutlich, wie wichtig es ist, daß sich das Unternehmen nicht nur der innerbetrieblichen Beziehungen bewußt ist und diese explizit gestaltet, sondern daß auch die Beziehungen zur Umwelt ausdrücklich Berücksichtigung finden.“¹⁵⁹ Denn Systeme funktionieren weder kausal noch funktionalistisch, und um diese (gerade in bezug auf bestimmte Handlungen) zu verstehen, müssen interne Zusammenhänge ebenso wie die Interaktion mit dem Umfeld in jedwede Betrachtungen miteinbezogen werden:¹⁶⁰ „Unternehmen führen kein idyllisches Dasein auf einer Insel der Seligen, sondern sind eingebettet in eine Gesamtkultur der Gesellschaft, wie vielseitig deren Facetten auch sein mögen.“¹⁶¹ Dabei müssen sich die Unternehmen ständig mit ihrer Umwelt austauschen und je nach Art oder Ausmaß von Umweltveränderungen reagieren und sich immer wieder anpassen, um geplante Ziele erreichen zu können.¹⁶²

Das Unternehmen als System mit internen und externen Beziehungen lässt sich mit folgender Darstellung skizzieren:

¹⁵⁶ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.7.

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S.10.

¹⁵⁹ Ebd., S.9.

¹⁶⁰ Vgl. Kasper, Organisationskultur, S.80.

¹⁶¹ Wever, Praxis, S.91.

¹⁶² Vgl. Hoffmann, Amerika und Deutschland, S.165.

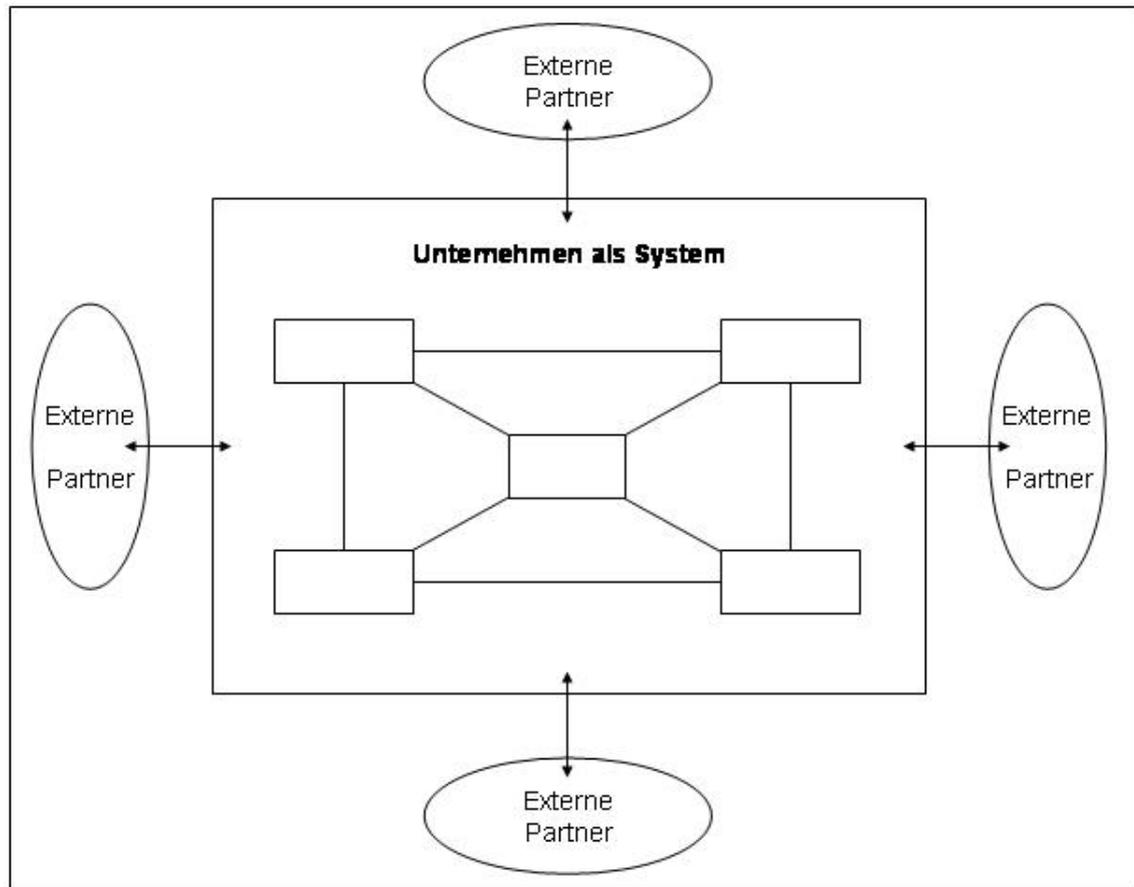


Abb. 2: Das Unternehmen als System mit seinen internen und externen Beziehungen (entnommen aus Werner, betriebliche Strukturen, S.9)

d) Unternehmensziele

Jedes Unternehmen hat bestimmte Zielvorstellungen. Ziele bilden den Kern der Unternehmenspolitik. Sie geben inhaltlich und zeitlich genau vor, was in einem Unternehmen erreicht werden soll: „Zur unternehmensspezifischen Stärke kann das Zielsystem nur werden, wenn es vollständig und widerspruchsfrei ist und den Unternehmensmitgliedern eindeutig und verständlich vermittelt wird, wenn es also bekannt ist und damit handlungsanleitend wirken kann.“¹⁶³ Gleichzeitig sind Ziele die Bedingungen der Bestandssicherung und des Überlebens.¹⁶⁴

Bisher ist man sich in der Wissenschaft nicht einig darüber, von welchen Zielen ein Unternehmen geleitet wird.¹⁶⁵ Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Auffassungen über

¹⁶³ Ebd.

¹⁶⁴ Vgl. ebd.

¹⁶⁵ Vgl. Dunn, soziales System, S.39.

mögliche Zielvorstellungen. Die Klassifikation von Unternehmenszielen kann dabei anhand unterschiedlicher Einteilungskriterien erfolgen.¹⁶⁶

Bezogen auf den Zeitraum kann zwischen kurz- und langfristigen Zielen unterschieden werden. Im Hinblick auf das Wirksamwerden in der Markt- und Betriebssphäre lassen sich interne und externe Ziele finden. Wird danach klassifiziert, inwieweit sich die unternehmerischen Bestrebungen in der Geld- und Einkommenssphäre auswirken, kann nach monetären und nicht-monetären Zielen unterschieden werden.

Die Komplexität kaum fassbarer Verhaltensmotive erschwert die eindeutige Zuordnung der Unternehmensziele.¹⁶⁷

Sollen die Ziele prägnant klassifiziert werden, so ist es sinnvoll, und auch in der Wissenschaft präsent, nach monetären/ökonomischen und nicht-monetären/nicht-ökonomischen Zielen zu klassifizieren. Diese grobe Einteilung erlaubt die Ableitung einiger Teilziele.

Aufgrund des ständigen Wandels der Umwelt, in der ein Unternehmen agiert, wird ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit postuliert: „Unternehmen stehen außerdem in ständigem Austausch mit ihrer Umwelt. Je nach Art und Ausmaß der Umweltveränderungen müssen Unternehmen ein unterschiedlich hohes Maß an Anpassungsfähigkeit aufweisen, um langfristige Ziele zu erreichen.“¹⁶⁸

Um wiederum die Ziele erreichen zu können, müssen trotz aller Dynamik, Komplexität, Unsicherheit und Ungewissheit bestimmte Entscheidungen getroffen werden. Jedoch sind nicht alle wichtigen Informationen vorhanden: „Die für eine Entscheidung benötigten Informationen sind in der Realität meistens nicht vorhanden, wie es aber in den idealtypischen betriebswirtschaftlichen Modellen mit homo oeconomicus Annahmen unterstellt wird.“¹⁶⁹

aa) Monetäre Ziele

Es besteht Einigkeit darüber, dass ökonomische oder monetäre Ziele die grundlegenden Unternehmensziele darstellen. Elemente wie Gewinn, Umsatz, Rentabilität, Verhältnis zwischen Mittelaufwand und Ergebnis sind Elemente dieses Ansatzes: „In einer markt-

¹⁶⁶ Vgl. Heinen, Zielfunktion, S.17.

¹⁶⁷ Vgl. ebd.

¹⁶⁸ Hoffmann, Amerika und Deutschland, S.165.

¹⁶⁹ Kahle, Entscheidungen, S.63.

und privatwirtschaftlich geprägten Wirtschaftsordnung und einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung bestimmen ökonomische Ziele die Handlungen.¹⁷⁰

aaa) Gewinnstreben

Die grundlegende Antriebskraft eines Unternehmens wird durch das Streben nach Einkommen und höherem Wohlstand bestimmt. Um nicht vom Markt verdrängt zu werden und um sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten, bleibt den Unternehmen keine andere Möglichkeit, als den Gewinn zu maximieren: „Da diese Ziele bei unternehmerischer Betätigung in marktwirtschaftlichen Systemen vorwiegend durch Gewinnerzielung erreicht werden, spricht man auch vom Gewinn- oder Erwerbsstreben.“¹⁷¹

Der dynamische Charakter der Zielgröße Gewinn wurde in der klassischen politischen Ökonomik sehr unterschiedlich ausgedrückt: „Ricardo spricht vom ‚motive of accumulation‘, Marx sieht den kapitalistischen Unternehmer durch den Hang zur ‚schrankenlosen Geldvermehrung‘ charakterisiert und Weber und Sombart sprechen vom ‚Erwerbsprinzip‘ oder ‚Erwerbsstreben‘ als dem ‚Leitmotiv des Kapitalismus‘.“¹⁷²

bbb) Umsatzstreben

Ein weiteres monetäres/ökonomisches Ziel, das in enger Verbindung zum Gewinnstreben steht, stellt Umsatzerzielung dar. Dabei kann sich das Streben nach Umsatz einerseits als Streben nach befriedigendem Umsatz, befriedigendem relativem Umsatz (Marktanteil) oder nach maximalem Umsatz äußern.¹⁷³

Beides (Gewinn- und Umsatzstreben) ist Streben nach Existenzsicherung des Unternehmens.

bb) Nicht-monetäre Ziele

Die in der traditionellen Unternehmenstheorie dargestellte Theorie der Unternehmung und die damit verbundenen Unternehmensziele (monetäre Ziele) sind jedoch auch oft kritisiert worden. Empirische Untersuchungen belegen, dass sich Unternehmensleitungen (und folglich auch die Unternehmen) nicht gemäß dem

¹⁷⁰ Hoffmann, Amerika und Deutschland, S.165.

¹⁷¹ Heinen, Zielfunktion, S.18.

¹⁷² Dunn, soziales System, S.31 f.

¹⁷³ Vgl. Heinen, Zielfunktion, S.21.

Gewinnmaximierungsmodell der traditionellen Unternehmenstheorie verhalten. Vielmehr wird die in der Theorie formulierte Zielfunktion durch zusätzliche Ziele erweitert.¹⁷⁴

Der Betriebswirt Edmund Heinen beispielsweise bezweifelt den Gewinn als dominante Zielgröße des Unternehmens und stellt die berechnigte Frage nach psychologischen Motivationen. Unternehmer und damit auch das Unternehmen werden nicht nur von Gewinn- und Umsatzstreben beeinflusst. Das Streben nach Unabhängigkeit, nach Sicherung des Betriebsinteresses, nach Ansehen in der Öffentlichkeit oder etwa nach gutem, sozialem Klima sind nur einige dieser zusätzlichen Vorstellungen.¹⁷⁵

Nicht nur der Einfluss psychologischer Motivationen stellt den Gewinn als einzige Zielgröße in Frage. Auch die Abstraktion dieser Zielgröße (Gewinn) begründet Zweifel: „Das Gewinnstreben als dynamische Zielgröße ist in einer Konstellation latenter Marktunsicherheiten viel zu abstrakt, um handlungsleitend sein zu können. Vielmehr erfordert das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten eine Reduzierung auf einige wenige Strategien, die in die engere Wahl zu ziehen sind. Personale Zielsysteme wirken hier wie ein Filter, indem sie dazu beitragen, das Entscheidungsfeld kognitiv einzuschränken.“¹⁷⁶

Die nicht-monetären Ziele lassen sich wiederum folgendermaßen unterteilen:

aaa) Streben nach Prestige und Macht

Jeder Unternehmer hat gesellschaftliche Bedürfnisse. Prestige und Macht stellen solche Bedürfnisse dar. Oft will sich ein Unternehmer innerhalb einer Gruppe, so auch innerhalb des Unternehmens, Ansehen und Prestige verschaffen. Das Streben nach Prestige kann leicht umschlagen in ein Streben nach Macht über andere und damit auch Macht über unternehmerische Entscheidungen.¹⁷⁷ Gewinn- und Umsatzsteigerung sind als Quelle der Machtsteigerung sicherlich auch wichtige Prestigesymbole in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Dennoch stehen Streben nach Prestige und Macht nicht immer im Einklang mit der in der traditionellen Theorie unterstellten Zielfunktion

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S.28.

¹⁷⁵ Vgl. Dunn, soziales System, S.62.

¹⁷⁶ Ebd., S.32.

¹⁷⁷ Vgl. Heinen, Zielfunktion, S.24 f.

(Gewinnstreben)¹⁷⁸: „Erst die Macht als unternehmerisches Ziel liefert die Erklärung dafür, weshalb zahlreiche Unternehmen selbst dann investieren, wenn die Rentabilität der Expansion ernsthaft in Frage gestellt ist.“¹⁷⁹ Es wird danach gestrebt, im jeweiligen Bereich das „beste“ Unternehmen zu sein.

bbb) Ethische Prinzipien

Die Einhaltung und Verfolgung ethischer Prinzipien bei unternehmerischen Handlungen ist ein weiteres bedeutendes Ziel. Dabei können ethische Prinzipien auf zweifache Weise als unternehmerische Verhaltensmotive auftreten.¹⁸⁰ Einerseits kann dies in Form einer persönlichen, individualethischen Einstellung des Unternehmers geschehen, andererseits in Form ethisch begründeter Verhaltensweisen, die auf institutionalisierte Normen der Gesellschaft zurückzuführen sind: „Die Gesellschaft zwingt dem einzelnen dann das von ihr erwartete Verhalten auf, auch wenn es sich nicht mit seiner eigenen Überzeugung deckt.“¹⁸¹ Dabei spielen die in der Gesellschaft verankerten ethischen Prinzipien ebenso eine wichtige Rolle: „Man kann aus diesem Grunde in der Theorie der Unternehmung nicht von der Ethik absehen; die ethischen Prinzipien der Gesellschaft beeinflussen unvermeidbar die Verhaltensweisen der Unternehmer.“¹⁸²

ccc) Soziale Ziele

Soziale Ziele des Unternehmens beziehen sich besonders auf Ansprüche, konkrete Forderungen und nicht bewusst formulierte Wünsche der Mitarbeiter.¹⁸³

Oberstes Gebot ist die soziale Verantwortung des Unternehmers und zugleich auch des Unternehmens gegenüber den Angestellten. Einerseits ist damit die Existenzsicherung der Mitarbeiter gemeint (materielle Sicherung: Sicherung der Arbeitsplätze und des Einkommens; soziale Sicherung: Sicherung gegen Risiken des Arbeitslebens wie Krankheit, Unfall oder Alter). Andererseits bezieht es sich auf die Humanisierung der

¹⁷⁸ Vgl. Dunn, soziales System, S.62 f.

¹⁷⁹ Heinen, Zielfunktion, S.25.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S.25 f.

¹⁸¹ Ebd., S.26.

¹⁸² Heinen, Zielfunktion, S.26; (Anm. d. Verf.: Heinen zitiert Boulding, K.E., The Present Position of the Theory of the Firm, S.16.)

¹⁸³ Vgl. Hoffmann, Amerika und Deutschland, S.166.

Arbeit. Dies äußert sich in der Anpassung der Arbeitsbedingungen an Bedürfnisse und Wünsche des arbeitenden Menschen (soziale Integration und Selbstentfaltung).¹⁸⁴

ddd) Anpassungsziele

Ein – anderen Zielen dienendes – Instrument und damit Hilfsziel ist es, einem Unternehmen die Anpassungsfähigkeit zu bewahren. Die Anpassungsfähigkeit gehört zum Aktionspotential eines Unternehmens (und seiner Teilbereiche), die trotz innerer und äußerer Störungen sowie wechselnder Bedingungen dazu befähigt, formale, soziale und andere Ziele zu erreichen.¹⁸⁵ Aktive und reaktive Flexibilität sind dazu erforderlich: Flexibilität ist die Fähigkeit des Unternehmens (auch betrieblicher Teilsysteme oder Objektbereiche), bei Veränderungen über Aktionsspielräume zu verfügen. Aktive Flexibilität ist die Fähigkeit, Umweltbeziehungen aktiv zu gestalten. Reaktive Flexibilität ist die Fähigkeit des Unternehmens, auf eingetretene Umweltveränderungen zu reagieren.¹⁸⁶ Folglich sollten Ziele und Mittel im Unternehmen stets veränderbar sein.¹⁸⁷

e) Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Begriffe „Organisation“ und „Unternehmen“ oftmals synonym verwendet werden, obwohl sie inhaltlich nicht ganz deckungsgleich sind. So ist der Begriff „Organisation“ als übergreifendes Phänomen zu verstehen. Die genaue Abgrenzung ist daher nicht immer ganz eindeutig. Eine Abgrenzung des Unternehmens als System kann hingegen recht eindeutig erfolgen. Das Unternehmen wird demnach als Prozess-System (bestimmt durch den Ablauf unterschiedlicher Prozesse), als soziales System (Zusammensetzung unterschiedlicher Menschen) oder als offenes System (das somit verschiedenen äußeren Einflüssen ausgesetzt ist) verstanden. Ebenso deutlich lässt sich die Abgrenzung nach Unternehmenszielen – monetär versus nicht-monetär – vornehmen.

Für die vorliegende Arbeit sind nicht alle Elemente des Unternehmensbegriffes relevant. Von Bedeutung ist in erster Linie, dass Unternehmen offene soziale Systeme sind, die

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. Hoffmann, Amerika und Deutschland, S.166.

¹⁸⁶ Vgl. ebd.

¹⁸⁷ Vgl. ebd., S.167.

am Wirtschaftsleben mit unterschiedlicher Zielsetzung teilnehmen und sowohl von innen wie auch von außen geprägte Strukturen aufweisen.

3. Unternehmenskultur

a) Grundbegriffe der Unternehmenskultur

Die offizielle Einführung und die damit verbundene offizielle Verwendung des Begriffes „Unternehmenskultur“ – in englischer Sprache als „Corporate Culture“ bezeichnet – liegen nicht allzu lange zurück. Wie bereits im einleitenden Kapitel erwähnt, erreichte Anfang der 80er Jahre die Diskussion der Thematik ihren Höhepunkt. Gleichzeitig wurde der Begriff auch in der Literatur präsent. Als 1980 die Wirtschaftszeitung „Business Week“ in der Titelgeschichte das Phänomen „Corporate Culture“ behandelte, wurden Wort und Begriff sozusagen offiziell eingeführt.¹⁸⁸

Dennoch blieb seit dieser Zeit die Wortwahl je nach Sprache oder Land unterschiedlich. So ist die Rede von „Unternehmenskultur“, „Unternehmungskultur“ oder von „Organisationskultur“. Auch hier – ähnlich wie bei der Abgrenzung zwischen „Unternehmen“ und „Organisation“ – kann Organisationskultur als weitergefasstes Phänomen betrachtet werden: „Es gibt bisher keine Begriffskonvention dafür, was unter Unternehmungskultur als unternehmensspezifischer Ausprägung von Organisationskultur zu verstehen ist.“¹⁸⁹ In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe „Unternehmenskultur“, „Unternehmungskultur“ und „Organisationskultur“ synonym verwendet.

aa) Definitionsversuche

Was jeweils für die Begriffe Unternehmen und Kultur gilt, trifft erst recht auf den Begriff der Unternehmenskultur zu: Es handelt sich um einen schillernden Begriff, der aus unterschiedlichen Richtungen beurteilt und definiert werden muss. Die einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen gehen an die Erläuterung und Einordnung dieses Begriffes naturgemäß aus ganz unterschiedlichen Richtungen heran, die Sicht der Soziologen unterscheidet sich von der Sicht der Psychologen und jener der Kulturanthropologen ebenso wie von der Sicht der Betriebswirte.

Wie in Kapitel II./1. aufgezeigt wurde, haben sich hauptsächlich die Disziplinen Anthropologie, Ethnographie, Soziologie und Psychologie mit dem Phänomen

¹⁸⁸ Vgl. Bachinger, Einführung, S.11.

¹⁸⁹ Drumm, Erfassung, S.130.

„Kultur“ befasst.¹⁹⁰ Dies erklärt, dass verschiedene Kulturkonzepte aus unter anderem den genannten Disziplinen auf das Phänomen der Unternehmenskultur übertragen worden sind. In die Betriebswirtschaftslehre ist das Phänomen „Kultur“ mit der ‚kulturvergleichenden Managementforschung‘ eingegangen.¹⁹¹

Trotz dieser unterschiedlichen Ausgangspunkte und Erklärungsversuche und der von den jeweiligen maßgeblichen Vertretern entwickelten Modelle ergeben sich Überschneidungen und – bei näherer Betrachtung – fast identische Grundelemente oder Parameter.

Grundlegende Definitionen und Konzepte von „Kultur“ lassen sich auf die Betrachtung oder Abgrenzung von „Unternehmenskultur“ übertragen.

Betrachtungen aus der Soziologie oder Anthropologie, die Kultur im allgemeinen verstehen als „ein Muster von gemeinsamen Wert- und Normenvorstellungen (...), die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten einer sozialen Gruppe beeinflussen“¹⁹², können auch zum Verständnis von Unternehmenskultur herangezogen werden.

Hier tritt das zuvor erläuterte Verständnis vom Unternehmen als System (Vgl. Kap. II./2./c)) hinzu: Es gilt der Grundsatz, dass „eine Unternehmung und die in ihr arbeitenden Individuen als Ganzes ein kulturproduzierendes System sind und daß das Unternehmen selbst als Träger einer spezifischen Kultur zu verstehen ist.“¹⁹³ Dieser Ansatz wurde später auch in der Betriebswirtschaftslehre präsent und damit auch als neuer Ansatz bei der Auslegung des Unternehmens als „ein soziales, produktives und autonomes System“¹⁹⁴: „Gewiß, die Unternehmung – wie jede Gemeinschaft von Menschen – hatte immer eine bestimmte Kultur, aber ‚das neue Phänomen‘, wie es Heinen schrieb, bezieht sich auf das Bewußtsein über die Unternehmungskultur und systematische Auseinandersetzung mit ihr.“¹⁹⁵

¹⁹⁰ Vgl. Krulis-Randa, Einführung, S.8.

¹⁹¹ Vgl. ebd.

¹⁹² Heinen/Dill, Sicht, S.17.

¹⁹³ Ebd., S.17 f.

¹⁹⁴ Krulis-Randa, Einführung, S.5.

¹⁹⁵ Ebd.

Unternehmen sind im Gegensatz zur neoklassischen Theorie längst nicht mehr nur als zweckrationale Gebilde zu verstehen, sondern können gleichzeitig als kommunikative strukturierte Sozialzusammenhänge aufgefasst werden, welche immer auch eine kulturelle Komponente innehaben.¹⁹⁶

Eine solche Bezugnahme auf die Elemente der Kultur an sich erleichtert eine praktische Analyse der jeweiligen Unternehmenskultur. Hilfestellung bieten daher nicht nur die in der Forschung bestehenden Unternehmenskulturkonzepte, sondern die zugrunde liegenden generellen Kulturkonzepte.

Unternehmen produzieren, wie auch Smircich betont, nicht nur Leistungen oder Sachgüter, sondern immer auch kulturelle Phänomene: „Organizations are seen as social instruments that produce goods and services, and, as a by-product, they also produce distinctive cultural artifacts such as rituals, legends, and ceremonies.“¹⁹⁷

Versteht man zunächst– wie oben dargestellt – das Unternehmen als Lebensbereich und die Kultur als einen Ansatz, sich in einem solchen Lebensbereich werteorientiert zu bewähren, fällt es schon leichter, den Begriff Unternehmenskultur zu verstehen.

Von diesem Ansatz her sind auch die landläufigen Definitionen und Erklärungsversuche zu werten und einzuordnen. Diesem Grundgedanken ist ebenso der Versuch unterzuordnen, einige bedeutende und zugleich aussagekräftige Definitionsansätze – auch im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit, nämlich der Erforschung nationaler Spezifika in der Unternehmenskultur – herauszugreifen und näher zu erläutern.

Vorausgestellt werden kann, dass jedes Unternehmen – ob bewusst oder unbewusst, ob sichtbar oder kaum sichtbar – eine oder mehrere Kulturen hat.¹⁹⁸

Zunächst kann Unternehmenskultur ganz allgemein als Konstellation aus sogenannten ‚weichen‘ Faktoren verstanden werden, welche die Persönlichkeit eines Unternehmens abbildet.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Vgl. Drepper, Selbstbeobachtung, S.1 f.

¹⁹⁷ Smircich, Concepts, S.344.

¹⁹⁸ Vgl. Sackmann, Erkennen, S.37; vgl. Staute, Ende, S.54.

¹⁹⁹ Vgl. Poech, Analyse, S.7.

Die Kultur des Unternehmens wird nach dieser Auffassung als „miteinander verflochtenes Netzwerk von Konzepten, die den ‚Geist‘ einer Organisation und ihre speziellen Fähigkeiten“²⁰⁰ beschreibt, aufgefasst.

Doch sich darauf zu beschränken, wäre zu kurz gegriffen. Unternehmenskultur ist weit mehr als nur die „Persönlichkeit“ eines Unternehmens.

Schein setzt bei der Definition von Unternehmenskultur bei tief verwurzelten Elementen an: „Der Kern oder die unsichtbare Basis einer Unternehmenskultur besteht aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind.“²⁰¹

Schein sieht als Unternehmenskultur den Bestand der nicht sichtbaren, zugrundeliegenden Elemente an.

Nicht nur die zugrundeliegenden Werte und Normen sind unsichtbarer Bestand der Unternehmenskultur. Auch das Wissen der Menschen im Unternehmen gehört dazu. Es ist auf den ersten Blick nicht zu erkennen und bildet einen Teil der grundlegenden Überzeugungen: „Die Unternehmenskultur sei hier definiert als die Gesamtheit der im Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach aussen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen.“²⁰² Diese zugrundeliegende Idee der Entstehung kultureller Phänomene als Problemlösung wurde schon bei der allgemeinen Definition von Kultur erläutert.

Dabei bilden die zugrundeliegenden Werte eine wichtige Grundlage für die Besonderheit einer bestimmten Unternehmenskultur. Die Kultur kann dabei als Konglomerat aus Werten, Überzeugungen und Regeln, welche für ein Unternehmen typisch oder einmalig sind, aufgefasst werden.²⁰³

²⁰⁰ Sackmann, Einflußgröße, S.395.

²⁰¹ Sackmann, Erfolgsfaktor, S.24.

²⁰² Ulrich, Kulturentwicklung, S.312.

²⁰³ Vgl. Bachinger, Einführung, S.11.

Eine in den meisten Disziplinen auftauchende Sichtweise erweitert die einer Unternehmenskultur zugrundeliegenden Annahmen und Werte um eine wichtige Komponente. Ein Unternehmen wird als „kulturproduzierendes System“²⁰⁴ aufgefasst, in welchem die Symbolik eine bedeutende Rolle spielt: „Merkmale der Kultur sind sowohl die grundlegenden gemeinsamen Wert- und Normenvorstellungen (Einstellungen zum Kunden, zum Gewinn, zu Kosten, zur Gesellschaft etc.), als auch die von den Organisationsmitgliedern und der Unternehmung entwickelten spezifischen Denkmuster und Verhaltensweisen, die durch bestimmte Symbole verkörpert werden (Riten, Rituale, Zeremonien, Mythen, Sprache, etc.).“²⁰⁵

Grundlegende Basiselemente der Unternehmenskultur werden immer in irgendeiner Form symbolisch weitervermittelt, beispielsweise durch „sprachliche Medien“ (Mythen, Leitsätze, Geschichten, etc.), „interaktionale Medien“ (Riten, Rituale, Zeremonien, Feiern, etc.) oder „objektivierte Medien“ (Statussymbole, Architektur, Broschüren, etc.).²⁰⁶ Die unsichtbaren Faktoren drücken sich dabei nicht nur in greifbaren und direkt fassbaren Elementen, sondern auch im Verhalten aus, was wiederum symbolischen Charakter aufweist. Denn auch der Umgang der Mitarbeiter untereinander reflektiert die Unternehmenskultur im Hinblick auf deren Normen und Werte.²⁰⁷

Damit ist Unternehmenskultur nicht nur verborgen und sozusagen „unsichtbar“, sie kann sich ebenso in sichtbaren Elementen ausdrücken.

Unterstellt man, dass jedes Unternehmen als Gemeinschaft von Menschen eine bestimmte Kultur hat²⁰⁸, folgt daraus, dass diese Menschen sich gegenseitig und damit auch die sie verbindende Kultur beeinflussen. Es erscheint logisch, dass jedes Unternehmen eigene unverwechselbare Orientierungsmuster entwickelt, welche wiederum prägenden Einfluss auf die Menschen im Unternehmen haben können.²⁰⁹

„Unter einer Unternehmenskultur wird dann eine Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster verstanden, die

²⁰⁴ Heinen/Dill, Sicht, S.17.

²⁰⁵ Ebd., S.18.

²⁰⁶ Vgl. Kasper, Organisationskultur, S.46.

²⁰⁷ Vgl. Mattes, Gesten, S.1.

²⁰⁸ Vgl. Krulis-Randa, Einführung, S.5.

²⁰⁹ Vgl. Poech, Analyse, S.31.

die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.²¹⁰

Scholz definiert die Unternehmenskultur als das „implizite Bewusstsein einer Firma“²¹¹: Demnach entsteht die Unternehmenskultur durch das Verhalten der Unternehmensmitglieder, wobei jedoch selektiv nur jene Verhaltensweisen als besonders für die Kultur angesehen werden, die von der Mehrheit als charakteristisch eingestuft werden. Andererseits prägen diese ausgewählten Besonderheiten wiederum die Mitarbeiter in ihrem Verhalten, welches sich an den als spezifisch aufgefassten Mustern orientiert.²¹² Aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder bilden sich u.a. Werte, Ziele, Normen, Erfahrungen, Verhaltensrichtlinien heraus, umgekehrt beeinflussen diese wiederum das Verhalten der Unternehmensmitglieder.²¹³

Die Unternehmenskultur steht stets in enger Verbindung mit dem Wertesystem (wie es sich in den grundlegenden Überzeugungen ausdrückt), aber auch in Verbindung mit dem Zielsystem. Unternehmenskultur kann also folglich als „von allen Mitarbeitern anerkanntes und als Verpflichtung angenommenes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens“²¹⁴ definiert werden. Wie im vorherigen Kapitel erläutert wurde, so verfolgen Unternehmen stets mehrere Ziele, zu denen die Wertschöpfung und die Verwirklichung einer Wertordnung gehören können. Diese Ziele stehen in Wechselwirkung zur Unternehmenskultur: Sie werden von ihr vorgegeben, die Unternehmenskultur ist hier Mittel zum Zweck, oder sie wirken auf die Unternehmenskultur zurück und sind damit ursächlich für deren Ausprägung.

bb) Subjektivistische und objektivistische Sicht

In der Wissenschaft zeigen sich zwei sehr gegensätzliche Auffassungen von Unternehmenskultur.²¹⁵ Die subjektivistische Sicht steht einer objektivistischen gegenüber: „Nicht nur in der Forschung im allgemeinen, sondern auch in der

²¹⁰ Heinen/Dill, Sicht, S.17.

²¹¹ Scholz, Trugschlüsse, S.25.

²¹² Vgl. ebd.

²¹³ Vgl. ebd.

²¹⁴ Simon, Modeerscheinung, S.3.

²¹⁵ Vgl. Götz, Arbeitswelt, S.40.

Unternehmenskulturforschung bietet sich eine Unterscheidung der Ansätze danach an, ob sie eher objektivistisch oder subjektivistisch orientiert sind.²¹⁶ Diese Sichtweisen zeigen Ähnlichkeit mit den gegensätzlichen Begriffspaaren naturdominierter und naturdominierender Kultur (Vgl. oben II./1./c)/gg)).

Nach Ansicht der objektivistischen Schule wird die Unternehmenskultur als Variable aufgefasst. Das Unternehmen hat eine Kultur.²¹⁷ Die „Kultur“ als veränderliche Größe steht anderen Variablen oder Elementen im Unternehmen gleich gewichtet gegenüber.²¹⁸ Sie ist schwer greifbar, zugleich aber machbar, durch Artefakte beschreibbar, und sie dient dazu, dem Unternehmen ein „Gesicht“ zu geben.²¹⁹

Weiterhin ist nach objektivistischem Verständnis die Kultur als Subsystem des Gesamtsystems Unternehmen zu betrachten.²²⁰

Vertreter der subjektivistischen Schule gehen von der Perspektive aus, dass das Unternehmen nicht Kultur hat, sondern selbst eine Kultur ist.²²¹

Vertreter dieser Auffassung verstehen daher Kultur als ‚root metaphor‘²²². Demnach sind Organisationen Kulturen, die als „Miniaturgesellschaften“ mit kulturellen Zusätzen wie Sprache, Gesetzen oder Normen ausgestattet sind.²²³ Danach stellt die Kultur als Ideensystem eine „gemeinsam konstruierte Wirklichkeit“ dar, wobei Bedeutungen im „sozialen Interaktionsprozeß“ entstehen.²²⁴ Unternehmenskultur ist also nicht ein von anderen Elementen zu trennender Faktor, sondern die Summe aller ein Unternehmen bestimmender Faktoren oder Bausteine.

In der Forschung hat sich gezeigt, dass eine strikte Trennung der beiden oben dargestellten Ansätze unvorteilhaft ist:²²⁵ „Sowohl eine einseitige subjektivistische als auch eine ausschließlich objektivistische Betrachtung der Unternehmenskultur kann

²¹⁶ Jacobsen, Entwicklung, S.60.

²¹⁷ Vgl. Kaschube, Betrachtung, S.105; vgl. Smircich, Concepts, S.342 ff.

²¹⁸ Vgl. Bate, Cultural Change, S.19.

²¹⁹ Vgl. Kaschube, Betrachtung, S.105.

²²⁰ Vgl. Heinen, Gegenstand, S.15 f.

²²¹ Vgl. Stafflage, Faktor, S.20.

²²² Prätorius/Tiebler, Forschungsüberblick, S.61.

²²³ Vgl. ebd.

²²⁴ Vgl. Kaschube, Betrachtung, S.106.

²²⁵ Vgl. Stafflage, Faktor, S.24.

weder für die unternehmerische Gestaltungsaufgabe in der Praxis, noch für die einzelwirtschaftliche Organisationstheorie sowie die empirische Forschung einen adäquaten Lösungsrahmen bieten.“²²⁶

Man hat folglich erkannt, dass eine Verknüpfung beider Ansätze durchaus sinnvoll ist. Die Unternehmenskultur kann demnach als „dynamisches Konstrukt“²²⁷ verstanden und demnach als „Synthese des Metapher- und Variablenansatzes gesehen werden“²²⁸. Danach sind Unternehmen nicht nur Kulturen, sondern haben gleichzeitig auch eine Kultur, wobei sichtbare und unsichtbare Elemente miteinander verknüpft sind:²²⁹ „Dieser Ansatz, der vor allem von Schein (1990) und im Gefolge Sackmann (1990) vertreten wird, erklärt die Entstehung von Organisationskultur als eine Interpretation ihrer Organisationsmitglieder (Metaphern-Ansatz), sagt aber andererseits, daß durch gezieltes Einbringen von Interpretationen Kultur gestaltet werden kann. Gemeinsamer Sinn kann dadurch ebenfalls funktional im Interesse der Organisationsleitung sein (Variablen-Ansatz).“²³⁰

Der vorliegenden Arbeit liegt der Ansatz zugrunde, dass beide Konzepte (subjektivistisch und objektivistisch) miteinander zu verbinden sind, da sie in unauflöslicher Komplexität zueinander stehen.

b) Wichtige Forschungsansätze und Systematisierungsversuche

Im Zuge der Entwicklung der Unternehmenskulturforschung sind einige Modelle zur Unternehmenskultur entstanden. Im folgenden sollen drei Modelle vorgestellt werden, anhand derer die unterschiedlichen Herangehensweisen und Betrachtungsperspektiven unternehmenskultureller Elemente sichtbar werden.

aa) Drei-Ebenen-Modell von Schein

Ein wichtiger und in der Forschung bis heute verwendeter Ansatz ist die bildhafte Unternehmenskulturdarstellung von Schein. Sein Modell bezieht die wichtigsten Elemente von Unternehmenskultur ein.²³¹ Schein bildet mehrere Schichten ab, er stellt

²²⁶ Ebd.

²²⁷ Kaschube, Betrachtung, S.107.

²²⁸ Sackmann, Möglichkeiten, S.162.

²²⁹ Vgl. Kaschube, Betrachtung, S.107.

²³⁰ Ebd.

²³¹ Vgl. Rosenstiel, Anmerkungen, S.16.

die Unternehmenskultur je nach Sichtbarkeitsgrad kultureller Elemente in einem Drei-Ebenen-Modell dar.²³² Von der Struktur her ähnelt das Modell einem Eisberg mit drei Schichten.²³³

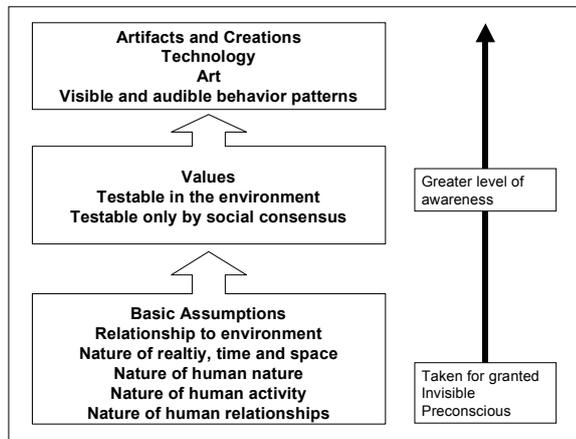


Abb. 3: Levels of Culture and their Interaction (entnommen aus Schein, Leadership, S.14.)

Die unterste Ebene enthält die von ihm so bezeichneten Basisannahmen. Es handelt sich dabei beispielsweise um „Annahmen über die Umwelt, die Wahrheit, die Natur des Menschen oder die zwischenmenschlichen Beziehungen“²³⁴. Diese Annahmen sind meist unbewusst.²³⁵ Sie sind selbstverständlich und steuern die Wahrnehmung, das Denken und das Verhalten.²³⁶

Die nächste Ebene beinhaltet Normen und Werte im Sinne von Standards und Wertorientierungen oder Auffassungen darüber, was als „gut“ oder „richtig“ anzusehen ist.²³⁷ Diese können als Richtlinien für Unternehmensmitglieder oft bewusstseinsfähig sein.²³⁸

Die dritte Ebene (oberste Ebene) beinhaltet jegliche Artefakte, die „(...) im Sinne der Zweckrationalität ihre legitime Funktion haben, zugleich aber als Ausdruck der im Unternehmen vorherrschenden Basisannahmen interpretiert werden können (...).“²³⁹ Es

²³² Vgl. Berkel, Ethik, S.13.

²³³ Vgl. ebd., S.13 ff.

²³⁴ Rosenstiel, Anmerkungen, S.16.

²³⁵ Vgl. ebd.

²³⁶ Vgl. Sackmann, Erfolgsfaktor, S.26 f.

²³⁷ Vgl. Rosenstiel, Anmerkungen, S.16; vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.8.

²³⁸ Vgl. Rosenstiel, Anmerkungen, S.16.

²³⁹ Rosenstiel, Anmerkungen, S.16.

handelt sich also um visuelle Komponenten, die nach außen sichtbar sind.²⁴⁰ Es kann sich dabei beispielsweise um sichtbare Verhaltensmuster oder Symbole (Kommunikation, Sprache, Umgangsformen, Attitüden, Kleidung, Feste) handeln.²⁴¹

bb) Kulturelles Eisbergmodell nach Sackmann

Die Arbeits- und Organisationspsychologin Sackmann systematisiert die Elemente in einem von ihr als „kulturelles Eisbergmodell“ bezeichneten Konstrukt auf ähnliche Art und Weise wie Schein.

Das Modell betont den „Zusammenhang zwischen den sichtbaren und leicht zugänglichen Manifestationen von Kultur und den nicht sichtbaren grundlegenden Überzeugungen, die Prioritäten, Prozesse, Ursachenzuschreibung und Verbesserungen bzw. Lern- und Anpassungsmechanismen betreffen.“²⁴²

Auch diese Betrachtung mag als Werkzeug für die Entschlüsselung nationaler unternehmenskultureller Spezifika Verwendung finden.

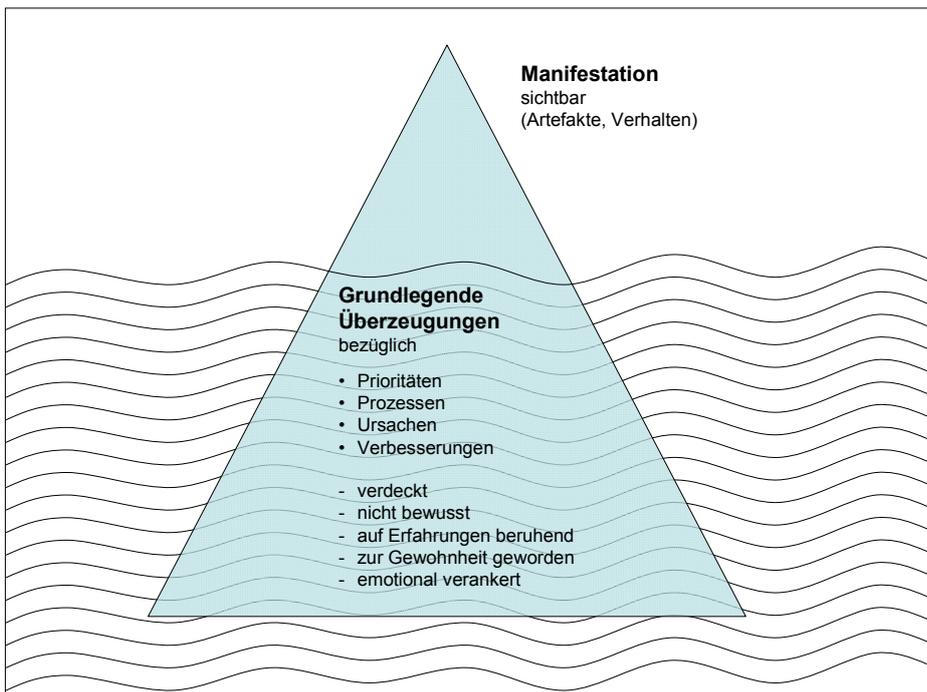


Abb. 4: Der „kulturelle“ Eisberg (entnommen aus Sackmann, Erkennen, S. 27)

²⁴⁰ Vgl. Sackmann, Erfolgsfaktor, S.27.

²⁴¹ Vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.8.

²⁴² Sackmann, Erfolgsfaktor, S.24.

cc) 7-S-Modell nach McKinsey

Ein weiteres bekanntes und in der Literatur verankertes Modell ist das sogenannte „7-S-Modell“ von McKinsey. Das 7-S-Modell wurde von Pascale/Athos gemeinsam mit Peters/Waterman und durch Unterstützung von McKinsey gegen Ende der 70er Jahre/Anfang der 80er Jahre entwickelt.²⁴³ Das Modell sollte vor allem als Hilfestellung für mögliche Organisationsschwierigkeiten dienen und dabei auch als Instrumentarium zur Steigerung des Unternehmenserfolgs Anwendung finden: „Our goal is not to advance another new ‚model‘, nor did we seek one that would primarily appeal to academic researchers. Rather, we want to help executives develop a more effective way of perceiving and cutting through the complexity of their organizations.“²⁴⁴

Dabei sahen die Erfinder des Modells die Lösung für Organisationsprobleme in der genaueren Betrachtung sieben verschiedener Variablen, welche in Kombination zueinander stehen: „Unsere Vorarbeiten hatten uns gezeigt, daß jede intelligente Behandlung des Organisationsproblems wenigstens sieben Variablen einbeziehen und als voneinander abhängig betrachten muß: die Struktur, die Strategie, die Menschen, den Führungsstil, die Systeme und Verfahren, die Leit motive und das Wertesystem (d. h. die Firmenkultur) sowie die vorhandenen oder angestrebten Stärken oder Spezialkenntnisse des Unternehmens.“²⁴⁵

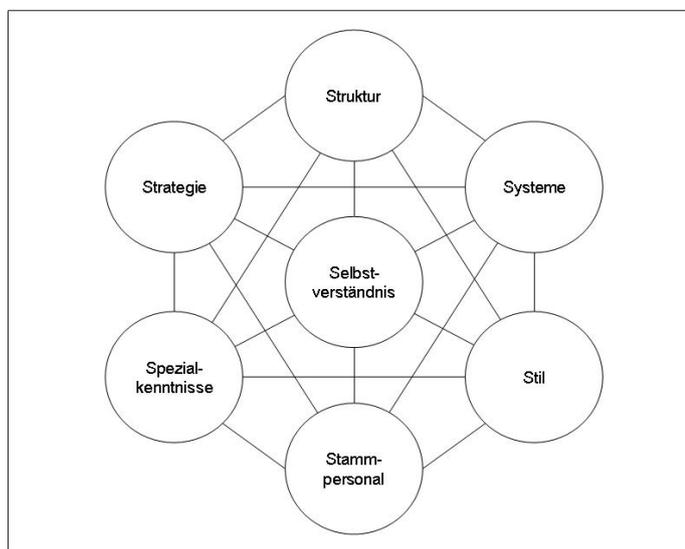


Abb. 5: Das McKinsey-7S-Modell (entnommen aus Peters/Waterman, Spitzenleistungen, S.32.)

²⁴³ Vgl. Pascale/Athos, Japanese, S.8-11.

²⁴⁴ Ebd., S.202.

²⁴⁵ Peters/Waterman, Spitzenleistungen, S.31 f.

Diese sieben Komponenten wurden genauer abgegrenzt und es wurde das sogenannte McKinsey-7S-Modell – letztlich aus Komponenten, die bewusst mit „S“ beginnen – entwickelt.²⁴⁶

Die Anwendung des Modells bei Organisationsproblemen fand regen Anklang.²⁴⁷

Nach allem stellt die Kultur einen bedeutenden Bestandteil eines Unternehmens dar, welcher seinen Gesamtzustand positiv oder negativ beeinflusst. Der Zeitpunkt der Entstehung des Modells lässt darauf schließen, dass die Bedeutung unternehmenskultureller Aspekte durchaus vor längerer Zeit erkannt wurde.

Das Modell findet besonders in der Praxis, etwa zur Erfassung der Ist-Kultur oder im Zuge strategischer Ausrichtungen, besondere Anwendung.

c) Spezifische Elemente der Unternehmenskultur

Unabhängig von der Frage, ob Unternehmenskultur eine Variable in einem Unternehmen darstellt oder als Summe diverser Elemente verstanden werden muss, unabhängig auch von den oben dargestellten Modellen und den darin verwendeten Begriffen lässt sich – sozusagen übergreifend – eine relativ große Anzahl sehr unterschiedlicher Elemente der Unternehmenskultur finden. Gewichtung und Betonung mögen Unterschiede aufweisen, es lassen sich aber gleichwohl spezifische Elemente auflisten.

Für die Untersuchung unternehmenskultureller Besonderheiten werden an dieser Stelle die gängigsten und auch teilweise in der Forschung empirisch ermittelten Elemente der Unternehmenskultur (das heißt also auch die Elemente, die allgemein in Unternehmenskulturanalysen erforscht werden) zunächst vor Augen geführt, um sodann eine Abgrenzung zur Erforschung nationaler unternehmenskultureller Besonderheiten vornehmen zu können.

Der Managementtrainer und frühere Personalleiter Wever bezeichnet die Elemente gar als Symptome und verweist dabei auch auf die Schwierigkeit der Analyse: „Es gibt viele Symptome, an denen man eine Unternehmenskultur erkennen kann. Dem Insider sind sie meist so vertraut, daß er sie oft überhaupt nicht mehr wahrnimmt. Dem Außenstehenden dagegen springen sie sofort ins Auge.“²⁴⁸

²⁴⁶ Vgl. ebd., S.32.

²⁴⁷ Vgl. ebd., S.33.

²⁴⁸ Wever, Praxis, S.45.

Wever nennt als Symptome u.a. „Kommunikationsformen“, „Konfliktverhalten“, „Formen der Zusammenarbeit“ (Bewältigung im Team oder als Individuum), „Unternehmensgrundsätze“ oder aber auch „Titel“ und „Hierarchie“.²⁴⁹ Schon etwas spezieller fokussiert, nennt er als zu untersuchende Symptome etwa die „Gerüchteküche“, „Fehler als Lernchance“, „Briefstil des Hauses“, „Gemeinschaftskantinen oder separate Kasinos für Leitende“.²⁵⁰

Es erleichtert die Übersicht, wenn die einzelnen Elemente von Unternehmenskultur in sichtbare und nicht sichtbare unterteilt werden.

Wie bereits aufgezeigt wurde, kann eine Kultur sowohl eine materielle als auch immaterielle Seite aufweisen. Ähnliches zeigt sich bei der Beschreibung unternehmenskultureller Elemente. Es gibt sowohl sichtbare, als auch nicht direkt sichtbare Elemente.

Ähnlich interpretieren Matis/Stiefel die Definition der Elemente von Unternehmenskultur nach Sackmann: „Wenn wir nach den Elementen der Unternehmenskultur fragen, so bietet Sonja Sackmanns Konzeption einer Unterscheidung zwischen ‚Kulturkern‘ und umgebendem ‚Netzwerk‘ die Möglichkeit einer Zusammenschau. Unternehmenskultur setzt sich dabei sowohl aus materiellen als auch immateriellen Faktoren zusammen; dazu zählen: 1. vorherrschende Normen, Werte und Zielvorstellungen, 2. typische Verhaltensmuster der Mitarbeiter untereinander und gegenüber Kunden, 3. entwickelte Fähigkeiten und Mitarbeiterpotentiale sowie Leistungsbereitschaft und Effizienz, 4. charakteristische Organisationsstruktur, Führungsstil und Führungsmethoden, 5. das allgemeine äußere Erscheinungsbild der Firma.“²⁵¹

aa) Nicht sofort sichtbare Elemente der Unternehmenskultur

Die nicht ohne weiteres sichtbaren Elemente bilden, wie aus den bisher angestellten Überlegungen hervorgeht, die Basis oder den Kulturkern der jeweiligen Unternehmenskultur.²⁵² Nicht direkt sichtbare Elemente können anders ausgedrückt auch als immaterielle Elemente bezeichnet werden.²⁵³

²⁴⁹ Vgl. ebd., S.45 ff.

²⁵⁰ Vgl. ebd.

²⁵¹ Matis/Stiefel: Österreich, S.60.

²⁵² Vgl. Bromann/Piwinger, Gestaltung, S.4 f.

²⁵³ Vgl. Lux, Durchführung, S.596 f.

Hierunter fallen u.a. die Werte, Grundannahmen, Normen, Einstellungen.²⁵⁴ Anders ausgedrückt sprechen wir vom gemeinsamen „Ideensystem“²⁵⁵ : „Die Organisationsmitglieder verfügen über gemeinsame Grundannahmen, Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen.“²⁵⁶ Eine Einteilung nach evaluativer und kognitiver Ebene führt dazu, Werte und Normen auf evaluativer Ebene anzusiedeln, wogegen Überzeugungen oder Einstellungen auf kognitiver Ebene festzumachen sind.²⁵⁷

Im bereits dargestellten Modell von Schein wird dies ausgehend von der untersten Ebene sichtbar. Die unsichtbaren Elemente „führen gemeinsam zu dem, was als ‚Organisationskultur‘ bezeichnet wird, (...).“²⁵⁸

bb) Sichtbare Elemente der Unternehmenskultur

Sichtbare Elemente zeigen sich beispielsweise im Verhalten der im Unternehmen beschäftigten Menschen auf allen hierarchischen Ebenen. Sichtbar wird das Verhalten (u.a.) im Führungsstil, bei Geschäftspraktiken, Entlohnungsmethoden, den Entscheidungsprozessen oder bei den allgemeinen Umgangsformen.²⁵⁹

Ein früherer Manager in leitender Position bei McKinsey definierte Unternehmenskultur ganz lapidar: „(...) offered a more informal definition – he described the informal cultural elements of a business as ‘the way we do things around here’.“²⁶⁰

Unternehmenskulturelle Elemente zeigen sich jedoch auch in jeder Form von Kommunikation. An verschiedenen kommunikativen Verhaltensweisen – verbale Kommunikation, non-verbale Kommunikation, paraverbale Kommunikation oder Sprechhandlungen – können Kulturunterschiede festgemacht werden.²⁶¹

Kulturelle Elemente zeigen sich in sprachlichen Äußerungen wie etwa Anekdoten, Geschichten, Mythen oder Slogans.²⁶²

²⁵⁴ Vgl. Scholz/Hofbauer, Organisationskultur, S.19.

²⁵⁵ Poech, Analyse, S.18.

²⁵⁶ Ebd.

²⁵⁷ Vgl. Drepper, Selbstbeobachtung, S.35 ff.

²⁵⁸ Scholz/Hofbauer, Organisationskultur, S.19.

²⁵⁹ Vgl. Rosenstiel, Anmerkungen, S.10; vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.10 ff.

²⁶⁰ Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.4.

²⁶¹ Vgl. Knapp, Qualifikationsmerkmal, S.13-17.

²⁶² Vgl. Drepper, Selbstbeobachtung, S.38-42.

Weiterhin werden kulturelle Besonderheiten in interaktiven Äußerungen wie Riten, Ritualen oder Zeremonien sichtbar.²⁶³ Auch die Strukturen im Unternehmen (Hierarchieebenen, etc.) sind Ausdruck von Kultur.²⁶⁴

Kulturelle Ausprägung zeigt sich weiterhin in der Formulierung von Unternehmenswerten. Es ist ein fast allgemeiner Trend geworden, bestimmte Unternehmenswerte für Mitarbeiter und Führungskräfte schriftlich zu fixieren. Häufig (aber nicht immer) stehen die Unternehmenswerte in engem Zusammenhang mit der Vision des Unternehmens.²⁶⁵

Werte wie „Kundenorientierung“, „Kostenorientierung“, „Vertrauen“, „Verantwortung“ sind nur einige Beispiele.²⁶⁶

Auch in direkt greifbaren Elementen wie der Architektur, der Bürogestaltung, dem Design oder aber auch der Kleidung am Arbeitsplatz und Statussymbolen findet die Unternehmenskultur ganz bestimmte Ausdrucksformen.

cc) „Corporate Identity“ als indirektes Element der Unternehmenskultur

Nicht unbeachtet dürfen Komponenten bleiben, die in enger Wechselwirkung zur Unternehmenskultur stehen. Eine dieser Komponenten ist die „Corporate Identity“, die Unternehmensidentität, ein artverwandtes Konzept, welches in unmittelbarer Wechselwirkung zur Unternehmenskultur steht und gerade dadurch auch etwas über die Kultur des jeweils betrachteten Unternehmens aussagen kann.²⁶⁷

„Eng verknüpft mit der Organisationskultur ist das Konzept der Unternehmensidentität (Corporate Identity). Hier gibt es zum einen eine Fülle von Definitionen, die teilweise deckungsgleich mit der Organisationskultur sind, zum anderen aber ganz spezifische CI-Inhalte vermitteln.“²⁶⁸

²⁶³ Vgl. ebd., S.42 f.

²⁶⁴ Vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.10.

²⁶⁵ Anm. d. Verf.: Vision: „Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt ein Unternehmen eine konkrete Vision, die die Richtung für die Zukunft vorgibt. Die Vision gewährleistet die Dynamik im Unternehmen und motiviert die Mitarbeiter“, in: Meyer/Davidson, *Offensives Marketing*, S.140.

²⁶⁶ Vgl. Zell, Unternehmenskultur-Check, S.9.

²⁶⁷ Vgl. Scholz/Hofbauer, *Organisationskultur*, S.29 f.

²⁶⁸ Ebd., S.30.

Eng gefasst beinhaltet die „Corporate Identity“ jedwede Form des Auftretens, also alles was sichtbar ist: Die Unternehmensidentität umfasst dabei sämtliche Mechanismen, mit denen das Unternehmen gegenüber seiner Umwelt auftritt.²⁶⁹

Dies bedeutet nicht, dass die „Corporate Identity“ ein Teil der Unternehmenskultur sein müsste. In der Tat: „Charakteristisches Merkmal der Unternehmenskultur ist ihre Orientierung nach innen: Anders als die Unternehmensidentität (Corporate Identity), die auch auf Kunden, Lieferanten oder Kreditgeber wirken soll, hat die Unternehmenskultur (Corporate Culture) primär verhaltenssteuernden Einfluß auf die Unternehmensmitglieder. Besonders bei Gebäuden, Produkten und Logos muß daher deutlich zwischen Außen- und Innenwirkung unterschieden werden.“²⁷⁰

Doch das wäre zu schematisch gedacht, da eine bewusste Außenwirkung auch Innenwirkung hat. „Corporate Identity“ ist „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“²⁷¹

Wichtig bleibt die Tatsache, dass das Unternehmen durch sein Auftreten stets eine Botschaft vermittelt.²⁷² Gerade darin ist eine wichtige Wechselwirkung mit der Unternehmenskultur zu sehen.

Sicherlich mag ein Unternehmen durch eine starke und marketingstrategische „Corporate Identity“ bestimmte Werte demonstrieren. Diese Werte müssen jedoch nicht in jedem Fall den Werten der intern gelebten Unternehmenskultur entsprechen. Darin liegt die Ursache für manchen Trugschluss.

So besteht die Gefahr, dass über die nach außen sichtbare Identität (und bei Gleichsetzung von „Corporate Identity“ und Unternehmenskultur) rein marketingstrategische Werte nach außen als Unternehmenskultur verkauft werden, die mit der internen Realität und intern gelebten Kultur nichts zu tun haben, mit ihr also

²⁶⁹ Vgl. ebd.

²⁷⁰ Scholz, Trugschlüsse, S.29 f.

²⁷¹ Birkigt/Stadler, Grundlagen, S.18.

²⁷² Vgl. Erke, Aspekte, S.259.

keine Einheit bilden. Fälschlich würde dann Unternehmenskultur mit „Corporate Identity“ gleichgesetzt.

Fälle der Kongruenz von „Corporate Identity“ und Unternehmenskultur sind jedoch ebenfalls vorzufinden: Präsentiert sich ein Unternehmen beispielsweise als „familienfreundlich“ gegenüber dem Kunden, so kann dieser Wert „Familienfreundlichkeit“ auch ein Wert sein, der gerade intern als Teil der Unternehmenskultur gelebt wird.

Das Firmenzeichen als Bestandteil der „Corporate Identity“ stellt ein weiteres wichtiges Beispiel für die enge Wechselwirkung beider Phänomene dar. Einerseits soll es nach außen die Identität des Unternehmens strategisch präsentieren und platzieren. Andererseits wird dieses Zeichen aber auch intern bedeutend und durch die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls, eines ‚Wir-Gefühls‘²⁷³, ein Teil der Unternehmenskultur. Das Firmenzeichen wird zur Fahne, hinter der die Mitarbeiter herlaufen können.²⁷⁴ So wurde beispielsweise die Bedeutung des AEG-Zeichens betont: „Es war sehr wichtig, daß die AEG-Mitarbeiter plötzlich auf den Häusern dieses rote AEG gesehen haben. In einer Aktion haben wir innerhalb von acht Wochen alles ausgewechselt – Briefbögen, Prospekte, etc. Wir haben mit dem neuen einheitlichen Namen AEG Aktiengesellschaft die CI-Philosophie proklamiert: ‚Die AEG ist ein Ganzes.‘ Mit der Formel ‚Die AEG ist ein Ganzes‘ entsteht eine Art ‚Wir-Gefühl‘.“²⁷⁵

Der Begriff „Corporate Identity“ wird vereinzelt aber auch weiter gefasst:

„CI ist also der Oberbegriff für alle Erscheinungsformen und Aktivitäten im Zusammenhang mit Unternehmensidentität. Die Begriffe Corporate Culture, Corporate Communication, Corporate Design, Corporate Behavior stellen Unterbegriffe dar, die einzelne Aktivitäten, Wirkungen, Ergebnisse von Corporate Identity beschreiben.“²⁷⁶

Würde man der Auffassung folgen, dass „Corporate Identity“ alles umfassen würde (Kultur, Verhalten, Erscheinungsbild, etc.), wäre eine gebotene begriffliche Abgrenzung

²⁷³ Dürr, Unternehmenskultur ändern, S.135.

²⁷⁴ Vgl. ebd.

²⁷⁵ Ebd.

²⁷⁶ Keller, CI-Dilemma, S.130.

oder Trennung der Unternehmenskultur von der Unternehmensidentität nicht zu bewerkstelligen. Unbestreitbar bestehen Zusammenhänge und Wechselwirkungen beider Bereiche. Es ist zwar nicht immer feststellbar, in welche Richtungen die Wechselwirkung beider Bereiche abläuft, dennoch sind die Bereiche nicht gleichzusetzen: „Trotzdem ist Corporate Identity – wenn auch eine oberflächliche – eine kulturelle Komponente. Unternehmenskultur jedoch, geht über Corporate Identity hinaus. Erstere prägt das Verhalten der Mitarbeiter und unmittelbar somit auch das Erscheinungsbild, den Auftritt des Unternehmens. Darin liegt ihre Nähe zur Corporate Identity, welche über ein ganzheitliches Erscheinungsbild nach außen – gleichsam nebenbei – auch Identität und Wir-Gefühl nach innen erzeugen möchte.“²⁷⁷

²⁷⁷ Köppel, Managementmethoden, S.57.

d) Bildliche Zusammenstellung

Eine übersichtliche und inhaltsreiche Kategorisierung genannter Elemente zeigt die untere Abbildung.

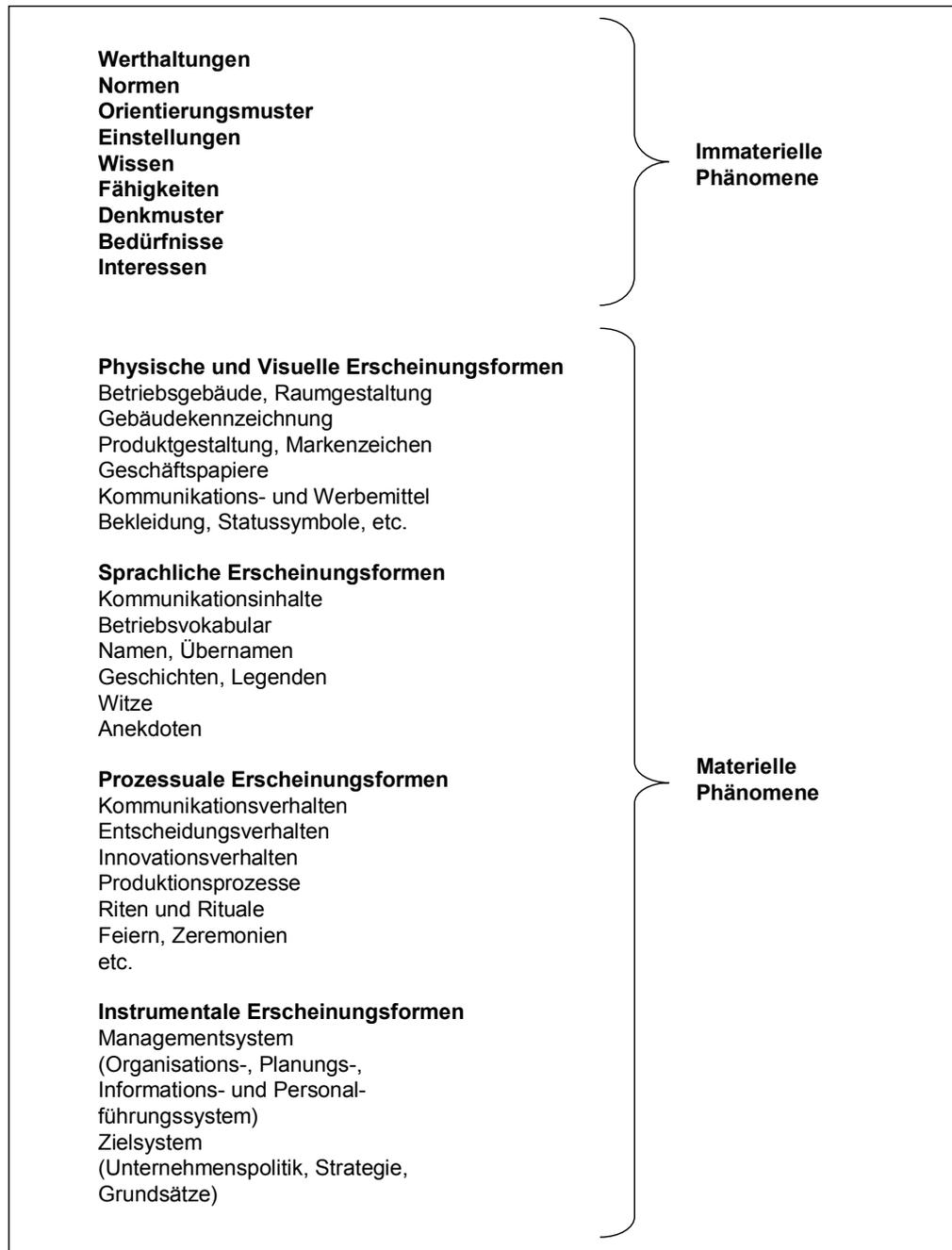


Abb. 6: Dimensionen zur Beschreibung unternehmenskultureller Phänomene (entnommen aus Lux, Durchführung, S.596)

Einerseits bilden Elemente, wie Werthaltungen, Normen, Orientierungsmuster, Einstellungen, Wissen, Fähigkeiten, Denkmuster, Bedürfnisse und Interessen die immateriellen Phänomene.²⁷⁸

Andererseits werden erläuterte Elemente, auch unter der Bezeichnung materieller Phänomene, in visuelle und physische Erscheinungsformen (Raumgestaltung, Betriebsgebäude, Gebäudekennzeichnung, Bekleidung, Statussymbole), in sprachliche Erscheinungsformen (Kommunikationsinhalte, Betriebsvokabular, Namen, Geschichten, Witze), prozessuale Erscheinungsformen (Kommunikationsverhalten, Entscheidungsverhalten, Innovationsverhalten, Riten, Rituale, Feiern) und in instrumentale Erscheinungsformen (Zielsysteme, Managementsysteme, Grundsätze, Unternehmenspolitik) unterteilt.²⁷⁹

Alternativ können unternehmenskulturelle Elemente anhand mehrerer Kreise systematisiert werden.

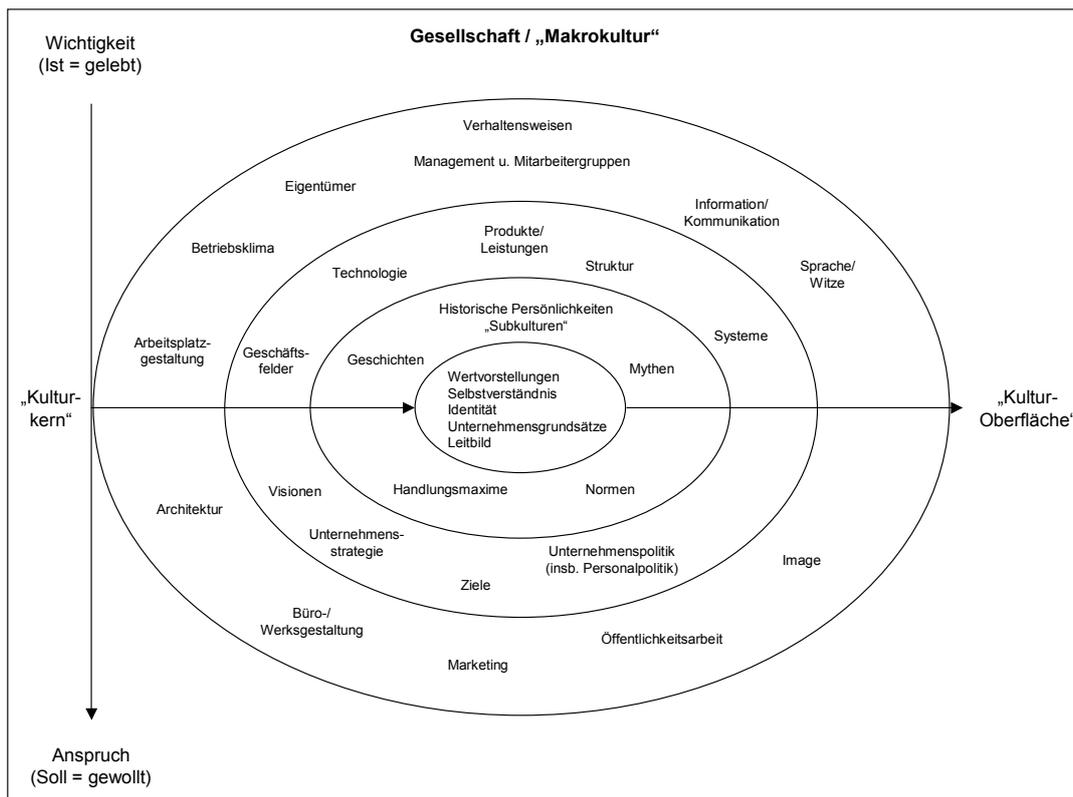


Abb. 7: Inhalte einer Unternehmenskultur (entnommen aus Bromann/Piwinger, Gestaltung, S.4).

²⁷⁸ Vgl. Lux, Durchführung, S.596 f.

²⁷⁹ Vgl. ebd.

Eine weitere Möglichkeit der Darstellung unternehmenskultureller Elemente zeigt Sackmann mit dem unten dargestellten Modell auf:

Interessant scheint dabei der Zeitaspekt: „Mit zunehmender Geschichte und Erfahrung beginnt sich ein immer größer und dichter werdendes Netzwerk um den Kulturkern zu spinnen. Dieses besteht aus ideellem und materiellem Kulturgut. Je näher Elemente des Kulturnetztes beim Kulturkern liegen, um so wichtiger sind sie für die Aufrechterhaltung der bestehenden Kultur.“²⁸⁰

Dabei werden die unsichtbaren, tief verwurzelten Elemente dem „Kulturkern“, die sichtbaren Elemente dem „Kulturnetzwerk“ zugeordnet.

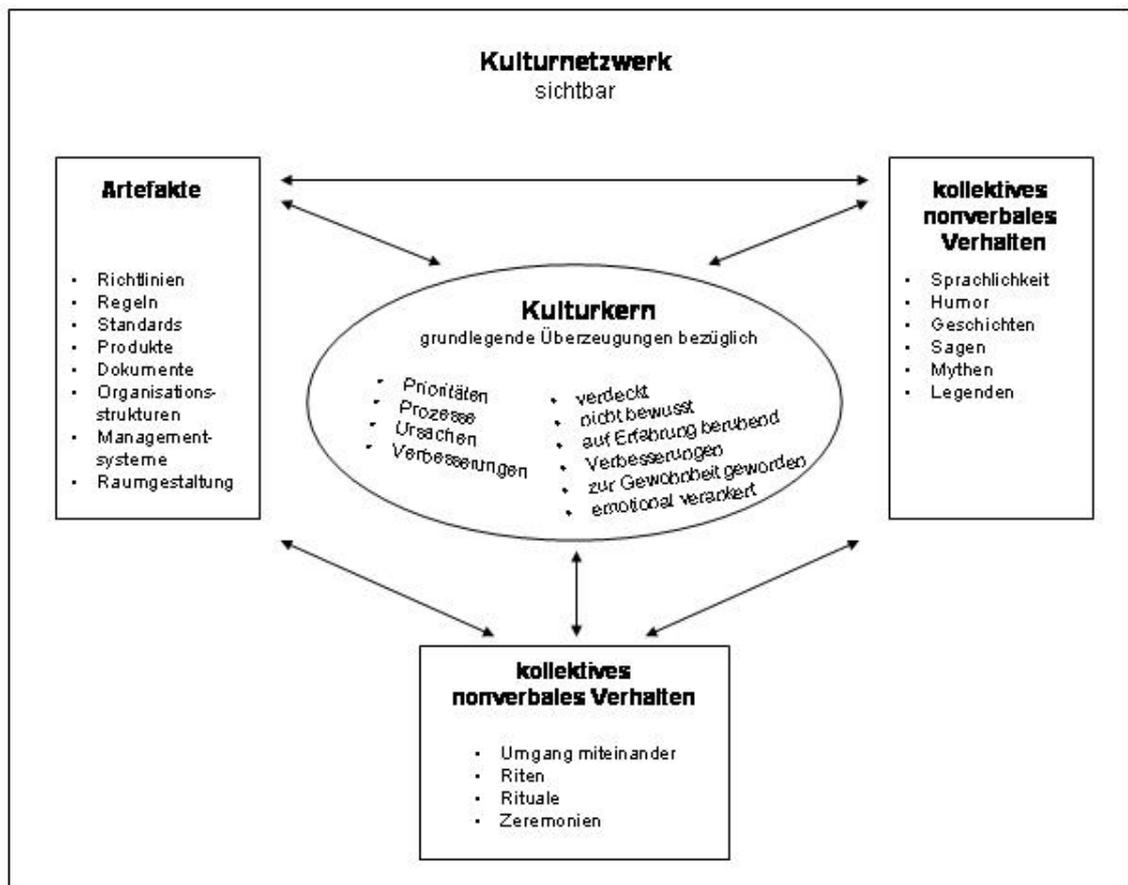


Abb. 8: Kulturkern und Kulturnetzwerk (entnommen aus Sackmann, Betrachtungen, S.148)

e) Merkmale der Unternehmenskultur

Jede Unternehmenskultur weist eine Reihe besonderer Eigenschaften (etwa im Sinne von Wirkungsvoraussetzungen) auf. Unternehmenskulturen können auch nach solchen Kriterien klassifiziert oder typologisiert werden. Da Unternehmenskultur eine bestimmte Form von Kultur ist, lassen sich konsequenterweise einige Merkmale auf das

²⁸⁰ Sackmann, Einflußgröße, S.397.

Phänomen „Unternehmenskultur“ direkt übertragen. Daher sollen an dieser Stelle einige bereits genannte Eigenschaften, die für Kultur im allgemeinen gelten, speziell in Bezug auf Unternehmenskultur aufgegriffen werden.

Allgemein weisen Kulturen von Unternehmen meist die folgenden Eigenschaften auf:²⁸¹ Unternehmenskultur entsteht nicht durch den Einfluss eines Einzelnen, sondern setzt sich immer aus den Einflüssen mehrerer Personen zusammen. Sie ist insoweit sozial und gleichzeitig multi-kausal oder umgekehrt das Ergebnis sozial-kausaler Einflüsse. Dies wurde bereits mit der kulturellen Eigenschaft „Gruppenbezogenheit“ erläutert. Unternehmenskultur beeinflusst zwischenmenschliche Beziehungen und Verbindlichkeiten im Verhalten der Mitarbeiter zueinander; sie ist mithin verhaltenssteuernd.

Da Unternehmenskultur allgemein oder von einer Mehrheit akzeptiert wird, handeln die meisten Mitglieder eines Unternehmens bewusst oder unbewusst nach Werten und Regeln (oder auch nur nach schlechten Gewohnheiten unkoordiniert und nur auf sich selbst bezogen). Hier kommt die zuvor genannte Eigenschaft einer „routinisierten“ Kultur zum Tragen.

Ist die Kultur stets etwas „Menschliches“, gilt dies in gleicher Weise für die Unternehmenskultur. Die Grundelemente der Unternehmenskultur entstehen durch einen historischen Prozess und werden weitergegeben, also tradiert. Ebenso sind bestimmte Elemente erlernbar. Durch die menschliche Fähigkeit, abstrakte Symbole bilden und verstehen zu können, werden Komponenten der Kultur erlernbar. Schulungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder Betriebsfeste können einen wichtigen Beitrag leisten.

Positiv gesehen soll Unternehmenskultur anpassungsfähig sein. Ein Unternehmen muss immer in der Lage sein, den Mitarbeitern gute Problemlösungen anzubieten. Unternehmen mögen bizarre Eigenheiten aufweisen, aber wenn Problemlösungsprozesse angeboten werden, kann immer eine erfolgreiche Anpassung erfolgen.

²⁸¹ Von der Magisterarbeit der Verfasserin übernommen, S.16.

Unternehmenskultur ist bewusst und unbewusst, d.h. „Werte und Verhaltensregeln sind sowohl in den ‚Köpfen‘ als auch in den ‚Herzen‘ der Mitglieder verankert.“²⁸²

Bei alledem oder gerade deswegen ist die Kultur eines Unternehmens nicht unmissverständlich fassbar. Man mag verschiedene Methoden anwenden, um die Kultur eines Unternehmens zu ergründen oder zu beschreiben, aber nur bei Anwendung aller Methoden kann man die Kultur insgesamt abbilden.²⁸³

Unternehmenskultur ist immer ein Ergebnis und ein Prozess. Durch die Arbeit und das Leben im Unternehmen wird dessen Kultur geschaffen, ausgehend davon, dass Unternehmen kleine Gesellschaftssysteme darstellen und daher soziologischen Kriterien unterliegen.²⁸⁴ Dass Unternehmen „Prozesssysteme“ sind, wurde bereits erläutert. Gleiches gilt unmittelbar für die Kultur im Unternehmen.

Unternehmenskultur ist – wie oben geschildert – tradiert, erlernbar, in den Köpfen der Menschen verankert und als Ergebnis eines Prozesses aufzufassen. Dies kann dazu führen, dass Unternehmenskultur schwer veränderbar ist. Der Versuch, die Kultur zu verändern, lässt sich oft erst nach langer Zeit und ebenso nur in Verbindung mit sehr hohen Kosten realisieren.²⁸⁵ Mögen sich das Umfeld und die Anforderungen an das Unternehmen sehr schnell verändern, so kann die aktive Veränderung der Unternehmenskultur hingegen sehr lange dauern.²⁸⁶

Doch gerade die Dynamik der Umwelt und die laufende Veränderung des Umfeldes eines Unternehmens verlangen es, die Unternehmensstrategie kontinuierlich näher zu betrachten und weiterzuentwickeln. Hinzu kommt die Annahme, dass meist nur dann ein Erfolg zu erwarten ist, wenn Strategie und Kultur zusammenpassen. Folglich ist es praktisch ein Muss, dass die Kultur eines Unternehmens ständig an jene schwankenden strategischen Anforderungen angeglichen wird.²⁸⁷ Die rasche Anpassung an geänderte Umstände könnte im Idealfall auch Teil einer Unternehmenskultur sein.

²⁸² Bachinger, Einführung, S.13.

²⁸³ Vgl. ebd.

²⁸⁴ Vgl. ebd.

²⁸⁵ Vgl. Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.161.

²⁸⁶ Vgl. ebd.

²⁸⁷ Vgl. Scholz/Hofbauer, Organisationskultur, S.108.

Weitere wichtige Eigenschaften sind die Homogenität oder Heterogenität einer Unternehmenskultur. Es wurde im vorigen Teil bereits erläutert, dass Kultur allgemein homogen oder heterogen sein kann.

Konsequenterweise weist so gut wie jede Unternehmenskultur Subkulturen auf. Gerade bei Konzernen, die sich durch das Aufkaufen anderer Unternehmen vergrößern, ist das Fehlen von Subkulturen undenkbar. Subkulturen treten auf, wenn (Unter-)Gruppen eine eigene Identifikation gebildet haben und sich anhand bestimmter Kriterien von anderen (Unter-)Gruppen unterscheiden. Auftreten kann dies bei einer bestimmten „Funktionszugehörigkeit“ (Marketing, Vertrieb, Buchhaltung, etc.), der „Firmenzugehörigkeit“, der „Zugehörigkeit zu einer professionellen Gruppe“ (Forschungsabteilung), bei „geschlechtsspezifischen Unterschieden“, „ethnischer Zugehörigkeit“, „Religionszugehörigkeit“, etc.²⁸⁸ Scholz spricht sogar von vertikalen, horizontalen und lokalen Subkulturen: Vertikale Subkulturen ergeben sich durch die räumliche Trennung, horizontale Subkulturen durch das Bestehen einzelner Spartenkulturen und lokale Subkulturen entstehen an den Schnittstellen zwischen vertikalen und horizontalen Subkulturen.²⁸⁹

Wie stark die Ausprägung und wie hoch die Anzahl von Subkulturen sind, hängt wiederum davon ab, wie sehr ein Unternehmen den Zerfall in Gruppierungen zulässt: „Je häufiger und intensiver eine Gruppe von Menschen zusammen und dabei getrennt von anderen Gruppen arbeitet, um so eher bildet sich eine Subkultur heraus.“²⁹⁰

Interessant ist die Überlegung, dass jedes global tätige Unternehmen eine allumfassende Kultur aufweisen kann, die weltweit in gewissem Maße sichtbar wird. Andererseits werden gerade dann viele verschiedene Subkulturen vorzufinden sein.

f) Typologisierung von Unternehmenskultur

Oft ist in der Unternehmenskulturforschung nicht nur die Kulturidentifikation als Ziel anzusetzen. Erweitert wird die Ermittlung und Beschreibung unternehmenskultureller Besonderheiten um den Versuch einer Typologisierung der jeweiligen Kultur. Mit Hilfe

²⁸⁸ Vgl. Sackmann, Erkennen, S.55.

²⁸⁹ Vgl. Scholz, Trugschlüsse, S.34 f.

²⁹⁰ Sackmann, Erkennen, S.55.

verschiedener Typologisierungskriterien und je nach Ausprägungsgrad können Kulturen verschiedenartig dargestellt werden.²⁹¹

Nach Heinen lassen sich Unternehmenskulturen nach den drei Dimensionen „Verankerungsgrad“ (Ablehnung vs. Internalisierung: Ausmaß der Übereinstimmung von individuellen Werten und Werten des Unternehmens), „Übereinstimmungsausmaß“ (Unvereinbarkeit vs. Vereinbarkeit: Ausmaß der Übereinstimmung bei Übernahme der Normen und Werte von Unternehmensmitgliedern), und „Systemvereinbarkeit“ (Unvereinbarkeit vs. Vereinbarkeit: Ausmaß der Übereinstimmung zwischen unternehmensbezogener Kultur und Instrumenten der Unternehmens- und Mitarbeiterführung) typologisieren.²⁹² Eine Typenbildung von Unternehmenskulturen ermöglicht zwar eine vereinfachte Darstellungsweise einer komplexen Realität²⁹³, verführt jedoch auch zu einer nicht sachgerechten Vereinfachung.

Deal und Kennedy bilden, wie bereits erläutert, anhand der Kriterien „Risikograd, dem das Unternehmen ausgesetzt ist“ und „Informationsfluss im Unternehmen“ vier verschiedene Typen von Unternehmenskultur:²⁹⁴ „Tough guy macho culture“ (viele Individualisten im Unternehmen zu finden; hohe Risikobereitschaft und schneller Informationsfluss); „Work hard play hard culture“ (schneller Informationsfluss, geringe Risikobereitschaft); „Bet your company culture“ (hohe Risikobereitschaft, langsamer Informationsfluss); „Process culture“ (geringe Risikobereitschaft, langsamer Informationsfluss).²⁹⁵

Anders verbindet Ansoff bestimmte Komponenten mit unternehmerischen Handlungen. Daraus werden jeweils die Kulturtypen „stabiler Kulturtyp“ (vergangenheitsorientiert und introvertiert), „reaktiver Kulturtyp“, „antizipativer Kulturtyp“, „explorativer Kulturtyp“, oder „kreativer Kulturtyp“ abgeleitet.²⁹⁶

Pümpin nimmt an, dass das jeweilige Normen-, Meinungs-, und Wertgefüge von Unternehmensmitgliedern die individuelle Grundorientierung des Unternehmens

²⁹¹ Vgl. Berkel, Ethik, S.19.

²⁹² Vgl. ebd.

²⁹³ Vgl. ebd.

²⁹⁴ Vgl. ebd., S.20; vgl. Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.107.

²⁹⁵ Vgl. Berkel, Ethik, S.20 f.

²⁹⁶ Vgl. ebd., S.21.

determiniert. Elemente der Grundorientierung können u.a. Aspekte wie „Mitarbeiterorientierung“, „Innovationsorientierung“, „Technologieorientierung“, „Wertschätzung des Kunden“, „Resultats- und Leistungsorientierung“ oder „Kostenorientierung“ sein. Je nach Ausprägungsgrad dieser Grundorientierungen können die verschiedenen Profile der jeweiligen Unternehmen konstruiert werden.²⁹⁷

Die hohe Zahl an möglichen Typologisierungen ist ein weiteres Indiz für die Bandbreite der Auslegung und Interpretation von Unternehmenskultur. Die Möglichkeiten erstrecken sich über ein weites Feld.

g) Bedeutende Wirkungen und Funktionen²⁹⁸

Jede Unternehmenskultur – ebenso wie jede Kultur im allgemeinen – zieht eine Reihe von Wirkungen und Funktionen nach sich: „Whether weak or strong, culture has a powerful influence throughout an organization; it affects practically everything – from who gets promoted and what decisions are made, to how employees dress and what sports they play.“²⁹⁹

Vorausgestellt sei eine plakative und auf nur vier Funktionen heruntergebrochene Aufzählung, die Linda Smircich bringt. Sie nennt als erste die Identitätsfunktion, sodann das Bekenntnis der Mitarbeiter, an etwas Größerem als dem eigenen Ich mitzuwirken, ferner die durch Unternehmenskultur herbeigeführte Systemstabilität und schließlich ihre Funktion eines sinngebenden Instrumentes zur Beeinflussung des Verhaltens.³⁰⁰

Funktionen können originär und derivativ sein.³⁰¹

Die originären Funktionen ergeben sich aus dem Einfluss der gemeinsam geteilten Werte und Normen auf das interne Beziehungsgefüge sowie auf die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitarbeiter.³⁰² Es lassen sich daraus zunächst die

²⁹⁷ Vgl. ebd., S.22.

²⁹⁸ Von der Magisterarbeit der Verfasserin übernommen, S.17-20.

²⁹⁹ Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.4.

³⁰⁰ Vgl. Smircich, Concepts, S.345 f.

³⁰¹ Vgl. Dill/Hügler, Ansatzpunkte, S.146.

³⁰² Vgl. ebd., S.147.

Funktionen der Integration, der Identifikation, der Koordination und der Motivation ableiten.

Die Integrationsfunktion bewirkt, dass die Unternehmenskultur für die Mitarbeiter übergeordnete Bezüge herstellt und somit sinnstiftend wirkt. Das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter wird gestärkt und wirkt sich intern positiv auf das Betriebsklima und extern auf das Bild in der Öffentlichkeit aus.³⁰³

Die Identifikationsfunktion trägt zur „Stärkung von Verantwortung und Gemeinschaftssinn“³⁰⁴ bei. Sie fördert damit sicherlich auch das „Wir-Gefühl“ der Mitarbeiter. Dadurch wird gleichzeitig die Stabilität des Sozialsystems verbessert, das eine tragende Säule des Unternehmens ist.³⁰⁵ Durch die Identifikationsfunktion haben die Mitarbeiter ein gesteigertes Selbstverständnis und empfinden bezogen auf die Gesamtorganisation eine stärkere „Bindung (commitment) an etwas Größeres als das Selbst als ein Grundbedürfnis menschlicher Existenz“³⁰⁶. Dabei stärkt besonders das Festhalten an verankerten Unternehmenswerten das Identifikationsgefühl der Mitglieder des Unternehmens: „For those who hold them, shared values define the fundamental character of their organization, the attitudes that distinguishes it from all others. In this way, they create a sense of identity for those in the organization, making employees feel special.“³⁰⁷

Die Koordinationsfunktion bewirkt, dass klare Orientierungsmuster vermittelt und Interpretationsspielräume und Komplexität im Unternehmen verringert werden. Dies kann dazu führen, dass ein gemeinsamer unternehmenskultureller Grundkonsens die Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen der Organisation von grundsätzlichen Problemen der Handlungsorientierung entlastet. Administrative Anweisungen und der Koordinationsbedarf für formale Regelungen werden verringert.³⁰⁸ Die Unternehmenskultur ist demzufolge ein Steuerungssystem, welches durch die Reduktion einer bestehenden Komplexität Orientierung für Handlungen schafft.³⁰⁹ Das

³⁰³ Vgl. Berkel, Ethik, S.24.

³⁰⁴ Bromann/Piwinger, Gestaltung, S.6.

³⁰⁵ Vgl. Heinen, Gegenstand, S.17.

³⁰⁶ Ebd.

³⁰⁷ Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.23.

³⁰⁸ Vgl. Berkel, Ethik, S.24.

³⁰⁹ Vgl. Graf, Personalentwicklung, S.33.

Bestehen von Regeln und Standards verringert den Grad an Unsicherheit und schafft Orientierung für Organisationsmitglieder.³¹⁰

Integrationsfunktion, Identifikationsfunktion und Koordinationsfunktion führen zu Teamgeist, der wiederum motivationsfördernd ist. Diese Motivationsfunktion kann andere Orientierungshilfen ersetzen sowie Unzufriedenheit und Ängste abbauen. Die bewusste Gestaltung von Unternehmenskultur kann letztlich dazu beitragen, dass die Differenz zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen reduziert wird.³¹¹

Wenn Mitarbeiter wissen, wofür das Unternehmen steht und welche Standards bewahrt und umgesetzt werden müssen, erfüllen sie jene umso eher.³¹²

„They are also more likely to feel as if they are an important part of the organization. They are motivated because life in the company has meaning for them.“³¹³

In der Tat: Arbeit ist eine wichtige Quelle der Sinnstiftung. Sie vermittelt wichtige Erlebniskategorien wie die „Strukturierung des Tagesablaufes“, die „Erweiterung des sozialen Horizonts“ sowie die „Teilnahme an kollektiven Zielsetzungen.“³¹⁴ Der Zweck der Arbeit ist nicht nur die materielle Existenzsicherung.³¹⁵

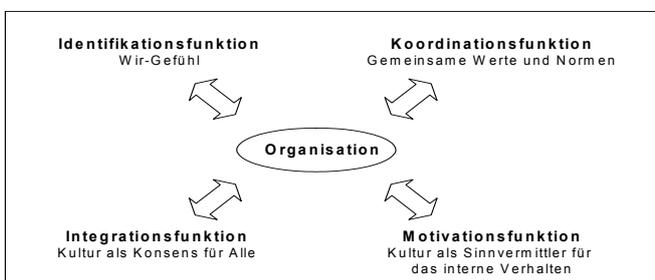


Abb. 9: Die Funktion einer Kultur in Organisationen (entnommen aus Berkel, Ethik, S.25)

Sackmann führt zwei weitere Funktionen auf, die im obigen Modell nicht genannt werden: ³¹⁶ „Komplexitätsreduktion“ und „Kontinuität“. Durch die

³¹⁰ Vgl. Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.16.

³¹¹ Vgl. Berkel, Ethik, S.24 f.

³¹² Vgl. Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.22.

³¹³ Ebd.

³¹⁴ Vgl. Köppel, Managementmethoden, S.20.

³¹⁵ Vgl. ebd.

³¹⁶ Vgl. Sackmann, Erfolgsfaktor, S.28 f.

Komplexitätsreduktion wird rasches und routinemäßiges Handeln im Alltagsgeschäft gefördert.³¹⁷ Weiterhin hat Unternehmenskultur stabilitäts- und kontinuierkeitsgebende Funktion. Als ‚kollektives Gedächtnis‘ ist die Kultur des Unternehmens „historisch eingebettet und entsprechend orientiert“³¹⁸ : „Sie bewahrt die wichtigsten Überzeugungen, Praktiken und Routinen des Unternehmens und gibt diese an Mitarbeiter weiter. Damit entsteht Stabilität, Kontinuität und eine gemeinsame Interpretations- und Kommunikationsbasis über Mitarbeitergenerationen hinweg, die koordiniertes Handeln ermöglichen und ohne deren Existenz Organisationen nicht arbeitsfähig wären.“³¹⁹

Die derivativen Funktionen sind nicht gleichzusetzen mit Wirkungen, die von Werten, Normen und Überzeugungen ausgehen, sie sind vielmehr Effekte des durch die Kultur geschaffenen Grundkonsenses.³²⁰

Diese Wirkungen einer starken Unternehmenskultur können folglich dazu beitragen, dass beispielsweise der Aufwand an Kontrolle verringert und die Implementierung organisationaler Pläne und Vorhaben erleichtert wird. Produktivität und Effizienz können gesteigert und Entscheidungsfindungen erleichtert werden, Mitarbeiter können sich mit ihren Aufgaben besser identifizieren und zugleich motiviert werden.³²¹ All diese Komponenten haben wiederum eine positive Wirkung nach außen und führen dazu, ein Unternehmen zu Erfolg und Bestehen im Wettbewerb zu befähigen.³²²

Es lässt sich auf Grund verschiedener Forschungsberichte empirisch belegen, dass die Unternehmenskultur den Erfolg des Unternehmens in hohem Maße beeinflussen kann.

³¹⁷ Vgl. ebd., S.28.

³¹⁸ Sackmann, Erkennen, S.39.

³¹⁹ Ebd., S.39.

³²⁰ Vgl. Drepper, Selbstbeobachtung, S.69 f.

³²¹ Vgl. ebd.

³²² Vgl. Mattes, Gesten, S.130 f.

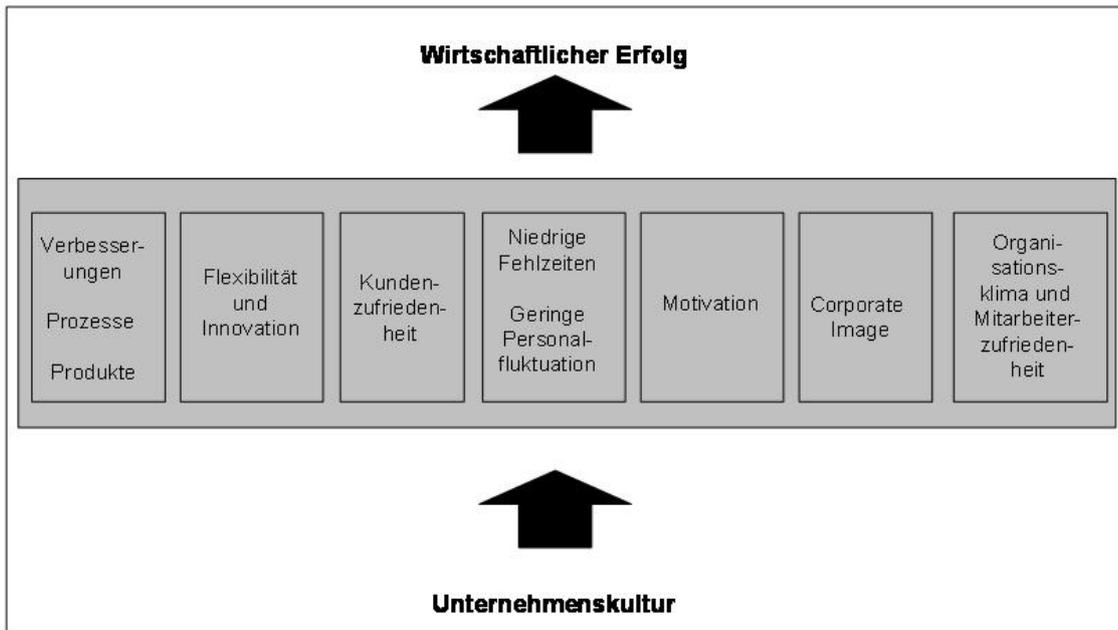


Abb. 10: Die positiven Wirkungen einer guten Unternehmenskultur (entnommen aus Zell, Unternehmenskultur-Check, S.14.)

Die Unternehmenskultur wird ein wichtiges Segment, anhand dessen sich das Erfolgspotential konstituiert.³²³ „Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie fließt in den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ein, (...) Unternehmenskultur ist eine Quelle der Stoßkraft, wenn sie mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Die Energien der Mitarbeiter werden dann in einer positiven Zusammenarbeit und in erwünschter Richtung gebündelt und kanalisiert.“³²⁴

h) Zusammenfassung

Unternehmenskultur ist ein ambivalenter Begriff, der in aller Regel positiv besetzt ist und alle jene Umstände beschreibt, die ein Unternehmen über den rein am Gewinn orientierten Funktionsapparat erheben. In der Forschung gibt es viele verschiedene Modelle, welche die möglichen Dimensionen und Konstellationen unternehmenskultureller Elemente demonstrieren. Ebenso bestehen Ansätze, welche eine Abgrenzung von Unternehmenskultur nach sichtbaren und nicht-sichtbaren sowie nach indirekten Elementen der Unternehmenskultur unterscheiden.

³²³ Vgl. Schwarz, Element, S.1 f.; vgl. Deal/Kennedy, Unternehmenserfolg, S.74 f.

³²⁴ Wollert, Führung, S.21.

In einem Unternehmen tätige Menschen empfangen und entwickeln Verhaltensweisen, die gleichsam ihren kollektiven Charakter widerspiegeln, der wiederum geprägt sein kann von inneren Werten und äußeren Einflüssen.

Bevor dies im einzelnen in Kapitel IV abgehandelt wird, soll sogleich unter III ein für diese Arbeit wichtiger Aspekt vorgestellt werden: Spricht man von Unternehmenskultur, die einer bestimmten Richtung zuneigt oder gar einen nationalen Anstrich hat wie das „Schwedische“, unterliegt man sehr rasch der Gefahr, in Vorurteile und stereotype Betrachtungsweisen abzugleiten. Dem soll durch die nachfolgenden Ausführungen vorgebeugt werden.

III. Stereotypisierung und Kategorisierung

Welche Verhaltensweisen oder Eigenschaften können als „typisch schwedisch“ definiert werden? Sind tatsächlich alle Schweden zurückhaltend, schüchtern, teamorientiert, ehrlich, anspruchslos, konfliktscheu oder wenig aggressiv?³²⁵

Übertragen auf die Betrachtung und Darstellung schwedischer unternehmenskultureller Besonderheiten stellen sich gleiche Fragen. Können sich bestimmte Eigenschaften grundsätzlich einem Land oder einer Kultur zuschreiben lassen? Kann man insbesondere etwas als „schwedisch“ bezeichnen?

Leicht tendiert man dazu, Stereotype festzumachen: „Wie jeder andere Mythos bewirken Stereotype die Verzerrung der Wirklichkeit, die nach dem Mechanismus der self-fulfilling prophecy das erkennende Subjekt mit Blindheit schlägt. (...) Stereotype, so könnte man sagen, sind standardisierte Urteile eines Kollektivs über sich selbst oder über andere, die, das schwingt immer mit, der Wirklichkeit nicht oder nicht ganz entsprechen.“³²⁶ Anders ausgedrückt ist ein Stereotyp „ein zwar nicht völlig falsches, jedoch unzulässig verkürztes, meist nicht auf eigener Erfahrung beruhendes, jedenfalls aber nicht wirklich stichhaltiges Urteil.“³²⁷

Beim Versuch der Darstellung nationaler wie etwa schwedischer Eigenheiten mag man dazu tendieren, diese Eigenheiten oberflächlich zu betrachten und detaillierte Unterschiede nicht näher zu berücksichtigen: „Så kan man botanisera i kulturskillnader och fundera mellan skillnader i mentalitet, men det blir lätt att man bara skrapar på ytan och fastnar i stereotypa föreställningar om nationalkaraktär.“³²⁸

Aus streng wissenschaftlicher Sicht ist es nur mit größter Zurückhaltung gerechtfertigt, die Existenz von exakt beschreibbaren und allgemein gültigen Nationalcharakteren zu unterstellen. Zu jeder Verhaltensweise, die als typisch für eine Nation oder als Norm dargestellt wird, ließen sich gegenteilige Verhaltensweisen aufzeigen. Gleichwohl wird eine Behandlung des Themas der vorliegenden Arbeit nur unter Inkaufnahme von

³²⁵ Vgl. Arnstberg, kulturförnekande kulturen, S.74; vgl. Daun, mentalitet, S.46.

³²⁶ Hansen, Kulturwissenschaft, S.321 f.

³²⁷ Moritsch, Wirkungsweise, S.15.

³²⁸ Löfgren, kulturarv, S.12; Übersetzung d. Verf.: „So kann man Kulturunterschiede botanisieren und über Unterschiede in der schwedischen Mentalität nachdenken, aber es geschieht leicht, dass man nur an der Oberfläche kratzt und in stereotypen Vorstellungen eines Nationalcharakters hängen bleibt.“

Verallgemeinerungen im wissenschaftlich zulässigen Umfange möglich sein. Wenn die Rede von nationalen Eigenheiten ist, dann ist dies so zu verstehen, dass es sich dabei um kaum zu bestreitende Tendenzen im Verhalten der Mitglieder des jeweiligen Kulturkreises handelt. Man kann nicht leugnen, dass es nicht nur sprachliche, sondern auch das sonstige Verhalten betreffende Phänomene gibt, die im jeweils anderen Kulturkreis auffallen, weil sie von Gegebenheiten des eigenen Kulturkreises abweichen.³²⁹

Der schwedische Ethnologe Åke Daun macht nach langjähriger Erforschung der schwedischen Mentalität auf die Problematik der Stereotypie aufmerksam: „Stereotypin är ibland fördomsfullt osann, men den är framför allt osann i sin egenskap av generalisering. Det heter t.ex. att svenskarna är blyga, som om alla svenskar alltid vore blyga, i alla situationer. Det finns en stor spännvidd inom varje befolkning.“³³⁰

Nur mit Vorsicht wird von einem schwedischen Nationalcharakter zu sprechen sein, weil das „typisch Schwedische“ fallweise und je nach Gruppe variiert: „Det har skapats många myter om hur svensken är eller har varit och det kommer ständigt att skapas nya. (...) Begrepp som nationalkaraktär eller svensk mentalitet bör man handskas mycket försiktigt med. Det typiskt svenska skiftar från grupp till grupp, från tid till tid.“³³¹

Bolten vertritt die Ansicht, dass es objektive Kulturdarstellungen nicht geben kann. Sowohl für die Innen- wie für die Außenperspektive gilt, dass es sich um einen Gegenstandsbereich handelt, der in seiner Komplexität nicht fassbar ist. Schon beim Versuch, kulturelle Besonderheiten benennen zu wollen, werden Komplexitätsreduktionen vorgenommen. Die Beschreibung erfolgt lediglich unter Zuhilfenahme von Kategorisierungen, die ihrerseits immer relativ sind. Wie ‚kollektivistisch‘ eine Kultur beispielsweise eingeschätzt wird, hängt immer von der

³²⁹ Vgl. Koch/Rossenbeck, Probleme, S.61 f.

³³⁰ Daun, mentalitet, S.48; Übersetzung d. Verf.: „Die Stereotypie ist manchmal vorurteilhaft falsch, aber sie ist besonders in ihrer Eigenschaft der Generalisierung falsch. So heißt es zum Beispiel, dass die Schweden schüchtern sind, so als ob alle Schweden immer schüchtern wären, in allen Situationen. Es gibt in jeder Bevölkerung eine große Spannweite.“

³³¹ Gaunt/Löfgren, Myter, S.7; Übersetzung d. Verf.: „Es sind viele Mythen darüber geschaffen worden wie der Schwede ist oder war und es werden immer wieder neue entstehen. (...) Begriffe wie Nationalcharakter oder schwedische Mentalität sind vorsichtig zu gebrauchen. Das typisch Schwedische verändert sich von Gruppe zu Gruppe und von Zeit zu Zeit.“

jeweiligen Betrachtungsperspektive ab und stellt stets eine Generalisierung dar, welche sicherlich nicht für alle Mitglieder jener Kultur gilt.³³²

Es ist zu berücksichtigen, dass wir in einer komplexen Welt leben. Kategorisierungen und Stereotypisierungen können durch ihre einseitige und Widersprüche herausfordernde Vereinfachung durchaus dazu beitragen, komplizierte Zusammenhänge transparent zu machen:

„Die menschliche Gesellschaft, von der sich letztlich jeder irgendein Bild machen muß, um sich darin einen Platz zu weisen zu können, ist in ihrer Realität viel zu komplex, um in den Zusammenhängen so erfahren zu werden, daß ein eigenes, selbständiges und überdies auch noch richtiges Urteil gebildet werden kann. Der heute enorm vermehrte Zugang zu Informationen hat hinsichtlich der Bildung von Stereotypen kaum Abhilfe geschaffen. Eher das Gegenteil ist der Fall: die menschliche Gesellschaft wird immer weniger überblickbar, und mit der Vielzahl der Informationen nimmt immer auch deren Widersprüchlichkeit zu. Gehen wir also davon aus, daß das Bild, das wir von der Welt haben, im Prinzip mehr oder weniger stereotyp ist.“³³³

So verblüffend es sein mag: Stereotype und Kategorisierungen sind nicht negativ zu bewerten. Es handelt sich um kaum verzichtbare Hilfsmittel, die ähnliche Funktionen haben wie die Hypothesen eines Philosophen, der seine Gedanken nur an Hand einer mehr oder weniger plausiblen Annahme entwickeln und sich dadurch einem Ergebnis annähern kann.

In der Stereotypenforschung existieren sehr unterschiedliche Ansätze, die zum Teil nicht viel gemeinsam haben, darunter Vertreter wie etwa Lippmann (1922), Katz und Braly (1933), Rehm (1986), Mc Cauley et al. (1980), Ashmore und Del Boca (1981), Manz (1986) oder Brigham (1971).³³⁴

Eine Vielzahl Studien beschäftigt sich speziell mit der Untersuchung nationaler Eigenschaften auch im Wirtschafts- und Geschäftsleben. So beschreibt beispielsweise ein amerikanischer Unternehmensberater die Finnen als geographisch isoliert, risikoavers und unsicher, die Deutschen hingegen als förmlich, distanziert, steif und gut organisiert.³³⁵

³³² Vgl. Bolten, Überlegungen, S.128.

³³³ Moritsch, Wirkungsweise, S.15.

³³⁴ Vgl. Schörner, Selbstbeurteilung, S.14 ff.

³³⁵ Vgl. Tiittula, Stereotype, S.162 f.

Die Finnin Liisa Tiittula betrachtet solche Umschreibungen zwar einerseits als generalisierend, andererseits aber auch als wahr: „Zu solchen Listen ist zu bemerken, daß die zugeschriebenen Eigenschaften keine meßbaren Fakten sind, sondern Meinungen, aber als solche natürlich Wirklichkeit. Es handelt sich jedoch um sehr grobe Generalisierungen, bei denen ein Individuum lediglich als Vertreter einer Gruppe angesehen wird.“³³⁶

Es überrascht nicht weiter, dass – bezogen auf unternehmenskulturelle Besonderheiten – bei den meisten Kulturbeschreibungen unwillkürlich Kategorisierungen und dabei auch Stereotype gebildet werden. Da Stereotype auch in Form von Generalisierungen zumindest als Spiegelung von Meinungen ein Stück Wahrheit vermitteln können, sind sie brauchbare Hilfsmittel.

Auch wenn sich die Kulturforschung in einem ständigen „Balanceakt zwischen einzelfallorientierten Mikro- und generalisierenden Makroanalysen“³³⁷ befindet, „besteht vor dem Hintergrund der zunehmenden internationalen Mobilität zweifellos ein erheblicher Bedarf an ‚kompaktem‘ Kulturwissen.“³³⁸

Es ist stets zu berücksichtigen, dass Stereotype und Generalisierungen nicht nur im vorstehend dargelegten Sinne ein Stück Wahrheit enthalten, sondern auch den Umgang mit anderen Kulturen erleichtern.

Der nur auf empirische Methodik vertrauende Wissenschaftler mag ein gewisses Unbehagen spüren, wenn bestimmte Kategorisierungen zu Stereotypisierungen führen. Er kann im vorstehenden Sinne beruhigt werden: „Da mit jeder Kategorisierung unvermeidbar Stereotypisierungsgefahren verbunden sind, werden sich natürlich auch Stilbeschreibungen immer dort, wo sie hypothetisch arbeiten, mit der Kritik auseinandersetzen müssen, (über)zeneralisieren. Ein solcher Vorwurf lässt sich auch nur bedingt entkräften.“³³⁹ Solche Vorwürfe lassen sich beispielsweise besonders dann entkräften, wenn die Anzahl empirischer Belege hoch ist sowie eine bestimmte Menge an Vernetzungen erkennbar wird.³⁴⁰

Zusammenfassend kann man feststellen, dass bei der Beschreibung bestimmter Kulturen – so auch bei der Beschreibung unternehmenskultureller Elemente – stets die

³³⁶ Ebd., S.163.

³³⁷ Bolten, Überlegungen, S.128.

³³⁸ Ebd.

³³⁹ Bolten, Überlegungen, S.134.

³⁴⁰ Vgl. ebd.

Neigung besteht, Stereotype zu verwenden und Generalisierungen vorzunehmen, die zum Teil zutreffen mögen, jedoch nicht stets allgemeingültig sein können. Jedoch sind Stereotypisierungen nicht negativ, im Sinne von unzutreffenden allgemeingültigen Annahmen. Generalisierungen müssen vielmehr angewendet werden, um bestimmte nationaltypische Tendenzen aufzuzeigen. Sie erleichtern in einer heute komplexen Welt im Sinne von kompaktem Kulturwissen den interkulturellen Austausch und Umgang miteinander:

„Zusammenfassend ließe sich also sagen, daß Stereotype nichts anderes als verkürzte Denkschemata sind. Sie haben kognitive Funktion, weil Erfahrung und Urteilskraft des einzelnen nicht ausreichen, um sich selber ein Bild von der Welt zu machen. Als solche sind Stereotype nicht zu umgehen, ja geradezu eine Notwendigkeit. Das gilt auch für die sozialen Stereotype, die der Einzelne für die gesellschaftliche Selbstzuordnung braucht. Problematisch werden Stereotype – und das gilt ganz besonders für die nationalen Auto- und Heterostereotype – wenn sie bewußt der Realität weiter entfremdet und zum Zwecke der Konkurrenz zwischen gesellschaftlichen Gruppierungen, sei es im Nationalitäten- oder Klassenkampf, als solche instrumentalisiert werden.“³⁴¹

Im folgenden Teil der Untersuchung wird im vorbezeichneten Sinne verfahren und versucht, von den mit aller Vorsicht verwendeten stereotypen Wahrheiten oder besser gesagt Tendenzen zu möglichst objektiven Beurteilungen zu kommen. In diesem Sinne sind Stereotype nichts anderes als Arbeitshypothesen, die eine Hilfestellung zur Erlangung von Erkenntnissen bieten.

³⁴¹ Moritsch, Wirkungsweise, S.18.

IV. Prägung von Unternehmenskultur: Konkrete Einflussfaktoren

Ziel dieser Arbeit ist die Herausarbeitung nationalspezifischer unternehmenskultureller Besonderheiten anhand einer Reihe schwedischer Unternehmen.

Um nun erkennen und einordnen zu können, welche Ausprägungen von Elementen oder Phänomenen in der Unternehmenskultur möglicherweise „schwedisch“ sein könnten, muss vorab nach möglichen Ursachen solcher Elemente gefragt werden.

Dabei reicht es jedoch nicht aus, sich nur mögliche, landesspezifische Beweggründe anzusehen. Wie oben aufgezeigt, so ist Unternehmenskultur ein sehr komplexes und schwer greifbares Phänomen, das durch die Verknüpfung sehr unterschiedlicher Triebfedern und Einflussfaktoren zustande kommt. Erst das Verständnis einiger prägender Faktoren erklärt das mögliche Bestehen oder Nichtbestehen nationaltypischer unternehmenskultureller Besonderheiten. Es sollen im folgenden zwei unterschiedliche Ursachenbereiche betrachtet werden in Anlehnung an die von Allaire/Firsirotu in der unten dargestellten Abbildung aufgezeigten Einflüsse, die von außen oder von innen kommen können (externe/interne Einflüsse).

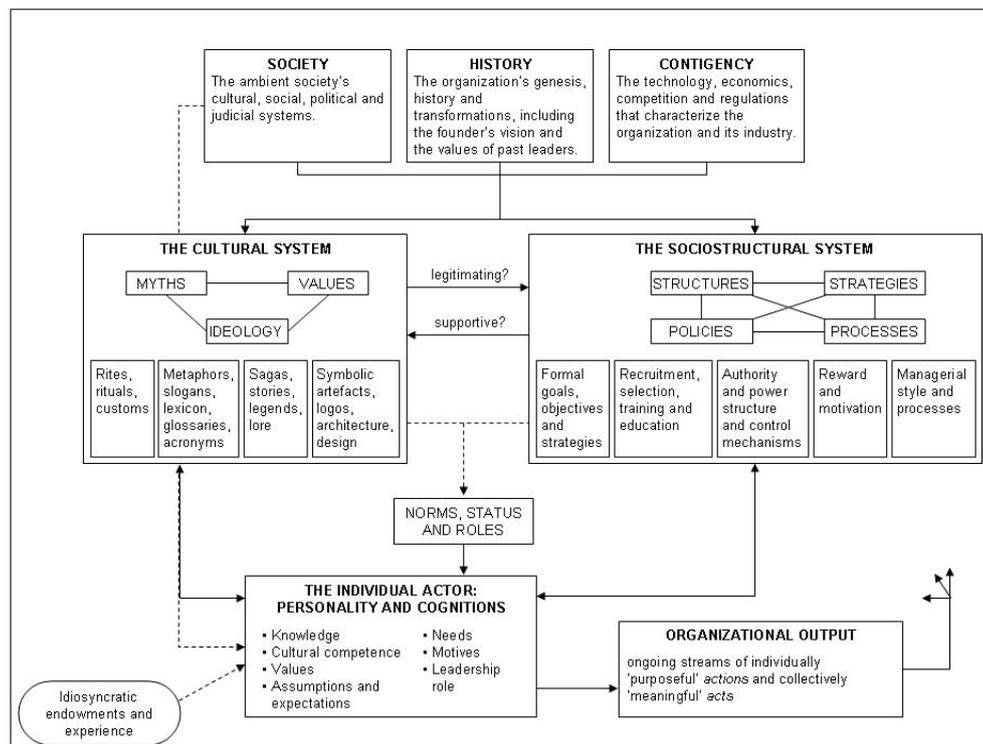


Abb. 11: A Conceptual Framework for Organizational Culture (entnommen aus Allaire/Firsirotu, Organizational Culture, S.214.)

Zunächst sollen interne Kräfte betrachtet werden. Wie wird die Kultur unternehmensintern gebildet, geprägt und weitergegeben? Die Entwicklung einer

bestimmten Unternehmenskultur beginnt regelmäßig von innen, sie ist dem Grunde nach angelegt in dem Moment, in dem das Unternehmen entsteht oder gegründet wird. Sodann sollen einige mögliche externe Kräfte beleuchtet und hinterfragt werden: „Traditional management theories support the view that to understand what goes on inside the organization, one must understand what is happening outside it. The culture in which an organization operates thus must influence the practices inside it.“³⁴² Äußere Kräfte und die interne Konstellation hängen eng zusammen. Es geht dabei jedoch nicht nur, wie im Zitat angedeutet, um die Betrachtung der Kultur allein als einer externen Größe. Viele weitere externe Kräfte – auf die an späterer Stelle eingegangen werden soll – determinieren die Kultur im Unternehmen.

1. Entstehung: Zunächst ein interner Prozess

Blicken wir zurück auf das Kapitel „Unternehmenskultur“ und den Unterpunkt „Merkmale der Unternehmenskultur“³⁴³, so sollte klar geworden sein, was „Unternehmenskultur“ ist und woraus sich diese möglicherweise zusammensetzen kann. Ebenso sollte klar sein, dass jedes Unternehmen mit der Zeit eine bestimmte Kultur hat, egal ob dies erwünscht ist oder nicht (vgl. Kap. II./3./a)). Die Kultur im Unternehmen wächst und entwickelt sich dabei auf unterschiedliche Art und Weise. Der Entstehungsprozess läuft einerseits bewusst oder absichtlich, andererseits unbewusst oder unabsichtlich ab.

a) Bewusste Gestaltung

Ob Unternehmenskultur bewusst herbeigeführt und gestaltet oder gar „gemanagt“ werden kann, ist umstritten. Einig ist man sich allerdings darüber, dass das Entstehen einiger wichtiger unmittelbar oder mittelbar zur Unternehmens- oder Organisationskultur gehörender Elemente bewusst herbeigeführt und auch laufend kontrolliert werden kann.³⁴⁴ Dies wurde auch schon im Zusammenhang mit der Darstellung wichtiger Merkmale von Kultur im allgemeinen geschildert.

³⁴² Joynt/Warner, Different, S.8.

³⁴³ Vgl. Kap. II./3./e): Unternehmenskultur ist sozial, menschengemacht, erlernbar, bewusst oder unbewusst; diese Eigenschaften erscheinen wichtig, wenn es darum geht, die interne Entwicklung und die interne Prägung zu verstehen.

³⁴⁴ Vgl. Smircich, Concepts, S.346.

Die bewusste Gestaltung bezieht sich in erster Linie auf sichtbare unternehmenskulturelle Elemente, wie zum Beispiel die bewusste Wahl einer bestimmten Organisationsstruktur oder aber auch die architektonische Gestaltung der Büroräume. Hinzu kommen auch mittelbare Elemente, die der Identifikation dienen wie z.B. die Gestaltung von Symbolen mit Werbecharakter. Für die bewusste Gestaltung einer bestimmten Unternehmenskultur kann eine Vielzahl von Instrumenten eingesetzt werden. Anzumerken ist, dass die äußeren Gestaltungen stets aber auch einen inneren Bezug zu immateriellen Vorstellungen, Werten oder Unternehmensphilosophien aufweisen. Durch bewusste Gestaltung äußerlicher Merkmale können auch innere Werte aufgegriffen und verstärkt werden, sie werden manifestiert und damit gestaltet. Ebenso kann es aber auch sein, dass durch bewusste Gestaltung von Elementen noch nicht vorhandene Werte geschaffen werden.

Die Abbildung unten veranschaulicht eine Auswahl an möglichen Instrumenten für eine bewusste Unternehmenskulturgestaltung:

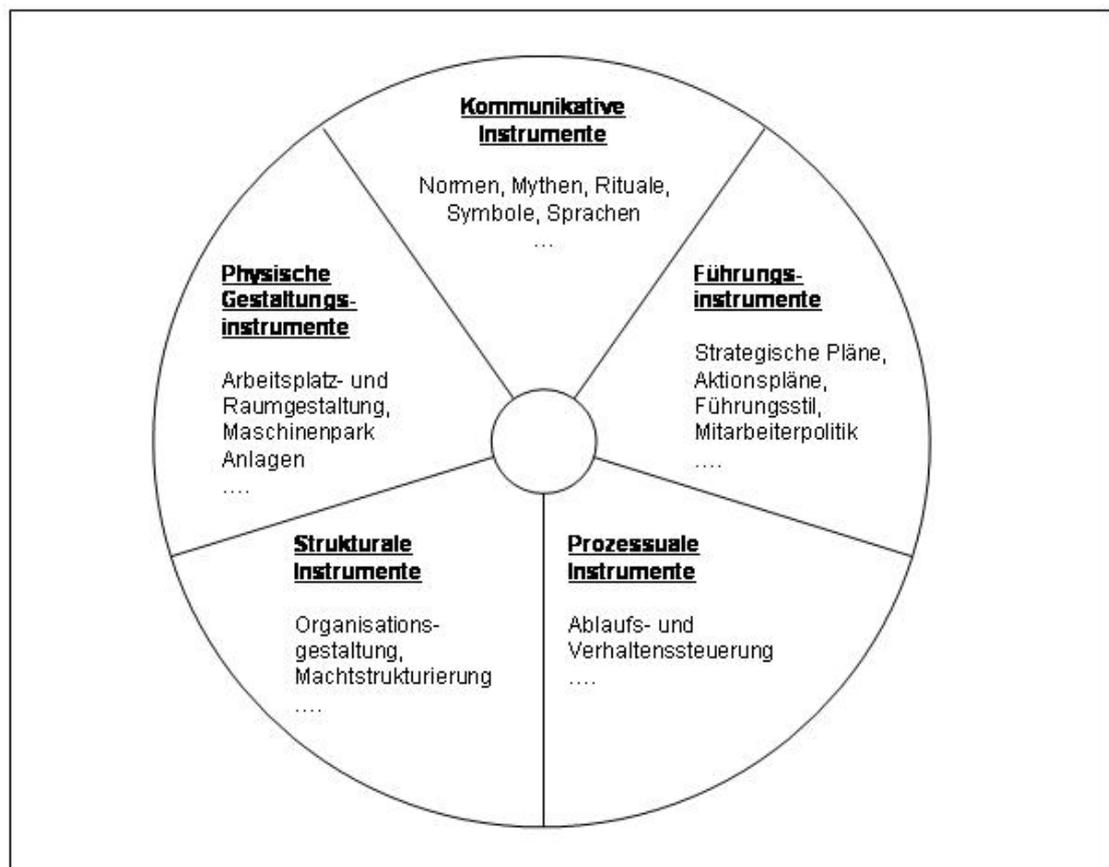


Abb. 12: Die wesentlichen Instrumente der Unternehmenskultur-Entwicklung (entnommen aus Hochreutener, zielorientiertes Management, S.51.)

b) Unbewusste Gestaltung

Wie schon aufgeführt, entsteht Unternehmenskultur in weiten Teilen nicht ausschließlich bewusst. Nicht alle Elemente oder Formen der Ausprägung können künstlich geschaffen werden. Dies wird ebenso klar, wenn nochmals das Modell nach Schein betrachtet wird.

Die Basis jeder Unternehmenskultur ist unsichtbar: „So glauben manche Unternehmen immer noch, daß Kultur uneingeschränkt machbar sei und sich die gewünschte Kultur durch den ‚Erlaß‘ von Unternehmensleitlinien oder Führungsgrundsätzen einstelle. Gehen diese Maßnahmen an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbei oder folgen ihnen keine konkreten Handlungen, so stellen sie bloße Lippenbekenntnisse dar, die keinen Einfluß auf das Verhalten besitzen.“³⁴⁵

Das Bestehen unbewusster Annahmen in den Köpfen der Menschen und Mitarbeiter im Unternehmen darf gerade im Kontext unternehmenskultureller Besonderheiten nicht außer Acht gelassen werden:

„Ihr Verhalten wird von größtenteils unbewußten Grundannahmen über ihr Unternehmen, dessen Umfeld, das Wesen des Menschen, seinen Handlungen und seinen Beziehungen zu anderen Personen gesteuert.“³⁴⁶

c) Zusammenhang zwischen bewusster und unbewusster Gestaltung

Nach der hier vertretenen Auffassung hängen der bewusste und der unbewusste Prozess so eng zusammen, dass der eine den anderen beeinflusst.

Eine mögliche Darstellung des Entstehungsprozesses von Unternehmenskultur allgemein – ein Prozess, der sowohl den bewussten als auch den unbewussten Verlauf schildert – demonstriert Sackmann anhand der folgenden Abbildung:

³⁴⁵ Scholz/Hofbauer, Organisationskultur, S.5.

³⁴⁶ Ebd.

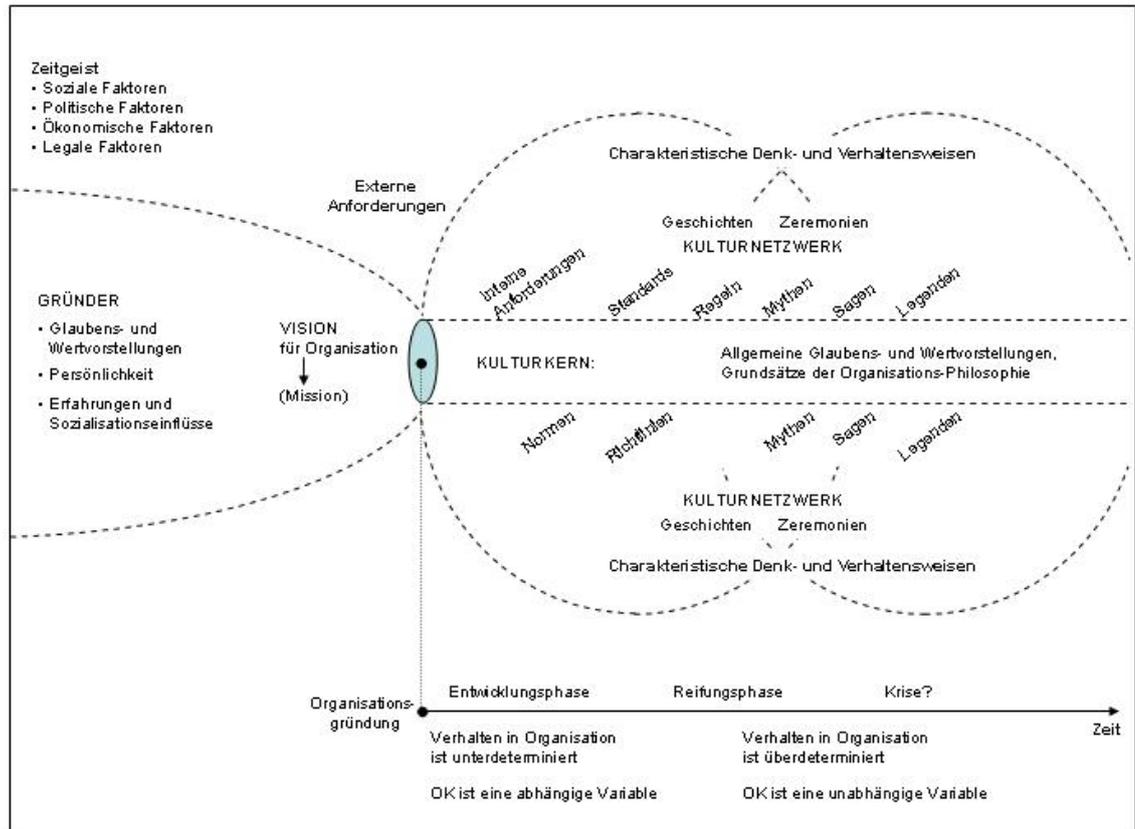


Abb. 13: Organisationskultur in der Entwicklungsperspektive (entnommen aus Sackmann, Einflußgröße, S.399)

d) Triebfedern im Gestaltungs- und Entstehungsprozess der Unternehmenskultur

Bei der Entstehung ebenso wie bei der konstanten „Pfleger“ unternehmenskultureller Elemente – sowohl bewusst als auch unbewusst entstandener Komponenten – spielen einige Triebfedern jeweils eine bedeutende Rolle.

aa) Gründer

Gründer haben einen erheblichen Einfluss auf die kulturelle Konstellation im Unternehmen: „Unternehmenskultur wird nicht einfach erfunden, sie entsteht nicht aus dem Vakuum, sondern wird bei ihrer Entstehung, Entwicklung und konkreten Ausgestaltung zum einen von den spezifischen Prägungen und Vorstellungen der Unternehmensgründer (...) geprägt.“³⁴⁷ Auch die Gründer bringen als Faktor „Mensch“ (wie nachfolgend behandelt) besondere Wertvorstellungen und Erfahrungen mit ein.

³⁴⁷ Sackmann, Erfolgsfaktor, S.32.

Gründer setzen wichtige Werte und legen fest, welche Prioritäten möglicherweise beachtet werden sollen: „Bei der Entstehung von Unternehmenskultur spielen der Gründer und das Gründungsteam eine zentrale Rolle für die konkrete Ausgestaltung der kollektiven grundlegenden Überzeugungen: Welche Geschäftsidee soll realisiert werden? Mit welchem Typus Mensch wollen der Gründer und sein Team zusammenarbeiten? Wer passt ins Team, wer passt nicht? Welche Strukturen und Prozesse werden als geeignet betrachtet, um die Geschäftsidee mit der gewählten Strategie zu realisieren?“³⁴⁸

Die Gründer können im Einzelfall sogar als „Helden“ betrachtet werden, die als Gründer eines Unternehmens Werte festgesetzt oder die Kultur in eine bestimmte Richtung gelenkt haben, die bis in die Gegenwart andauert und dabei Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter hat. Deal und Kennedy sprechen von sogenannten Helden, welche die kulturellen Werte repräsentieren: „These people personify the culture’s values and as such provide tangible role models for employees to follow.“³⁴⁹ Je nachdem, wie präsent die Heldenfigur für alle im Unternehmen agierenden Mitglieder ist, spielen die Werte dieser Person eine Rolle.

Es versteht sich, dass auch bei der Betrachtung schwedischer Unternehmenskultur zugleich die Betrachtung der jeweiligen Gründungsgeschichte von Bedeutung sein kann. Sind die einzelnen Gründer schwedischer Herkunft? Wie präsent sind die „Heldenfiguren“ heute und welche der von ihnen festgesetzten Werte sind noch heute präsent?

bb) Der Mensch im Unternehmen

Wie zuvor aufgezeigt wurde, ist Kultur allgemein etwas „Menschliches“ oder „vom Menschen gemacht“ (Vgl. Kap. II./1./c)/aa)). Dieses Merkmal gilt für jedwede Form von Kultur, auch Unternehmenskultur.

Die Menschen im Unternehmen bestimmen in erster Linie durch ihr Verhalten ebenso wie durch ihre Einstellung die Kultur des Unternehmens. Ob von bewusster oder unbewusster Gestaltung unternehmenskultureller Elemente die Rede ist, spielt keine Rolle. Der Mensch setzt beide Prozesse in Gang.

³⁴⁸ Ebd., S.38.

³⁴⁹ Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.14.

Hier ist eine wichtige Schnittstelle zu beschreiben: Jeder Mensch und zugleich Mitarbeiter eines Unternehmens ist in verschiedene Kulturkreise eingebunden.³⁵⁰ Durch die Einbindung in vielfältige Kulturkreise und die Wechselwirkung mit vielseitigen Phänomenen, wie der Nationalität, der Familie, den Menschen im sozialen Umfeld, aber auch dem Rechtssystem, der Wirtschaft, der Politik, der Bildung, der Erziehung, der Kunst und Religion³⁵¹ wird der Mensch durch viele unterschiedliche Einflussfaktoren geprägt. Mitarbeiter stellen folglich als Kulturträger eine wichtige Basis und Quelle der Unternehmenskultur dar.

Die unternehmenskulturelle Entwicklung ist als interaktionsbedingter Aushandlungsprozess aufzufassen, weil sich Mitarbeiter als interaktive Partner untereinander beeinflussen.³⁵²

Bei der Mitgestaltung und Beeinflussung der Ausgestaltung der Unternehmenskultur spielen wiederum die jeweiligen Funktionen eine unter Umständen gesteigerte Rolle, in denen ganz bestimmte Menschen jeweils tätig sind. Insbesondere kann dies auf das Management zutreffen, also auf die Führungsebene.

cc) Führung

Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Führungsebene und Unternehmenskultur bedarf differenzierter Betrachtung. Oft sind die Unternehmensgründer zugleich auch Teil der Unternehmensführung. Die Thematik wird in der Unternehmenskulturforschung häufig und sehr unterschiedlich diskutiert: „I samspelet mellan ledarskap och organisationskultur är olika slag av förbindelser och betoning möjliga.“³⁵³

Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob die Kultur der Führungsebene oder besser das Verhalten und die Werte in der Führungsebene getrennt von der Unternehmenskultur zu betrachten sind oder vielmehr als integrierter und integrierender Bestandteil der Unternehmenskultur. Darüber bestehen unterschiedliche Auffassungen. Es gibt Forscher,

³⁵⁰ Vgl. Berthoin/Dierkes/Helmers, Forschungsagenda, S.207 f.

³⁵¹ Vgl. Bromann/Piwinger, Gestaltung, S.11.

³⁵² Vgl. Jacobsen, Entwicklung, S.98.

³⁵³ Alvesson, Organisationskultur, S.164; Übersetzung d. Verf.: „Im Zusammenspiel zwischen Führung und Organisationskultur sind verschiedene Formen von Verbindungen und Betonung möglich.“

die sehen „leadership“ als eigenen Bereich, andere sehen sie als Subkultur, wieder andere als integrierenden Bestandteil der Unternehmenskultur.

Fest steht ihre Komplexität: „Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande.“³⁵⁴

Einerseits wird ein möglicher Einfluss der Führungsebene auf die Kultur in Frage gestellt und als negativ bewertet. Bestimmte Werte bleiben demnach „oben“ hängen und können nicht bis nach unten gelangen, und damit folglich auch nicht auf die Gesamtkultur einwirken. Andererseits kann die Kultur im Bereich der Führungsebene wiederum als eigenständige Kultur betrachtet werden, die mit der Gesamtkultur nicht zusammenpasst.

Gleichwohl wird angenommen, dass die Führungsebene in vielfacher Weise auf die Kultur im Unternehmen einwirkt: „Führungskräfte beeinflussen die Kultur eines Unternehmens in zweierlei Hinsicht ganz entscheidend: Zum einen prägt das obere Management die zentralen Rahmenbedingungen einer Unternehmenskultur. Zum anderen fungieren alle Führungskräfte im Unternehmen durch ihre spezifische Führungsfunktion als Repräsentanten der einmal festgelegten Unternehmenskultur.“³⁵⁵

Weil sich Mitarbeiter meist an den unmittelbaren Vorgesetzten orientieren und deren Prioritäten wiederum „aufschnappen“, wird den Führungskräften allein durch ihre Stellung eine besondere „Hebelwirkung“ zugeschrieben: ³⁵⁶ „Durch diese Multiplikatoren- und Rollenmodellfunktion haben Führungskräfte daher eine zentrale Bedeutung bei der Vermittlung, Erhaltung, Weiterführung und Veränderung von Unternehmenskultur – ob sie dies nun wollen oder nicht.“³⁵⁷

Es wird als Führungsaufgabe verstanden, aktiv die Pflege und Gestaltung unternehmenskultureller Elemente und Prozesse zu beeinflussen: „Die Entwicklung und

³⁵⁴ Ebd., S.146; Übersetzung d. Verf.: „Führung ist nicht nur ein Führer, der agiert und eine Gruppe an Untergeordneten, die auf mechanische Art und Weise reagieren, sondern ein komplexer sozialer Prozess, bei dem Inhalte und Interpretationen bezüglich dessen was gesagt oder getan wird bestimmend sind.“

³⁵⁵ Sackmann, Erfolgsfaktor, S.37.

³⁵⁶ Vgl. Sackmann, Erkennen, S.177.

³⁵⁷ Sackmann, Erfolgsfaktor, S.41.

die Pflege der Unternehmenskultur gehören zu den vordringlichen Aufgaben der Vorstände bzw. Geschäftsführer eines Unternehmens.“³⁵⁸

Je nachdem, welche unternehmenskulturellen Elemente bewusst eingesetzt werden, kann dies den Erfolg des Unternehmens zugleich positiv oder negativ beeinflussen: „Das Management entwickelt eine Reihe von Formeln, die zum Wohle des Unternehmens angewandt werden. Solange das Unternehmen Erfolg hat, werden diese Formeln bestätigt und damit zu Erfolgsformeln.“³⁵⁹

Alvesson betont dabei, dass der Grad der Wirkung wiederum davon abhängt, welche Ebene der Führung betrachtet wird. Es macht einen Unterschied, ob Personen aus der obersten Konzernspitze oder Personen in kleineren „Cheffrollen“ näher betrachtet werden: „De flesta studier av ledarskap fokuserar på hur en person som indentifieras som ledare uppför sig eller samarbetar med en grupp underordnade och/eller hur han/hon i grova drag leder organisationen. I de flesta systematiska akademiska undersökningar leder cheferna små grupper människor. (...) Höga chefer leder emellertid hela eller stora delar av organisationer och då blir situationen när det gäller organisationskultur annorlunda.“³⁶⁰

Es ist eine nicht unberechtigte Wunschvorstellung der Führungsebene, die Kultur in eine bestimmte Richtung bewegen zu können: „We come back to culture. It is perhaps the single most powerful force for cohesion in the modern organization. And leaders can influence the way cultures evolve, positioning their organization for sustained competitive advantage – because cultures aren’t easy to quickly copy.“³⁶¹

Die kulturelle Wirkung der Führungsebene resultiert nicht ausschließlich direkt aus dem Verhalten oder der von oben bewussten Implementierung von Werten, sondern die

³⁵⁸ Langen, Leitbild, S.44.

³⁵⁹ Carlzon/Hubendick, Kulturrevolution, S.144.

³⁶⁰ Alvesson, Organisationskultur, S.149 f.; Übersetzung d. Verf.: „Die meisten Studien zu Führung untersuchen, wie eine Person, die als Führungskraft identifiziert wird, sich verhält oder mit einer Gruppe Untergeordneter zusammenarbeitet und/oder wie er/sie in groben Zügen die Organisation führt. In den meisten systematischen akademischen Untersuchungen leiten die Führungskräfte kleine Gruppen von Menschen. (...) Führungskräfte in höheren Positionen leiten hingegen ganze oder große Teile von Organisationen und dann verändert sich die Situation bezogen auf die Organisationskultur.“

³⁶¹ Goffee, character, S.14.

Wirkung hängt auch von der Interpretation „untergeordneter“ Mitarbeiter ab: „Detta betyder att ledarskap per definition uppfattas som ‚kulturellt‘, det vill säga att ledarskap anses utspelas i en kulturell kontext och alla ledarskapshandlingar får sina konsekvenser genom den (kulturellt styrda) tolkning som görs av dem som är inblandade i de sociala processer där ledare, underordnade och ledarskapshandlingar kommer till uttryck.“³⁶²

Mit Sicherheit haben Personen in Führungspositionen, seien es nun Topmanager oder Personen, die größere Einheiten leiten, einen erheblichen Einfluss auf die Umsetzung und Ausprägung kultureller Werte im Unternehmen.

Wie erläutert, setzen Führungskräfte prägnante Maßstäbe, und beeinflussen die Art und Weise, wie mit Werten, Ideen, Sachen, Geld oder Menschen umgegangen wird:³⁶³

„Kultur basiert in der Tat auf einem Übertragungseffekt.“³⁶⁴

Wie stark die Wirkung von „oben“ ist, mag wiederum von vereinzelt Bedingungen abhängen, unter anderem von der Struktur oder der Größe des Unternehmens.

Bei der empirischen Untersuchung (vergleiche Kap. VI. und VII.) soll der Blick auf die Führungsebene gerichtet werden. Es wurden überwiegend Personen in leitenden Positionen befragt, weil nach der hier vertretenen Ansicht die oberen Ebenen erheblichen Einfluss auf die Kultur im Unternehmen haben.

Festzuhalten bleibt auch, dass das Führungsverhalten nicht nur eine besondere Wirkung auf die Kultur hat, sondern an sich schon eine Form der Kulturäußerung ist (ohne unbedingt Wirkung oder gar „unerwünschte“ Nebenwirkungen zu erzeugen). Alvesson nimmt Bezug zu Smircich: „Detta innebär inte nödvändigtvis att ledarskap skapar eller på något dramatiskt sätt förändrar kulturen, bara att ledarskap är en kulturell yttring som påverkar andra kulturella yttringar, som gemensamma uppfattningar om mål, teknologier och omvärld.“³⁶⁵

³⁶² Alvesson, Organisationskultur, S.159. Übersetzung d. Verf.: „Das bedeutet, dass Führung laut Definition als ‚kulturell‘ aufgefasst wird, das soll heißen, dass Führung sich in einem kulturellen Kontext abspielen soll und alle Handlungen der Führung, durch die (kulturell gesteuerte) Interpretation jener, die in die sozialen Prozesse eingebunden sind, in denen Führungskräfte, Untergeordnete und Führungsmethoden zu Ausdruck kommen, ihre Konsequenzen haben.“

³⁶³ Vgl. Wollert, Führung, S.23.

³⁶⁴ Ebd.

³⁶⁵ Alvesson, Organisationskultur, S.164; Übersetzung d. Verf.: „Das bedeutet nicht notwendigerweise, dass die Führung die Kultur schafft oder auf dramatische Art und Weise verändert, sondern nur, dass

e) Interne Prägung und Kulturvermittlung

Nicht zu vernachlässigen ist bei den bisher aufgeführten Überlegungen der Umstand, dass nicht nur die Menschen im Unternehmen einander beeinflussen, sondern dass der Prozess ebenso in die andere Richtung läuft. In der Theorie fallen in diesem Zusammenhang die Begriffe „Institutionalisierung“ und „Internalisierung“: „Für die Analyse von Unternehmenskulturen ist festzuhalten, daß jeder Mitarbeiter sowohl die Unternehmenskultur prägt (Institutionalisierung) als auch von ihr geprägt wird (Internalisierung). Da Institutionalisierungs- und Internalisierungsprozesse an interaktives Verhalten gebunden sind, läßt sich die unternehmenskulturelle Entwicklung als interaktionsbedingter Aushandlungsprozeß zwischen Unternehmensmitgliedern begreifen.“³⁶⁶

Bei der Betrachtung interner Prozesse im Hinblick auf unternehmenskulturelle Besonderheiten spielt weiterhin die Intensität der Kulturvermittlung eine wichtige Rolle. Bereits bei der Diskussion der bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur wurde eine Reihe von Instrumenten vorgestellt. Nun mag es eine bedeutende Rolle spielen, welche Instrumente wie stark zum Tragen kommen. Werden Geschichten oder Anekdoten weitergegeben? Wie präsent sind Gründer oder Gründungsgeschichte? Werden Seminare gehalten, in denen Unternehmenswerte weitergegeben werden?

2. Externe Einflussfaktoren

Wie oben bereits ausgeführt wurde, entsteht Unternehmenskultur jedoch nicht nur durch einen internen Entwicklungsprozess.

Unternehmen werden als in die Umwelt eingebettete Systeme aufgefasst. Die zuvor erläuterte Betrachtung des Unternehmens als offenes System unterstreicht die Bedeutung externer Faktoren, die zwangsläufig auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Kein Unternehmen kann sich dem umgebenden Umfeld entziehen, es wird stets vom Umfeld geprägt dadurch, „dass Organisationen nicht unabhängig von der Gesellschaft existieren, sondern grundsätzlich ein Teil der Gesellschaft und somit zugleich in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt sind.“³⁶⁷

Führung eine kulturelle Äußerung ist, welche andere kulturelle Äußerungen, wie gemeinsame Auffassungen über Ziele, Technologien oder das Umfeld beeinflusst.“

³⁶⁶ Jacobsen, Entwicklung, S.98.

³⁶⁷ Waldkirch, Unternehmen, S.21.

Adler beschreibt dies etwa folgendermaßen: „For years people have thought that organizations were beyond the influence of culture and that they were only determined by technology and task. Today we know that work is not simply a mechanistic outgrowth of either technology or task. At every level culture profoundly influences organizational behavior.“³⁶⁸

Das Umfeld und die mit ihm verbundenen Kontextfaktoren spielen folglich in verschiedenen Zusammenhängen eine ebenso wichtige Rolle wie interne Abläufe und Zusammenhänge.

Zunächst kann sehr allgemein beobachtet werden, dass Unternehmen in einer bestimmten Umwelt agieren, welche durch die sehr allgemeinen Komponenten Dynamik, Komplexität, Unsicherheit und Ungewissheit beschrieben werden kann:

Die Umwelt, die einzelnen Aufgaben des Unternehmens sowie die internen und externen Beziehungen sind sehr komplex.³⁶⁹ Die Komplexität des Umfeldes eines Unternehmens bezieht sich folglich ebenso auf die exogenen Einflüsse wie auf die verschiedenen Handlungsalternativen: „Ungewißheit und Dynamik sind wesentliche Bestimmungsgründe der Komplexität von Entscheidungssituationen.“³⁷⁰

Das Umfeld ist stets dynamisch, da die bestehenden Umweltbedingungen sich ständig verändern. Ob es sich dabei um die schlagartige Veränderung von Technologien, Marktbedingungen, Gesetzen und rechtlichen Regelungen, oder aber auch von Werten und Normen handelt³⁷¹, mag dahingestellt bleiben.

Die dem Umfeld anhaftende Komponente „Ungewissheit“ kann auch als „Nicht-Eindeutigkeit der Konsequenzen“³⁷² bezeichnet werden. Anders ausgedrückt kann – nach Gutenberg – das Phänomen „Ungewißheit“ in die beiden Bestandteile „Unsicherheit“ und „Risiko“ unterteilt werden.³⁷³

Es besteht oftmals Unsicherheit über die zur Verfügung stehenden Informationen: „Das Kriterium Unsicherheit ist beschreibbar durch die drei Dimensionen Bestimmtheit der zur Verfügung stehenden Informationen, Gewißheit über kausale Beziehungen und die

³⁶⁸ Adler, Vary, S.43.

³⁶⁹ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.15.

³⁷⁰ Kahle, Entscheidungen, S.115.

³⁷¹ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.12-14.

³⁷² Kahle, Entscheidungen, S.51.

³⁷³ Vgl. ebd.

Zeitspanne, innerhalb derer ein Feedback der Umwelt auf die Aktionen des Unternehmens festgestellt werden kann.³⁷⁴

Für das Unternehmen ist es nicht leicht, die einzelnen Umweltbedingungen insgesamt zu erfassen.³⁷⁵ Aus den sehr allgemeinen Umweltbedingungen Dynamik, Ungewißheit und Komplexität lassen sich wiederum spezifische Rahmenbedingungen ableiten. In Anlehnung an Farmer/Richman können unter anderem sozialpsychologische, kulturelle, rechtliche, politische, wirtschaftliche oder wirtschaftspolitische Faktoren in Betracht gezogen werden.³⁷⁶

Entscheidend ist also auch für die Entwicklung von Unternehmenskultur, unter welchen Rahmenbedingungen das Unternehmen agiert. Wie sehen die rechtlichen, soziokulturellen oder politischen Rahmenbedingungen aus? Bestimmungsfaktoren können also „Charakteristika der Branche, der Geldgeber, der ökonomischen, institutionellen, politischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen wie auch der vorhandenen Technologien“³⁷⁷ sein. Wie sieht der Markt aus? Die Liste der Kontextfaktoren könnte an dieser Stelle beliebig weitergeführt werden.

Es ist festzuhalten, dass sich ein Unternehmen stets an äußere Bedingungen anpassen und auf die bestehenden Umfeldfaktoren reagieren muss³⁷⁸ und dies wiederum Einfluss auf die Kultur des Unternehmens haben kann.

Im folgenden sollen zunächst spezifische lokale und nationale Rahmenbedingungen sowie deren Wirkungen betrachtet werden. Da Unternehmen von nennenswerter Größe heute kaum noch ausschließlich lokal agieren, sollen ebenso Rahmenbedingungen unter dem Zeichen der Globalisierung betrachtet werden.

³⁷⁴ Werner, betriebliche Strukturen, S.15; (Anm. d. Verf.: Werner zitiert Lawrence, P.R./Lorsch, J.W.: Organization and Environment, 1967, S.24. ff.)

³⁷⁵ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.11.

³⁷⁶ Vgl. ebd.

³⁷⁷ Sackmann, Erfolgsfaktor, S.32.

³⁷⁸ Vgl. Werner, betriebliche Strukturen, S.9.

3. Nationale Bedingungen

Studien – mitunter aus der kulturvergleichenden Managementforschung – belegen einen sehr engen Zusammenhang zwischen (aus kulturspezifischen Sozialisationsprozessen hervorgegangener) nationaler Identität und Unternehmensidentität ebenso wie zwischen nationalen Bedingungen und Unternehmenskultur.³⁷⁹

Diese Verknüpfung kann durch sehr unterschiedliche Einflussfaktoren zustande kommen, so dass am Ende viele verschiedene Unternehmen eines Landes möglicherweise ähnliche Tendenzen – auch in unternehmenskultureller Hinsicht – aufweisen: „Kein Land zeigt zwar bei allen Unternehmen Einheitlichkeit, doch der nationale Kontext schafft Tendenzen, die so stark sind, daß sie von jedem Beobachter ohne weiteres erkannt werden können.“³⁸⁰ Es kann also der nationale Kontext sein, der diese Folge herbeiführt.

Was macht nun diesen nationalen Kontext aus? Welche Komponenten bilden den nationalen Rahmen? In den meisten Studien wird schlichtweg von „Landeskultur“ gesprochen. Es wird dabei meist die „Landeskultur“ als wichtigster Auslöser für die Entstehung von Ähnlichkeiten betrachtet. Diese bildet sozusagen den „Nährboden für die Entwicklung einer Unternehmenskultur“³⁸¹, was wiederum begründet, dass sich in verschiedenen Unternehmenskulturen eines bestimmten Landes wiederum landeskulturelle Muster finden lassen.³⁸²

Eine Schnittmenge an Gemeinsamkeiten, so heißt es, wird durch die Landeskultur hervorgerufen und verleiht jedem Land bestimmte Eigentümlichkeiten, auch in unternehmenskultureller Hinsicht: „Die Landeskultur setzt den Rahmen, in dem sich vielfältige Organisationskulturen entwickeln können, denen aber ein gemeinsamer Grundkonsens inhärent ist. Dieser Grundkonsens unterscheidet sich von Land zu Land.“³⁸³ Dadurch, dass Wirtschaften an sich Teil einer Kultur ist, ist die damit verbundene Einbindung in die Landeskultur selbstverständlich:

³⁷⁹ Vgl. Jacobsen, Entwicklung, S.47.

³⁸⁰ Porter, Wettbewerbsvorteile, S.132.

³⁸¹ Schreyögg, Spannungsfeld, S.25.

³⁸² Vgl. ebd.

³⁸³ Scholz/Hofbauer, Organisationskultur, S.100.

„Nach heutigem Verständnis ist Wirtschaften und Management ein Teil der Kultur eines spezifischen und deskriptiv faßbaren Kulturraums und damit eingebunden in die Landeskultur.“³⁸⁴ Die Studien, die den Kontext als Bestimmungsfaktor betrachten, setzen Kontext mit Kultur gleich. So beispielsweise Bjerke, welcher verschiedene Führungsstile untersuchte und den kulturellen Kontext dabei als ausschlaggebende Ursache festmachte: „Culture can be used for many different types of analysis. It can provide the foundation or the background for many different kinds of understanding. This study is an attempt to understand business leadership in five different national and regional contexts and to do this through the culture governing these contexts. The contexts are the American, the Arabic, the Chinese, the Japanese and the Scandinavian. One way to formulate the basic question of this study could be: How do business leaders think as a result of their national culture, and what are the consequences for how business leadership is exercised?“³⁸⁵

Was unter „Kultur“ verstanden werden kann, wurde zu Beginn der Arbeit erläutert. Auf den Begriff der Landeskultur übertragen, muss all das betrachtet werden, was eine Gruppe in einem Land gemeinsam innehat. All das, was Menschen gemeinsam besitzen, gemeinsame Ansichten und gemeinsame Verhaltensregeln: „Culture is everything that people have, think, and do as members of their society.“³⁸⁶

Zwar werden „ökonomische Systeme“, „Erziehungssysteme“, „Religion und Glaubensüberzeugungen“, „Sitte und Recht“ als „Erscheinungsformen und Aspekte der Kultur“ definiert.³⁸⁷

Das kann am Beispiel französischer Unternehmen illustriert werden:

„(...) Charakterzüge lassen sich – ebenso wie das Verhältnis französischer Manager zu Innovationen – aus der französischen Geschichte und der Entwicklung der französischen Kultur heraus erklären. Dabei spielen überkommene kirchliche Denkmuster ebenso eine Rolle wie Elemente der höfischen Gesellschaft (esprit), das aufgeklärte Gedankengut der lumières (raison, progrès) und napoleonische Einflüsse.“³⁸⁸

³⁸⁴ Heinrichs, Kulturgebundenheit, S.34.

³⁸⁵ Bjerke, Leadership, S.1.

³⁸⁶ Ferraro, cultural dimension, S.17.

³⁸⁷ Mintzel, Gesellschaft, S.172.

³⁸⁸ Ammon/Koblauch, Managementstil, S.239.

Gleichwohl erscheint die Zuordnung aller nationaler Komponenten zu einer (Landes-) Kultur nicht eindeutig: „Men vad som tillskriver oss våra värdeskalor, idiosynkrasier och drömmar om framtiden mer än något annat är den övergripande kulturen, i Sverige den svenska kulturen med dess mångfald historiska rötter och förbindelser med religion, ekonomi, samhällsorganisation, bebyggelse, demografi, klimat och natur – dock modererat av vår egen mera avgränsade miljö, vår specifika samhällsklass, vår könsbundna uppfostran och annat.“³⁸⁹

Nicht allein die „Landeskultur“ kann mithin als nationaler Kontext bezeichnet werden. Der nationale Kontext ist weiter zu fassen. Er bezieht sich auf mehr als nur kulturelles Gut (sei es sichtbar oder unsichtbar). In der vorliegenden Arbeit bildet die Gesamtkonstellation verschiedener landestypischer Bestimmungsfaktoren (also nicht nur Elemente, die Teil der Landeskultur im engeren Sinne sind) den Nährboden oder anders ausgedrückt den nationalen Kontext. Dieser Kontext wird hier nicht mit dem Begriff „Landeskultur“ sondern vielmehr als „nationale Bedingungen“ bezeichnet, die zum „Ergebnis organisationsexterner Einflüsse“³⁹⁰ beitragen.

Nationale oder lokale Besonderheiten der Unternehmenskultur werden nicht nur durch die einer nationalen Kultur im engeren Sinne zuzurechnenden Elemente bestimmt, sondern auch von vordergründigen äußeren Rahmenbedingungen.

Eine Auflistung solcher nationaler Bedingungen (ohne spezifische Rücksicht darauf, ob diese unmittelbare Elemente der Landeskultur sind oder sein können) könnte wie folgt aussehen:

- Geographische Lage, Größe und Klima
- Faktorausstattung
- Kommunikation/Sprache
- Traditionen und Bräuche
- Erziehung und Ausbildungsstruktur
- Politische und rechtliche Aspekte

³⁸⁹ Daun, mentalitet, S.28; Übersetzung d. Verf.: „Aber das, was uns unsere Werteskalen, Idiosynkrasien und Träume von der Zukunft mehr als alles andere zuschreibt, ist die übergreifende Kultur, in Schweden die schwedische Kultur mit ihren vielfältigen historischen Wurzeln und Verknüpfungen mit Religion, Wirtschaft, Gesellschaftsstruktur, Bebauung, Demographie, Klima und Natur – doch bestimmt durch unser eher abgegrenztes Umfeld, unsere spezifische Gesellschaftsklasse, unsere geschlechterbezogene Erziehung und anderes.“

³⁹⁰ Ebers, Forschungsprogramm, S.174.

- Geschichte und Religion

4. Bedingungen im Kontext der Globalisierung

Diktate der Globalisierung stehen im Widerstreit zu den vorher genannten nationalen oder lokalen Bedingungen, teilweise auch in Wechselwirkung mit diesen. Nationale Werte werden also neu ausgerichtet oder überlagert, verleihen aber gleichwohl dem internationalen Auftritt einen eigenen Charakter.

Von selbst versteht sich, dass Unternehmen nicht nur im eigenen Ursprungsland agieren, sondern auch international tätig sind: „Nicht nur Großunternehmen praktizieren weltweite Kooperationen und Firmenaufkäufe, sondern auch mittelständische Unternehmen werden durch das Wegfallen ‚nationaler Nischen‘ und der damit verbundenen Konfrontation mit internationaler Konkurrenz dazu gezwungen, international tätig zu werden.“³⁹¹

Das Thema „Globalisierung“ oder die Frage nach dem „Agieren in einem globalen Kontext“ ist gerade auch im Hinblick auf die mögliche Auswirkung auf die Ausprägung unternehmenskultureller Besonderheiten von Bedeutung.

Globalisierung kann man sowohl als eine „wechselseitige Internationalisierung von zunehmend allen Funktionsbereichen und Prozessen nationaler Firmen auf internationalen Beschaffungs-, Absatz-, Informations- und Arbeitsmärkten sowie andererseits als Aufbau von internationalen Kooperationen, Kapitalverflechtungen und Akquisitionen“³⁹² verstehen.

Dabei „(...) ist es nötig, unterschiedliche Dimensionen von Globalisierung zu unterscheiden, (...) die kommunikationstechnische, die ökologische, die ökonomische, die arbeitsorganisatorische, die kulturelle, die zivilgesellschaftliche Dimension usw.“³⁹³

Die Welt wächst zusammen, Kommunikation umspannt den gesamten Globus, es wird erwartet, dass Menschen und Unternehmen omnipräsent sind. Dem kann sich niemand entziehen. „What we can agree on, however, is that the world is becoming increasingly more interdependent. Despite George Washington’s warnings against ‘entangling alliances’, there is no way that any of us can isolate ourselves from the rest of the world.

³⁹¹ Pfohl/Bock/Dubbert, Internationalisierung, S.76.

³⁹² Jansen, Mergers, S.1.

³⁹³ Beck, Globalisierung, S.42.

We are, whether we like it or not, enmeshed in global concerns far beyond the wildest dreams, or nightmares, of our founding fathers.”³⁹⁴

Verschiedene Entwicklungen, wie beispielsweise der schnelle „Anstieg des Welthandelsvolumens, eine zunehmende internationale Kapitalverflechtung und das starke Anwachsen des Kapital- und Devisenverkehrs“³⁹⁵ kennzeichnen dabei die wirtschaftliche Globalisierung.

Aber auch weitere neue Rahmenbedingungen, die mit der Globalisierung einhergehen, wie etwa das Aufkommen neuer Technologien, der steigende Wettbewerbsdruck, der Wertewandel, und eine zunehmende Dynamik kommen hinzu³⁹⁶, auch die Wünsche der Kunden sehen anders aus.³⁹⁷

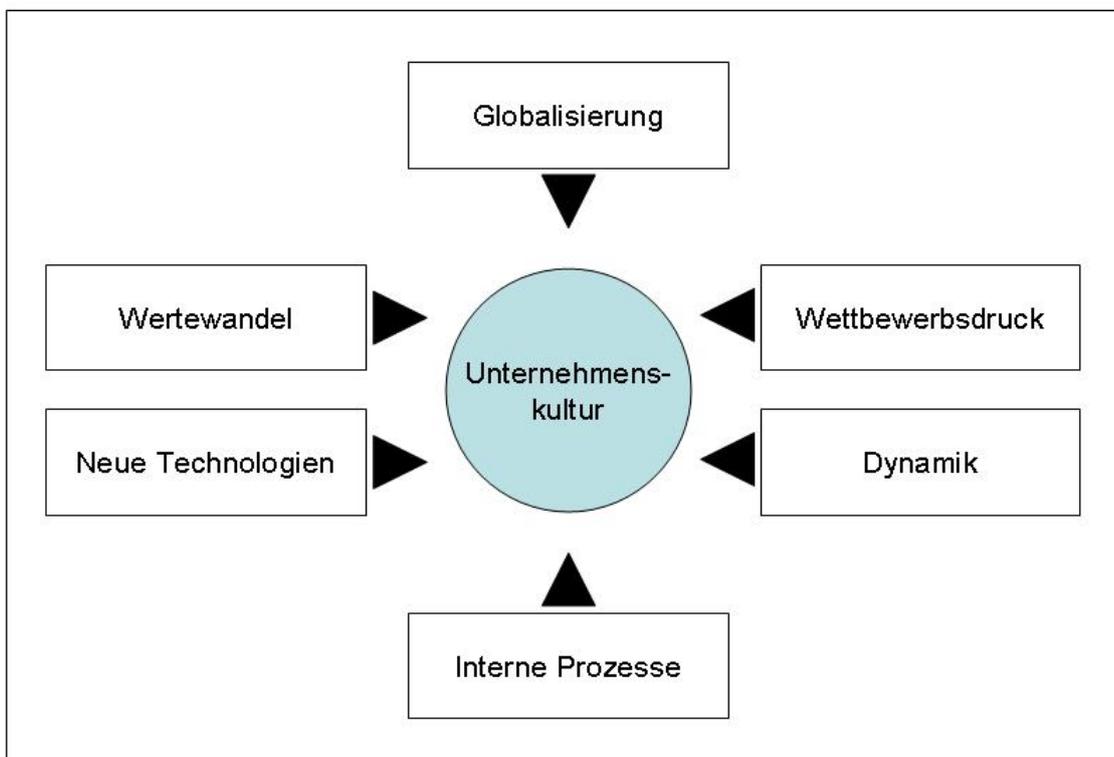


Abb. 14 Gründe der Veränderung (entnommen aus Zell, Unternehmenskultur-Check, S.16)

Auch unruhigere Arbeitsmärkte, die zunehmende Gesetzgebung oder die Deregulierung protektionierter nationaler Märkte dürfen nicht außer Acht gelassen werden.³⁹⁸

³⁹⁴ Ferraro, cultural dimension, S.10.

³⁹⁵ Zell, Unternehmenskultur-Check, S.16 f.

³⁹⁶ Vgl. ebd., S.16.

³⁹⁷ Vgl. Eggers, Diagnose, S.6.

³⁹⁸ Vgl. Weitbrecht, Management, S.319.

Insgesamt ist das Umfeld unbeständiger und unruhiger geworden. „Vor allem im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft und des Aufkommens organisierter Anspruchsgruppen haben Unternehmen erfahren müssen, dass sie in einem zunehmend komplexen und dynamischen gesellschaftlichen Umfeld agieren, das an sie vielfältige Ansprüche stellt, die sich darüber hinaus auch ändern können.“³⁹⁹

Komplexität und Wettbewerb sind gestiegen:⁴⁰⁰ „Competition is intensifying and becoming more global.“⁴⁰¹

Der Wandel der Systeme bringt weitere Folgen mit sich: Die Verschmelzung der Unternehmen, bedingt durch Fusionen und Akquisitionen, hat enorm zugenommen. Es wird regelrecht von einer „Fusionswelle“ gesprochen.

Nach Schätzungen von Cartwright und Cooper (1996) hat in den USA bereits in den 80er Jahren jeder vierte Mitarbeiter mindestens eine Fusion miterlebt.⁴⁰²

Besonders groß war die Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen für Wirtschaft und einzelne Unternehmen im letzten Jahrzehnt. Der Trend scheint ungebrochen: „Nicht nur Großunternehmen, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen sehen sich zunehmend der Notwendigkeit ausgesetzt, nicht nur im nationalen oder gar regionalen, sondern zumindest im europäischen Markt mit seinen zunehmend schwindenden Markteintrittsbarrieren in den einzelnen Ländern präsent zu sein. Die seit einigen Jahren stetig steigende Zahl der M&A-Aktivitäten belegt dies.“⁴⁰³

Aufgrund dieser neuen Bedingungen ergeben sich neue Anforderungen an die Unternehmen. Um überhaupt „überleben“ zu können, muss sich ein Unternehmen auch solchen Trends anpassen und dabei verschiedene neue Ansprüche erfüllen. Es ist enorm wichtig, sich von fest verankerten Sichtweisen und Verhaltensweisen zu verabschieden.⁴⁰⁴

³⁹⁹ Waldkirch, Unternehmen, S.21.

⁴⁰⁰ Vgl. Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.178 f.

⁴⁰¹ Ebd., S.179.

⁴⁰² Vgl. Berthold, Voraussetzungen, S.1.

⁴⁰³ Meckl, Mergers & Acquisitions, S.15.

⁴⁰⁴ Vgl. Eggers, Diagnose, S.6.

Es werden theoretische und praktische Veränderungen des Managements ebenso wie die ständige Anpassung – und damit verbunden auch die globale Ausrichtung – an das umgebende Umfeld erwartet.⁴⁰⁵

Gerade auch im Hinblick auf kulturelle Aspekte wird ein hoher Grad an Austausch zwischen sehr unterschiedlichen Kulturen erforderlich: „Wir erleben gegenwärtig eine Phase der Internationalisierung des Wirtschaftslebens, die in einem noch nie dagewesenen Umfang die direkte Kommunikation und Kooperation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen erfordert.“⁴⁰⁶

Weiterhin erscheint es besonders wichtig, die Organisationsstruktur unter globalen Voraussetzungen optimal zu gestalten: „The ideal, it seems, is to achieve global organisation and local responsiveness simultaneously.“⁴⁰⁷ Percy Barnevik, früherer CEO von ABB, fordert, dass es wichtig sei, global und lokal, groß und klein, dezentralisiert und zentralistisch zugleich zu sein.⁴⁰⁸

Von allen Prägungen eines Unternehmens scheint die (ursprüngliche) Unternehmenskultur diejenige zu sein, die am schwierigsten veränderbar ist.⁴⁰⁹ Im Ergebnis haben wir es am Ende vielleicht nicht mehr allein mit einer „nationalen“ Unternehmenskultur zu tun, sondern betrachten, bedingt durch globale Verflechtungen, eine „multinationale“ Unternehmenskultur mit einem nationalen Ausgangspunkt. Oft wird diese multinationale Verflechtung als problematisch angesehen: „In der wissenschaftlichen Diskussion der multinationalen Unternehmung und ihrer Führungsprobleme hat man bisher in erster Linie die Schwierigkeiten vor Augen, die sich aus der Berührung mit verschiedenen Landeskulturen ergeben. Dabei nimmt man an, daß Mitarbeiter wie auch externe Interaktionspartner (Kunden, Lieferanten usw.) der Auslandsgesellschaften Angehörige einer fremden Kultur sind, die ihre Denk- und Verhaltensweisen (abweichend von denen des Stammlandes) prägt.

⁴⁰⁵ Vgl. Weitbrecht, Management, S.319 f.

⁴⁰⁶ Knapp, Qualifikationsmerkmal, S.8.

⁴⁰⁷ Goffee, dynamics, S.159.

⁴⁰⁸ Vgl. Goffee, dynamics, S.159.

⁴⁰⁹ Vgl. Dürr, Unternehmenskultur ändern, S.131 ff.

Eine multinationale Unternehmung wird daher zunächst einmal als eine Arena für unterschiedliche Landeskulturen gesehen.⁴¹⁰

Es entstehen insgesamt eine ganze Reihe neuer Fragen, gerade im Hinblick auf Übertragbarkeit nationaler unternehmenskultureller Eigenheiten. Können und wollen Großkonzerne das „Nationale“ des Ursprungslandes wahren? Können sie es verhindern? Können Managementtechniken oder Verhaltensmuster, die in einem bestimmten Land entstanden sind, ohne weiteres in anderen Ländern implementiert werden?⁴¹¹ „Die Diskussion um die Transferierbarkeit und die Anpassungsfähigkeit von Kulturen dauert bis heute an, und es hat sich gezeigt, daß ein einfaches Ja oder Nein zur Beantwortung dieser Fragestellung nicht ausreicht; zu viele zusätzliche Faktoren bestimmen über Erfolg oder Mißerfolg eines Managementeinsatzes, als daß eine einfache kausale Zurechnung in positiver oder negativer Richtung möglich wäre.“⁴¹²

Die Globalisierung führt dazu, dass bestimmte Methoden in der Geschäftswelt weltweit ähnlich aussehen, landestypische Unterschiede rückläufig und bestimmte Prinzipien vereinheitlicht worden sind.⁴¹³

Dies stößt aber an deutliche Grenzen, da – wie schon ausgeführt – kulturelle Eigenheiten persistenter zu sein scheinen als Vereinheitlichungstendenzen. Obwohl der Austausch in jeglicher Form zunimmt, besteht dennoch, wenn auch nicht räumlich bedingt, ein gewisser Abstand zwischen den Ländern, der aus kulturellen Eigenarten resultiert:⁴¹⁴ „However great the impact of this unification process has proven to be, great divergences in national behavior persist.“⁴¹⁵ Insgesamt werden die Bedingungen durch die globale Verflechtung einander ähnlicher, gleichwohl werden auch hier Unterschiede bestehen bleiben: „Die Globalisierung der Kapitalmärkte und die großen Kapitalströme zwischen den Ländern gleichen die nationalen Konditionen einander

⁴¹⁰ Schreyögg, Spannungsfeld, S.27.

⁴¹¹ Vgl. ebd., S.19 f.

⁴¹² Ebd.

⁴¹³ Vgl. Fant, Scandinavians, S.125.

⁴¹⁴ Vgl. Koch/Rossenbeck, Probleme, S.59.

⁴¹⁵ Fant, Scandinavians, S.125.

allmählich an. Dennoch bleiben erhebliche Unterschiede, und das wird sich wahrscheinlich auch nie ändern.“⁴¹⁶

In der Forschung werden in diesem Zusammenhang die Konvergenztheorie, andererseits jedoch auch die Divergenztheorie angeboten:

„Uneinig sind sich die Forscher in der Beurteilung der weiteren Entwicklung der Landes – und den damit verbundenen Unternehmenskulturen. Viele Autoren vertreten die Auffassung, daß sich im Zuge der Globalisierung von Industrien und Märkten die nationalen Kulturen und damit auch die Unternehmenskulturen angleichen werden (Konvergenz-Hypothese). Andere Forscher gehen, gestützt auf Entwicklungen, wie sie beispielsweise im Iran oder in Jugoslawien zu beobachten sind, von einer zunehmenden (Rück-) Besinnung auf die eigene Kultur aus (Divergenz-Hypothese).“⁴¹⁷ Man kann von einem globalen Paradoxon sprechen.

5. Zwischenergebnis

An dieser Stelle sollen einige aus dem vorstehenden Kapitel wichtige und relevante Aspekte festgehalten werden, die für die nachfolgende Untersuchung von Bedeutung sind:

- Unternehmenskultur entsteht sowohl bewusst wie auch unbewusst.
- Unternehmenskultur wird von Menschen geprägt, von Menschen adaptiert und von Menschen transportiert.
- Impulsgeber wie etwa die Gründer und die Führungsebene spielen bei der Entstehung unternehmenskultureller Ausprägungen eine bedeutende Rolle.
- Unternehmenskultur entsteht und besteht durch interne und externe Einflussfaktoren.
- Die Einflussfaktoren werden durch lokale und nationale Rahmenbedingungen bestimmt.
- Die Globalisierung schafft zusätzliche Rahmenbedingungen, die sich in bescheidenem Umfange auf die Unternehmenskultur auswirken.

⁴¹⁶ Porter, Wettbewerbsvorteile, S.99.

⁴¹⁷ Jacobsen, Entwicklung, S.47.

V. Beispiel Schweden

Die im vorigen Kapitel zunächst nur abstrakt angesprochenen lokalen und nationalen Einflüsse sollen nachfolgend am Beispiel Schwedens konkretisiert werden.

1. Land: Größe, geographische Lage und klimatische Bedingungen

Flächenmäßig ist Schweden mit einer Gesamtoberfläche von 486 661 Quadratkilometern, das viertgrößte Land Europas.⁴¹⁸ Signifikant ist die nördliche Lage des Landes: „Schweden liegt zwischen 55°20' und 69°4' nördlicher Breite; das entspricht der Lage von Labrador, Alaska und Sibirien. In Nord-Süd-Richtung erstreckt sich das Land über 1 574 Kilometer, in Ost-West-Richtung maximal über 499 Kilometer.“⁴¹⁹ Mit einer Einwohnerzahl von 9 Millionen Menschen ist es hingegen ein kleines Land.⁴²⁰

Das relativ bevölkerungsarme Land begünstigt durch die dadurch geschaffene Überschaubarkeit, dass Werte, Traditionen und Eigentümlichkeiten leicht und schnell an andere weitergegeben werden; leichter als in einem Land mit 80 Millionen Einwohnern. Die regionalen Unterschiede sind nicht groß. Die schwedische Kultur ist ziemlich homogen.⁴²¹

Aus der geographischen Lage Schwedens wird oft gefolgert, es handle sich um ein abgeschottetes Land: „Yet Swedes have themselves a sense of being ‚on the edge‘, of being a culture marginal to major world alliances and bodies of opinion.“⁴²² Maccoby beschreibt in seinem Buch „Sweden on the Edge“ die Formen der Abschottung in verschiedenen Zusammenhängen, beispielsweise: „on the edge of Europe geographically“, „and her powerful social democratic welfare state puts her on the ‚soft‘ edge of capitalism“.⁴²³

Schweden wurde von außen als armes und „unterentwickeltes“ Land betrachtet: „In the late nineteenth and early twentieth century, the image of an underdeveloped and poor

⁴¹⁸ Vgl. Henningsen, Wohlfahrtsstaat, S.62.

⁴¹⁹ Ebd.

⁴²⁰ Vgl. Schwedisches Institut, Wirtschaft, S.3.

⁴²¹ Vgl. Daun, mentalitet, S.118.

⁴²² Hampden-Turner/Trompenaars, Seven Cultures, S.234.

⁴²³ Ebd.

country was one of the images of Sweden that were sent abroad, especially to the USA, (...).⁴²⁴

Und doch scheint die Wirkung dieser geographischen Randlage eine internationale Ausrichtung der Wirtschaft eher zu fördern als zu verhindern: „Also, the limited home market meant that foreign operations from the start were crucial to the companies.“⁴²⁵

Es dürfte zutreffen, dass die als eher ungünstig angesehenen Bedingungen ein bestimmtes Verhalten hervorrufen und Schweden zu bestimmten Methoden zwingen. Schweden ist auf andere angewiesen und setzt diese Form der Abhängigkeit vielleicht auch in unternehmenskultureller Hinsicht, nämlich in eine stark international orientierte Ausrichtung um: „Sweden’s very limited manpower resources and her heavy reliance on exports, in a turbulent twentieth century, may be responsible for her outer-directedness.“⁴²⁶

Lässt sich vielleicht gerade durch diese Bedingungen das Bestehen einer Vielzahl multinationaler und moderner Unternehmen begründen? Wirkt sich die erzwungene internationale Ausrichtung auch auf die Kultur der Unternehmen aus?

„Keep in mind that this small country maintains a rich quality of life by accepting the challenge of international competition. With less than half the population of Canada, it has larger, more successful multinational firms.“⁴²⁷

Schweden darf als „kleines“ Land in vielerlei Hinsicht nicht unterbewertet werden:

„Sweden is widely regarded as a small, insulated exception to the universal rules of economic struggle, a sheltered haven in a turbulent world, an enclave that cannot hold out much longer against the inexorable forces of the market. But this will hardly do. Sweden must export 40 percent of its manufactured goods. It is, and has been since the late nineteenth century, a world economy highly exposed to trends in international trade.“⁴²⁸

Das Wetter, oder anders ausgedrückt, die klimatischen Bedingungen, beeinflussen stets

⁴²⁴ Musial, Roots, S.81.

⁴²⁵ Hedlund, Swedish Model, S.204.

⁴²⁶ Hampden-Turner/Trompenaars, Seven Cultures, S.236.

⁴²⁷ Maccoby, Lessons, S.301.

⁴²⁸ Hampden-Turner/Trompenaars, Seven Cultures, S.234.

die Mentalität der Bewohner eines Landes. So haben auch die Bedingungen in Schweden Auswirkungen auf die Menschen des Landes: „Ein weiterer Kontrast geht ebenfalls auf die Lage zurück und hat seine unmittelbaren Wachstumsfolgen für die Vegetation, wie aber auch seine Auswirkungen auf die soziale und psychische Befindlichkeit der Menschen: Im nördlichen Lappland geht die Sonne von Mitte November bis Ende Februar nicht auf, von Ende Mai bis Mitte Juli geht sie nicht unter; die Extreme der Tag-Nacht-Längen sind bis Mittel- und Südschweden zu spüren.“⁴²⁹

Lange, dunkle Winter und kurze, intensive Sommer gehen nicht spurlos an den Einwohnern vorüber. Vielleicht schreibt man daher den Schweden besonders die widersprüchlichen Eigenschaften „Zurückhaltung“ versus „Ausgelassenheit“ zu? Die mit der Lage einhergehenden Klimabedingungen können ganz erheblichen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung der Menschen auch im Hinblick auf die Art und Weise der Arbeitsmethoden aufweisen: Es ist davon auszugehen, dass diese geographischen Bedingungen, wie etwa die langen kalten Winter, das karge und arme Land und die dünnbesiedelten Flächen schon vor Jahrhunderten dazu geführt haben, dass die Schweden besondere pragmatische Begabungen und Anpassungsfähigkeit an äußere Umstände entwickelt haben.“⁴³⁰

Sogar der Erfindungsreichtum der Schweden wird als Ergebnis der geographischen und klimatischen Verhältnisse angesehen. Eine plausible Erklärung für die unbestreitbar vorhandene Innovationskraft scheint folgende zu sein: „Eine der glaubwürdigsten macht die Weitläufigkeit und die dünne Besiedlung des Landes sowie die großen Abstände und das strenge Klima dafür verantwortlich, dass in der Vergangenheit sowohl großer Erfindungsreichtum als auch für die Menschen von heute unvorstellbar harte Arbeit notwendig waren, um überhaupt zu überleben.“⁴³¹

Auch ist bemerkenswert, dass Schweden – bedingt durch Lage und Klima – im Vergleich zu anderen Ländern in vielerlei Hinsicht, wie beispielsweise der Christianisierung oder aber auch der Industrialisierung – zunächst eher Nachzügler war. Dies hatte Einfluss auf die Entwicklung zu einer modernen und extrem fortschrittlichen Nation mit multinationalen Unternehmen, die weltweit agieren.

⁴²⁹ Henningsen, Wohlfahrtsstaat, S.63.

⁴³⁰ Vgl. Daun, mentalitet, S.205 f.

⁴³¹ Britton, Schweden, S.2.

„Die physischen Voraussetzungen haben für die schwedische Gesellschaft in Vergangenheit und Gegenwart politische, soziale, vor allem aber auch wirtschaftliche Folgen gehabt. So ist es auch auf die europäische Randlage zurückzuführen, daß Schweden seit dem Ende der Großmachtzeit um 1720 in der Politik keine maßgebliche Rolle mehr spielte; und so sind die natürlich vorgegebenen Extreme und die von der Physis bestimmten Kontraste maßgeblich bei der Beurteilung der vielen ‚Verspätungen‘ des Landes zu veranschlagen.“⁴³²

Vielleicht musste sich Schweden durch das „Hinterherhinken“ erst recht bemühen, international mithalten zu können. Heute trifft die Rolle des „Nachzüglers“ keineswegs zu.

Es darf vermutet werden, dass Lage und geographische sowie topographische Bedingungen bedeutende Triebfedern für ein heute innovationsfreudiges und international ausgerichtetes Land mit ausgeprägtem technischem Fortschritt sind.

Denn, „(...) die Benachteiligung durch Topographie, Geologie und Klima konnte erst mit der modernen Technik überwunden werden, durch verbesserte Anbaumethoden und -techniken in der Landwirtschaft, durch technische Neuerungen, durch Industrialisierung und nicht zuletzt durch die Einführung neuer Verkehrs- und Kommunikationsmittel seit der Mitte des 19. Jahrhunderts (Kanalbau, Eisenbahn, Telegraph, Telefon, Presse, usw.).“⁴³³

⁴³² Henningsen, Wohlfahrtsstaat, S.63.

⁴³³ Henningsen, Schweden, S.100.

Tabelle 1: Fakten und Zahlen zu Schweden (entnommen aus Britton, Schweden, S.4)

Fakten und Zahlen zu Schweden:	
Fläche:	450.000 km ²
- Wald:	53%
- Gebirge:	17%
- Landwirtschaftliche Nutzfläche:	8%
- Seen und Flüsse:	9%
Größte Nord-Süd-Ausdehnung:	1.574 km
Größte West-Ost-Ausdehnung:	499 km
Bevölkerung:	9 Mio. Einwohner
Hauptstadt:	Stockholm
Staatsform:	Konstitutionelle Monarchie, parlamentarische Monarchie
Parlament:	Einkammerreichstag mit 349 Abgeordneten
Sprache:	Schwedisch
Religion:	82% der Bevölkerung gehören der evangelisch-lutherischen Kirche an
Durchschnittliche Lebenserwartung:	Männer 77 Jahre, Frauen 82 Jahre

2. Faktorausstattung

Porter sieht einen engen Zusammenhang zwischen der Faktorausstattung und der Wettbewerbssituation eines Landes (wie sich also ein Land im jeweiligen Wettbewerbsumfeld behaupten kann).⁴³⁴ Er unterscheidet dabei folgende Faktoren:⁴³⁵ „Humanvermögen“ (Menge, Qualifikation und Kosten von Arbeitskräften), „materielle Ressourcen“ (Boden, Wasser, Lage, klimatische Besonderheiten, Zeitzone), „Wissensressourcen“ (wissenschaftliches, technisches oder marktbedingtes Wissen; mitbestimmt durch Universitäten, Forschungsinstitute, Handelsverbände, etc.), „Kapitalressourcen“ und „Infrastruktur“ (Transportsysteme, Kommunikationssysteme, Gesundheitswesen, Kultureinrichtungen, etc.).

Schweden besitzt einige interessante Ressourcen. Henningsen betont die Bedeutung dreier besonders wichtiger Rohstoffe bezüglich der Entwicklung Schwedens: „Im Zusammenhang natürlicher Rahmenbedingungen sind drei Ressourcen für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung Schwedens von Wichtigkeit gewesen: Energie, Holz und Erze.“⁴³⁶ Henningsen erachtet diese drei Rohstoffe als am wichtigsten, da sie nicht

⁴³⁴ Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S.98 ff.

⁴³⁵ Vgl. ebd.

⁴³⁶ Henningsen, Wohlfahrtsstaat, S.80.

nur wichtige Grundlagen der Industrialisierung, sondern auch der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur überhaupt ebenso wie die Ursache für den Reichtum und die Machtposition Schwedens darstellen.⁴³⁷ Noch heute sind diese Rohstoffe wichtige Ressourcen, welche mit der zusätzlichen Komponente „Wissen“ gezielt eingesetzt werden: „Traditionell bildeten Rohstoffe die Grundlage der schwedischen Industrie. Obwohl der Abbau der eigenen Rohstoffe nach wie vor ein wichtiges Element der schwedischen Industrie darstellt, bilden heute das Wissen und die flexible Nutzung der materiellen und immateriellen Ressourcen den Hauptwettbewerbsfaktor.“⁴³⁸

Es kann an dieser Stelle der naturdominierende Kulturansatz (Vgl. dazu Kap.II./1./c)/gg)) in Erinnerung gerufen werden, der davon ausgeht, dass der Mensch die Natur beherrscht und aus gegebenen Bedingungen heraus Kultur schafft. Dies liefert eine Begründung dafür, dass sich auch in Schweden durch die naturgegebenen Bedingungen bestimmte kulturelle Muster, Traditionen und Besonderheiten entwickelt haben.

Heute ist Schweden ein Land mit hohem High-Tech-Standard und einem effizienten Kommunikationssystem.⁴³⁹ Zwar zählen diese Komponenten nicht unmittelbar zur natürlich vorgegebenen Faktorausstattung des Landes, sie sind jedoch wohl auch zur Optimierung der Rohstoffnutzung entstanden und daher wenigstens mittelbar als Ausstattungsfaktoren zu betrachten.

Aufgrund der Landesgröße und der dünnen Besiedlung waren die Komponenten Kommunikation und Verkehr für Schweden von lebenswichtiger Bedeutung. Daher zeichnet es sich heute durch eine sehr gut ausgebaute Infrastruktur sowie ein gut ausgebautes Telefonnetz aus. Etwa 7 Millionen Handys sind im Umlauf und nahezu jeder Haushalt hat Zugang zum Internet.⁴⁴⁰

⁴³⁷ Vgl. ebd.

⁴³⁸ Schwedisches Institut, Industrie, S.1.

⁴³⁹ Vgl. Schwedisches Institut, Geographie, S.1.

⁴⁴⁰ Vgl. ebd.

3. Kommunikation

Die Sprache stellt einen der bedeutendsten Bestandteile von Kultur dar: „Language is a mirror of culture.“⁴⁴¹ Sprache gilt dabei als eines der bedeutendsten kulturellen Medien, da diese – wie auch durch Saussure bekannt – nicht allein dazu dient, Gegenstände zu bezeichnen, sondern zugleich „Vorstellungen“ schafft.⁴⁴² „Language is not a neutral vehicle. Our thinking is affected by the categories and words available in our language.“⁴⁴³ Sprache vermittelt immer auch kollektive Werthaltungen.⁴⁴⁴

Folglich spielt die Sprache nicht nur im Alltag, sondern auch in unternehmenskultureller Hinsicht eine bedeutende Rolle.

Es bestehen nationale Unterschiede in gängigen „Sprechhandlungen“ (Äußerung von Feststellungen, Antworten, Fragen, Lob, Kritik, etc.), aber auch komplexeren „Sprehereignissen“, wie Meetings oder Verhandlungen.⁴⁴⁵ „Britten z.B. melden sich im Gegensatz zu den meisten Kontinentaleuropäern auch mit Redebeiträgen zu Wort, die zuvor nicht vorbereitet und gründlich fundiert wurden, sondern argumentieren spontan auf der Basis der Eingebungen ihres common sense.“⁴⁴⁶ Schweden leisten gerne und innerhalb eines festgefügtten „comment“ gut vorbereitete Redebeiträge, neigen aber auch zu ausufernden Betrachtungen im Rahmen spontaner Meetings. Generell wird in Schweden Sprache eher zurückhaltend und fast nie aggressiv eingesetzt (Vgl. dazu unten Kap.V./4./a/aa)).

Auch in der paraverbalen Kommunikation sind kulturelle oder nationale Unterschiede vorhanden. Es lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Intonation, der Lautstärke oder des Sprecherwechsels feststellen.⁴⁴⁷

Zwei Dinge heben die schwedische Sprache insoweit von anderen ab: Zum einen ist es die Möglichkeit, sich knapp (fast wortkarg) auszudrücken, zum anderen ist es eine

⁴⁴¹ Bjerke/Hultman: Growth, S.110.

⁴⁴² Vgl. Hansen, Einleitung, S.13.

⁴⁴³ Hofstede, Culture's consequences, S.34.

⁴⁴⁴ Vgl. Hochreutener, zielorientiertes Management, S.46.

⁴⁴⁵ Vgl. Knapp, Qualifikationsmerkmal, S.13 f.

⁴⁴⁶ Ebd., S.14.

⁴⁴⁷ Vgl. Knapp, Qualifikationsmerkmal, S.15.

verbindlich (und manchmal behäbig) wirkende Melodik, die wenig Spielraum für einen aggressiven Tonfall lässt.

Doch nicht nur in der verbalen und in der paraverbalen Kommunikation gibt es nationale Unterschiede. Auch die non-verbale Kommunikation kann von Land zu Land sehr unterschiedlich sein. Diese wird kaum bewusst wahrgenommen.⁴⁴⁸ Eigentümlichkeiten in Mimik, Gestik oder der Form des Blickkontaktes können in der Kommunikation zum Ausdruck kommen. Ein schwedischer Politiker wird – im Gegensatz zu seinem italienischen Kollegen – eine Rede eher mit moderater Gestik unterstreichen.

Die mit sprachlichen Mitteln transportierten kollektiven Anschauungen einer Gruppe oder eines Landes verdichten sich im allgemeinen in Redewendungen oder „geflügelten“ Worten. Auch die schwedische Sprache verfügt über eine ganze Reihe schwedischer Sprichwörter und Redensarten.⁴⁴⁹ Der schwedische Autor Fredrik Ström hat die schwedische Sprache mit der schwedischen Mentalität in Zusammenhang gebracht⁴⁵⁰ und einige bemerkenswerte Eigenschaften herausgearbeitet. Verglichen mit anderen Nationen drückt gerade die schwedische Volksfantasie besondere Wertvorstellungen wie Anspruchslosigkeit und Demut aus.⁴⁵¹ Der Wert der Anspruchslosigkeit wird besonders durch das häufige Danken, den Gebrauch des Wortes „tack“, zu deutsch „danke“, ausgedrückt. Man bedankt sich nicht nur für Kleinigkeiten, sondern es ist üblich, sich für eine Einladung, ein gemeinsames Treffen oder den gemeinsam verbrachten Tag zu bedanken. Selbst wenn man als Kunde den Laden verlässt, bedankt man sich. Dies ist in Schweden deutlich ausgeprägter als in anderen Ländern.⁴⁵² Diese Anspruchslosigkeit verachtet Dreistigkeit und Aufgeblasenheit. Es gibt viele schwedische Sprichwörter, aus denen abzuleiten ist, dass Dreistigkeit, Frechheit, das Sich-Aufspielen und Sich-Lustigmachen auf Kosten anderer als sehr negativ bewertet wird.

⁴⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁴⁹ Vgl. Ström, ordstäv, S.7.

⁴⁵⁰ Vgl. Daun, mentalitet, S.194.

⁴⁵¹ Vgl. ebd., S.197.

⁴⁵² Vgl. Daun, mentalitet, S.198; vgl. Austin, being Swedish, S.30.

Eine Studie, in der italienische und schwedische Studenten befragt wurden, belegt dies. Die Frage, ob man sich in den Ländern bzw. der Sprache der Befragten hin und wieder auf Kosten anderer lustig mache, bejahten 76% der Italiener, hingegen nur 35% der Schweden.⁴⁵³ Dies zeigt, dass Zurückhaltung und Respekt gegenüber Mitmenschen in Schweden als wichtige Werte erachtet werden.

Ein weiterer Wert, den Ström bei der Untersuchung schwedischer Sprichwörter feststellt, ist das Verlangen nach Gerechtigkeit. Die Gleichbehandlung aller Menschen ist ein oft betonter Grundsatz. Wichtige Ideale sind die Wahrheit, die Freiheit und die Gerechtigkeit.⁴⁵⁴

Eine alltägliche Besonderheit der schwedischen Sprache ist die Anrede in der zweiten Person, das Duzen. In den 60er Jahren führte die sogenannte „du- Reform“ das „Du“ als übliche Anredeform ein. Ob das „Du“ in Schweden den gleichen Status wie das deutsche „Sie“ hat, kann bezweifelt werden, da das deutsche „Sie“ wesentlich mehr Distanz schafft als das schwedische „Du“.⁴⁵⁵

4. Ausdrucksformen schwedischer Wertvorstellungen

Wie bereits oben dargestellt, so beeinflussen die in einer Gesellschaft bestehenden Wertvorstellungen die Unternehmenskultur in erheblichem Maße:

Es sind indessen nicht nur die Werte sondern ebenso die aus Werten abgeleiteten Besonderheiten im Verhalten oder in der Anschauung der Menschen in einem Land, die bedeutend für unternehmenskulturelle Ausprägungen sind. Daun bezeichnet diese Besonderheiten als „mentalen Abdruck“: „Frågan gäller de mentala avtrycken av den svenska omgivningen, det svenska samhället, hur man blir genom att växa upp i denna del av norra Europa. Vilka är de typiska tänkesätten och beteendena, samvaroformerna och kommunikationsmönstren, de grundläggande värderingarna och perspektiven? Kan man för övrigt tala om en svensk mentalitet?“⁴⁵⁶

⁴⁵³ Vgl. Daun, mentalitet, S.198.

⁴⁵⁴ Vgl. ebd., S.200.

⁴⁵⁵ Vgl. Koch/Rossenbeck, Probleme, S.66 ff.

⁴⁵⁶ Daun, mentalitet, S.13; Übersetzung d. Verf.: „Die Frage betrifft die mentalen Abdrücke der schwedischen Umgebung, der schwedischen Gesellschaft, wie man wird, wenn man in diesem nördlichen Teil Europas aufwächst. Welches sind die typischen Denkweisen und Verhaltensweisen,

Die im folgenden angesprochenen Punkte erheben zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dürften aber doch die wesentlichen Grundsätze abbilden, wie sie auch in die Magisterarbeit der Verfasserin eingeflossen sind.⁴⁵⁷

a) Beziehung zu anderen

aa) Zurückhaltung

Schweden werden oft als schüchtern und zurückhaltend angesehen. Es gibt einige alltägliche Verhaltensweisen, die dies zu belegen scheinen. Schweden tendieren in vielen Dingen dazu, sich zurückzuhalten und fallen anderen ungern zur Last.⁴⁵⁸ Oft interpretieren andere dieses Verhalten als mangelndes Selbstvertrauen. Sich zurückzuhalten hat nach Auffassung der Schweden nichts mit Selbstvertrauen zu tun, es ist vielmehr eine andere Art des Auftretens, die zu Unrecht als Schüchternheit interpretiert wird. Hier verdient das sogenannte „Jante-Gesetz“ Erwähnung, das kein Gesetz im formellen Sinn sondern ein Verhaltenscodex ist: Es ist danach nicht üblich und wird auch nicht so gerne gesehen, sich in den Mittelpunkt zu stellen oder sich als besser hervorzuheben.⁴⁵⁹ Auch Rationalität und emotionale Kontrolle sind zwei Eigenschaften, die in Schweden besonders wichtig sind. Gefühlsausbrüche werden gemieden, auch hier gilt es, sich zurückzuhalten.⁴⁶⁰ Die Ethnologin Kati Laine-Sveiby macht die Zurückhaltung der Schweden unter anderem auch an sprachlichen Besonderheiten und an Ritualen fest. In Schweden werden bemerkenswert viele fertige Formulierungen und rituelle Formen eingesetzt, um nicht „aus dem Rahmen zu fallen“. Betrachtet man die Rituale eines schwedischen Abendessens, so fallen Etikette und Konventionen auf (Tischordnung, Trinkregeln, Reihenfolge und Zeitpunkt der Tischreden usw.).⁴⁶¹ Vielleicht schafft das Vorhandensein von Konventionen und von sprachlichen Mustern eine Art Orientierungshilfe und unterstützt darin, sich nicht durch ein von solchen Verhaltensmustern abweichendes Benehmen in den Vordergrund zu

gesellschaftlichen Strukturen und Kommunikationsmuster, die grundlegenden Werte und Perspektiven? Kann man überhaupt von einer schwedischen Mentalität sprechen?“

⁴⁵⁷ Magisterarbeit der Verfasserin, S.33-41.

⁴⁵⁸ Vgl. Frykman, Nationella ord, S.124.

⁴⁵⁹ Vgl. Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.16 f.

⁴⁶⁰ Vgl. Daun, Modern, S.105.

⁴⁶¹ Vgl. Laine-Sveiby, Svenskhet, S.90 f.

spielen, sondern genauso zu handeln wie die anderen.⁴⁶² Das ist auch eine Form der Zurückhaltung.

Diese Zurückhaltung schlägt sich auch im Beruflichen nieder. Bei einer Untersuchung unterschiedlicher Verhandlungsstile zwischen Spaniern und Schweden zum Beispiel zeigte sich, dass die Spanier viel gesprächiger waren als die Schweden. Aus Sicht der Spanier traten die Schweden eher indirekt und durch ausweichendes Verhalten auf.⁴⁶³

bb) Anspruchslosigkeit

Zurückhaltung und Anspruchslosigkeit beruhen teilweise auf ähnlichen Ursachen. Wie bereits erläutert, ist es in Schweden nicht üblich, sich besser als andere darzustellen. „When conceit bursts there is a bad smell“⁴⁶⁴ lautet ein häufig verwendetes Sprichwort. Die Schweden neigen dazu, sich nicht aus der Masse hervorzuheben und so zu sein wie alle anderen auch.⁴⁶⁵ Nicht nur im persönlichen Umgang gilt es sich zurückzuhalten, sondern auch bei Einsatz und Verwendung von materiellen Gütern und Statussymbolen. Das Wort „lagom“, zu deutsch „gerade richtig/angemessen“, wird in diesem Zusammenhang oft gebraucht. Es geht auch in diesem Bereich darum, nicht übertrieben aufzutreten, sondern genau in der Mitte zu bleiben, in der Mitte zwischen dem Individuum und der Gesellschaft.⁴⁶⁶

So ist es für einen Schweden auch nicht so wichtig, sich hervorzuheben, selbst wenn er beruflich in einer höheren Position sitzt. Statussymbole sind nicht wichtig. Dienstfahrzeuge der Luxusklasse, Flüge in der teuersten Klasse, teure Hotels oder der Gebrauch von Titeln gelten eher als unseriös. Schwedische Führungskräfte fahren selbst ihre Autos, führen ohne die Unterstützung von Sekretärinnen Telefonate und essen im gleichen Speisesaal wie Personal aus unteren Ebenen, ohne dabei an Prestige zu verlieren.⁴⁶⁷ Das führt jedoch auch zu Problemen. Es ist für Außenstehende, besonders für andere Nationalitäten, oft schwer zu erkennen, wer im Unternehmen in welcher Position sitzt. Eine Untersuchung ergab, dass Spanier den Eindruck hatten, dass Schweden Hierarchien lieber verbergen. In den Augen der Spanier erschienen die

⁴⁶² Vgl. ebd.

⁴⁶³ Vgl. Fant, Scandinavians, S.129.

⁴⁶⁴ Daun, Modern, S. 106.

⁴⁶⁵ Vgl. Fuchs, vara svensk, S.58 ff.

⁴⁶⁶ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, Seven Cultures, S.253.

⁴⁶⁷ Vgl. Laine-Sveiby, Svenskhet, S.26 f.

schwedischen Führungskräfte so bescheiden gekleidet, dass nicht erkannt werden konnte, wer der Vorgesetzte war.⁴⁶⁸ Für Außenstehende kann es folglich oft schwierig sein zu erkennen, wer welche Aufgaben erfüllt und wer wie viel Verantwortung trägt, da die genaue Abgrenzung der Positionen nicht deutlich sichtbar ist.⁴⁶⁹ Gleichwohl gibt es auch in Schweden Unterschiede, sie sind nur feiner, fast filigran, und werden nur von routinierten Beobachtern erkannt.

cc) Konfliktscheu

Streitsucht ist eine Eigenschaft, die in Schweden negativ bewertet wird. Lautstärke und Aggressivität werden als Zeichen der Schwäche verstanden. Disharmonien werden nicht gerne gesehen. Am liebsten ist man sich mit allen einig. Die Problematik des Umganges mit Konflikten beruht dabei auf dem Grundwert des gegenseitigen Respekts. Eine wichtige Grundregel in Schweden besteht darin, niemanden in seinen Gefühlen zu verletzen.⁴⁷⁰ Ein Phänomen beim Aufkommen eines Konfliktes ist – zunächst – das Schweigen. Aus ihm heraus entwickelt sich das Streben nach Konsensus, an den man sich behutsam herantastet. Man strebt danach, dass alle mit einer gefundenen Lösung zufrieden sind. Schweden wollen (ähnlich wie die Japaner) harmonischen Umgang miteinander, sie versuchen, Konversationen auf gleichgerichteter Grundlage ablaufen zu lassen und stets Übereinstimmung und Konformität anzustreben.⁴⁷¹

Im Beruf werden Konflikte so gut wie gemieden. Man strebt danach, sich nur solche Ziele zu stecken, die gemeinsam akzeptiert werden. Sind Mitarbeiter mit zugewiesenen Aufgaben unzufrieden, wird versucht, durch Umschulungen oder Fortbildungsmaßnahmen neue Lösungen zu finden. Ein Nachteil dieser „Streitkultur“ ist es, dass notwendige oder überfällige Auseinandersetzungen oft aufgeschoben werden.⁴⁷²

dd) Teamorientierung

Wie im vorigen Punkt erläutert wurde, streben die Schweden in Entscheidungen meist danach, eine gemeinsame Lösung zu finden. Dies mag eine der Ursachen dafür sein,

⁴⁶⁸ Vgl. Fant, Scandinavians, S.127 f.

⁴⁶⁹ Vgl. Laine-Sveiby, Svenskhet, S.23 f.

⁴⁷⁰ Vgl. Arnstberg, kulturförnekande kulturen, S.72 ff.; vgl. Austin, being Swedish, S.32 f.

⁴⁷¹ Vgl. Arnstberg, kulturförnekande kulturen, S.72 ff.; vgl. Daun, Modern, S.106.

⁴⁷² Vgl. Laine-Sveiby, Svenskhet, S.51 f.

dass im Beruf Aufträge und Projekte fast immer im Team durchgeführt werden. Weitere Gründe für diesen signifikanten Teamgeist sind in den Rahmenbedingungen des schwedischen Gemeinschaftslebens zu sehen. Der Staat und die schwedische Gesellschaft, „sammhället“, sind wichtige Orientierungshilfen für die Schweden. Ein „Wir-Gefühl“, also das Gefühl, sich in einer Gemeinschaft zu befinden und dazuzugehören, mag ein möglicher Grund für dieses Teamdenken sein.⁴⁷³

ee) Unabhängigkeit

Der schwedische Staat mag, wie erläutert, darauf ausgerichtet sein, dass alle Bewohner voll und ganz integriert werden. Doch das System ist ebenso darauf ausgerichtet, dass jedes Individuum möglichst viele Freiheiten genießt und als Individuum von anderen Individuen unabhängig ist. Dies entspricht auch der damaligen Idee des „folkhemmet“, „Volksheimes“: Die Unabhängigkeit ist ein wichtiges Gut.⁴⁷⁴ Auch die Idee der Gleichberechtigung zielt letztlich darauf ab, dass Individuen voneinander unabhängig sind. Frauen arbeiten ebenso viel wie Männer und genießen in diesem Zuge auch die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf. Dies ermöglicht auch eine finanzielle Unabhängigkeit der Frau.

Das Streben nach Unabhängigkeit ist eine Folge der Erziehung. Selbständigkeit ist in Schweden ein wichtiges Ziel bei der Erziehung. Kindern wird schon früh eine soziale sowie psychologische Unabhängigkeit von der Mutter anezogen.⁴⁷⁵

Im Beruf führt dieses Unabhängigkeitsdenken dazu, dass Mitarbeitern oftmals sehr früh viel Verantwortung und viel Flexibilität/Freiheit in der Erfüllung von Aufgaben zugesprochen wird.

ff) Individualismus

Nur scheinbar im Gegensatz zur Teamorientierung und zu einem Bemühen um Konsens steht das Streben der Schweden nach Individualität. Geert Hofstede hat in einer Studie (wie bereits zu Beginn der Arbeit erläutert wurde) das Ausmaß individualistischer Tendenzen in unterschiedlichen Kulturen gemessen. Bemerkenswert war, dass Schweden von 40 Ländern auf dem zehnten Platz lag.⁴⁷⁶ Folglich steht auch im

⁴⁷³ Vgl. Frykman, Nationella ord, S.125 f.

⁴⁷⁴ Vgl. Zetterberg/Ljungberg, Vårt land, S.25.

⁴⁷⁵ Vgl. Daun, mentalitet, S.81.

⁴⁷⁶ Vgl. ebd., S.121.

Arbeitsleben das Individuum im Mittelpunkt. Elemente wie Integrität, Gleichbehandlung, Freiheit und Einzigartigkeit werden jedem Mitarbeiter zugeschrieben. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens soll spüren, dass die Arbeit für die anderen einen jeweils individuellen Nutzen schafft. Jedem Individuum werden dabei die jeweils passenden Aufgaben

zugeordnet.⁴⁷⁷ Auch die individuellen privaten Bedürfnisse werden von den meisten schwedischen Unternehmen gefördert. Es gibt viele allgemein akzeptierte Gründe für Fehltag: Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub, Militärdienst, Ausbildung, Hochzeit.⁴⁷⁸ Die Entwicklung des Individuums wird stets gefördert und trägt nur positiv zum Unternehmenserfolg bei.

Weiterhin ist bemerkenswert, dass Schweden zu den Ländern gehört, welches die höchste Beschäftigungsrate körperlich Behinderter hat und ebenso die meisten Institutionen geschaffen hat, die es Behinderten ermöglichen, Aufgaben durchzuführen.⁴⁷⁹

gg) Verzicht auf Formen

Schweden scheint – im Vergleich zu anderen Kulturen – dazu zu neigen, das Formelle herunterzuspielen.⁴⁸⁰ Es ist schwierig, hinter einer sehr informellen Fassade das Formelle zu erkennen. Das wird im Arbeitsleben sehr deutlich sichtbar. In anderen Ländern, in denen es mehr Teilkulturen gibt, wird eher durch auffällige Mittel kommuniziert, wie beispielsweise Dienstfahrzeuge oder Titel. Symbole signalisieren dabei die jeweilige Position innerhalb einer Hierarchie.⁴⁸¹ Es ist in Schweden auch durch den sehr lockeren und informellen Umgang, beispielsweise in einem Meeting, sehr schwer zu erkennen, wer der eigentliche Wortführer ist oder wer die höchste Position inne hat. Der informelle Umgang miteinander ist ein Muss. Es mag auch in Schweden Rangordnungen geben, aber es gilt stets, diese nicht zu zeigen.⁴⁸² Telefonate im schwedischen Berufsalltag werden beispielsweise extrem formlos geführt. Der Chef

⁴⁷⁷ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, *Seven Cultures*, S.239 und S.242.

⁴⁷⁸ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, *Seven Cultures*, S.244 f.

⁴⁷⁹ Vgl. ebd., S.243.

⁴⁸⁰ Vgl. Laine-Sveiby, *Svenskhet*, S.25.

⁴⁸¹ Vgl. ebd.

⁴⁸² Vgl. ebd., S.22 f.

ruft denjenigen, den er sprechen möchte, persönlich an, nicht etwa durch die Unterstützung einer Sekretärin. Dabei würde ein Direktor sich niemals mit seinem Titel vorstellen, sondern lediglich mit seinem Vornamen und Nachnamen. Geschäftliche Telefongespräche mit einem kurzen Anliegen werden oft länger, da man sich nicht nur über das Geschäftliche, sondern auch über das Wetter oder das Wohlbefinden unterhält.⁴⁸³

Auch für Führungskräfte ist es ganz selbstverständlich, auch Aufgaben außerhalb des eigentlichen Bereichs zu erfüllen. Diese kochen selbst ihren Kaffee und lassen dies nicht von Sekretärinnen oder Praktikanten erledigen. Die sogenannte „kaffeekokningsdebatten“, „Kaffeekochdebatte“, untersuchte diese Thematik. Führungskräfte unterschiedlicher Nationen wurden danach gefragt, ob sie ihren Kaffee selbst kochen. Die Schweden waren die einzigen, die dies bejahten. Nach Ansicht der Schweden sei das Kaffeekochen ein persönlicher Dienst, den man niemand anderem abverlangen könne.⁴⁸⁴ Viele schwedische Unternehmen werden mit möglichst wenigen Stufen strukturiert, um flache Hierarchien zu haben. Eine Aussage eines Schweden bei einer Unterhaltung mit einer Engländerin lautet: ‚We have seven times as few people in our country and therefore we have to be seven times more effective.‘⁴⁸⁵

b) Gefühlsbezogene Verhaltensweisen

aa) Demut

Respekt und Demut sind in Schweden sehr wichtige Werte. Wenn man jemanden kritisieren möchte, so gilt es dabei, den anderen sehr sanft zu behandeln und dabei nicht etwa die Ehre oder die Gefühle des anderen zu verletzen. Man „fasst einander gerne mit Samthandschuhen an.“

So ist das auch im Arbeitsleben. Verglichen mit Führungskräften anderer Nationen geht eine schwedische Führungskraft sehr sanft mit untergeordneten Mitarbeitern um. Man spricht auf internationaler Ebene gerne von einem sehr sanften Management-Stil.⁴⁸⁶

⁴⁸³ Vgl. ebd., S.25 f.

⁴⁸⁴ Vgl. Laine-Sveiby, *Svenskhet*, S.62.

⁴⁸⁵ Phillips-Martinsson, *Swedes*, S.19.

⁴⁸⁶ Vgl. Laine-Sveiby, *Svenskhet*, S.98 f.

Bittet ein Chef beispielsweise seine Sekretärin darum, eine Aufgabe zu erledigen, so ist die Art der Aufforderung schon durch die Formulierung eine sehr sanfte: „Har du lust att kopiera detta?“⁴⁸⁷ Schon diese Art der Formulierung drückt die Demut aus.

bb) Modernität

Schweden sieht sich selbst als eine sehr moderne Gesellschaft an, sowohl in Bezug auf Institutionen wie auch auf Einstellungen: „Swedes think that they are members of a modern society: highly developed, highly industrialized, well organized, humane, just and democratic, a country where political decisions are based on rational thinking, facts and scientific research.“⁴⁸⁸ Mehrere Umfragen in Schweden bestätigten diese Eigenschaft. Schüler gaben zu 57% die Eigenschaft der Modernität an. Auch die Befragung von Geschäftsleuten ergab dies.⁴⁸⁹

c) Vernunftbezogene Verhaltensweisen

Zuverlässigkeit und Sicherheit sind zwei weitere Werte, welche die Schweden hoch einschätzen. Ein möglicher Grund dafür ist sicherlich auch der schwedische Sozialstaat. Als Schwede genießt man im dortigen Zusammenleben Sicherheit, basierend auf der Einhaltung von Recht und Pflicht. Es gilt als vernünftig, sich so zu verhalten, dass Pflichten erfüllt und Rechte gewahrt werden. In diesem Zusammenhang gewinnen auch das Vertrauen in andere und die Übernahme von Verantwortung eine große Rolle. Es mag für einen Schweden eher als für andere selbstverständlich sein, viel Verantwortung zu übernehmen und wiederum Aufgaben weiterzugeben. Auch im Beruf werden diese Werte eingehalten. Schweden gehört zu den Ländern, die bekannt sind für Delegation. Eine für Schweden spezifische Führungsmethode ist es, viel Verantwortung weiterzugeben, da man untergeordneten Mitarbeitern sehr stark vertraut.⁴⁹⁰

⁴⁸⁷ Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.47; Übersetzung d. Verf.: „Hast du Lust, das zu kopieren?“

⁴⁸⁸ Daun, Modern, S.102.

⁴⁸⁹ Vgl. ebd., S.102 f.

⁴⁹⁰ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, Seven Cultures, S.246.

5. Traditionen und Bräuche

Volkstümliche Bräuche, Traditionen und Riten hat jedes Land. Manche Länder sind traditionsreich, andere hingegen völlig traditionsarm.

Auch in unternehmenskultureller Hinsicht spielt der Bestand an nationalen Traditionen eine wichtige Rolle. Sind bestimmte Riten oder Bräuche eines Landes stark verankert und für die Menschen eines Landes sehr wichtig, können sie nicht nur außerhalb des Unternehmens gelebt und umgesetzt werden. Es wird vielmehr der ein oder andere Brauch sich auch im Unternehmen finden lassen und Teil der Unternehmenskultur werden.

Schweden ist ein sehr traditionsreiches Land. Regionale Unterschiede sind sehr gering werden daher bei der folgenden Betrachtung nicht berücksichtigt. Es wird von starker Homogenität ausgegangen.⁴⁹¹ Wiederum prägen auch Natur und geographische Lage das Brauchtum. Das kommt in einer Reihe schwedischer Traditionen zum Tragen: „Unsere nationalen Feiertage und Festbräuche tragen alle starke Züge der Verehrung und Beschwörung dieser Natur und des Wechsels der Jahreszeiten.“⁴⁹² Beim Luciafest kurz vor Weihnachten zieht die Lichterkönigin mit Kerzen durch die Dunkelheit; Feuer wird in der Walpurgisnacht (Nacht zum 1. Mai) symbolhaft eingesetzt, um den Winter auszutreiben und den Frühling zu begrüßen; das Mittsommerfest feiert den hellsten Tag des Jahres; im August werden Krebsfeste zelebriert, um den kommenden Winter mit Licht und Gesang zu beschwören.⁴⁹³

In ganz Schweden werden diese Feste heute immer noch ausgiebig gefeiert.

6. Erziehung und Ausbildungsstruktur

Kulturelle Werte und Normen, genauso wie Umgangsformen oder Verhaltensweisen, werden besonders durch die Erziehung vermittelt: „Culture is transmitted through the process of learning and interacting with one’s environment rather than through the genetic process.“⁴⁹⁴ Wie schon in anderem Zusammenhang angedeutet, sind die nationalen Erziehungssysteme von Bedeutung: „(...) children were born into an already existing culture. Each child has only to learn the various solutions to these basic human problems that his culture has set down for him. Once these solutions are learned,

⁴⁹¹ Vgl. Daun, mentalitet, S.118.

⁴⁹² Britton, Schweden, S.3.

⁴⁹³ Vgl. ebd., S.3.

⁴⁹⁴ Ferraro, cultural dimension, S.18.

behavior becomes almost automatic. In other words, culture is passed on from one generation to another within a society; it is not inborn or instinctive.“⁴⁹⁵

In Schweden sind nicht nur die Eltern an der Kinderziehung beteiligt. Staatliche Institutionen, wie etwa Vorschule oder Kindertagesstätten mit Ganztagsbetreuung, spielen in erzieherischer Hinsicht eine genauso wichtige Rolle. Schon seit langer Zeit bestehen solche Einrichtungen, verstärkt jedoch seit Mitte der 70er Jahre. Seitdem wurde der Schaffung einheitlicher Tagesstätten verstärkt nachgegangen.⁴⁹⁶

Jeder hat Anspruch auf ganztägige Betreuung. Bezüglich der Gebühren für die Betreuung gibt es strikte Regelungen. Diese dürfen nicht mehr als zwei Prozent des Bruttoeinkommens der Erziehungsberechtigten betragen.⁴⁹⁷

Hier werden sicherlich durch die Ausrichtung der Politik gewachsene Werte und Normen vermittelt, die in der schwedischen Gesellschaft verankert sind: „Daghemmet representerade många av de egenskaper som anses vara typiskt svenska: kompromisstänkandet, strävan att finna rationella lösningar, lagom-är-bäst-andan, ordningssinnet, den sociala försiktigheten, naturdyrkan och även antimysticismen.“⁴⁹⁸

Neben diesen Werten wird das Prinzip der Gleichstellung von Mann und Frau bereits im Kindergarten oder in der Schule großgeschrieben. Jungen müssen ebenso wie Mädchen Pflichtfächer wie Kinderpflege, Hauswirtschaftskunde und Technik besuchen.⁴⁹⁹

Gegenseitiger Respekt und Achtung vor dem anderen werden durch viele Erziehungsmaßnahmen vermittelt: Kinder lernen schon früh, niemanden zu unterbrechen, sondern zu warten, bis jemand zu Ende gesprochen hat.⁵⁰⁰

Eine weitere auffällige Eigenheit liegt darin, dass sich Kinder nicht nur von klein auf einbringen und ihre Meinung äußern dürfen, sondern dass sie damit auch ernst

⁴⁹⁵ Ebd.

⁴⁹⁶ Vgl. Ehn, inlevelse, S.242 f.

⁴⁹⁷ Vgl. Schwedisches Institut, Ausbildung, S.1.

⁴⁹⁸ Ehn, inlevelse, S.243; Übersetzung d. Verf.: „Die Tagesstätte repräsentiert viele von jenen Eigenschaften, die als besonders schwedisch angesehen wurden: Kompromissdenken, das Streben danach, rationelle Lösungen zu finden, Mittelmäßig-ist-am-besten-Denken, Ordnungssinn, die soziale Sorgfalt, Naturliebe und sogar Antimysthizismus“

⁴⁹⁹ Vgl. Austrup, Schweden, S.50.

⁵⁰⁰ Vgl. Laine-Sveiby, Svenskhet, S.42 f.

genommen werden. Es ist beispielsweise üblich, dass Kinder ihre Eltern zur Sprechstunde mit den Lehrern begleiten.⁵⁰¹

Schweden hat einen hohen Bevölkerungsanteil von Abiturienten und Akademikern. Das Studium wird jedem ermöglicht ohne Rücksicht auf die Herkunft oder die Einkommens- und Vermögensverhältnisse der Eltern. Jeder volljährige Schwede hat Anspruch auf ein Studiendarlehen, das erst zurückbezahlt werden muss, wenn seine berufliche Existenz gesichert ist. Die Fortbildung und Weiterbildung in jedwedem Stadium, insbesondere die Erwachsenenbildung, sind fest verankert. Es wird in weit größerem Umfange davon Gebrauch gemacht als in anderen Ländern.

Es ist nicht unwesentlich für die Unternehmenskultur, welche Ausbildungen die Mitarbeiter und Führungskräfte durchlaufen haben oder durchlaufen können, welche Schwerpunkte und Verhaltensweisen dabei erlernt wurden und welche wiederum im Beruf umgesetzt werden.

7. Politische Aspekte

Die Vielzahl komplexer und wiederum wechselbezüglicher Prägungen erfährt insbesondere durch die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen eines Landes einen maßgeblichen „Überbau“, der die Unternehmen unmittelbar oder mittelbar über die in Unternehmen tätigen Menschen steuern und beeinflussen will.

Nach Porter kann der Staat „auf allen Ebenen den nationalen Vorteil steigern oder schmälern.“⁵⁰² Der Staat prägt zunächst einige nationale Bestimmungsfaktoren: „Die Kartellpolitik wirkt sich auf den Inlandswettbewerb aus. Verordnungen können die Bedingungen der Inlandsnachfrage ändern. Investitionen in die Ausbildung können die Faktorbedingungen ändern. Staatliche Käufe können verwandte und unterstützende Branchen anregen. Eine Politik, die nicht bedenkt, wie sie sich auf das gesamte System der Bestimmungsfaktoren auswirkt, kann einen nationalen Vorteil untergraben, ihn aber ebensogut verstärken.“⁵⁰³

⁵⁰¹ Vgl. Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.28 f.

⁵⁰² Porter, Wettbewerbsvorteile, S.97.

⁵⁰³ Ebd.

Die staatlichen Bestimmungsfaktoren umgeben das Unternehmen und lassen Prinzipien und Werte einfließen.⁵⁰⁴

Per Albin Hansson, früherer schwedischer Ministerpräsident, formulierte die Grundprinzipien einer Wohlfahrtsgesellschaft bereits im Jahre 1928:⁵⁰⁵ Wie ein „gutes Heim“ müsse eine intakte Gesellschaft funktionieren. Im Schwedischen ist die Rede von „samhälle“, wenn eine gut funktionierende Gesellschaft beschrieben werden soll.⁵⁰⁶

Hansson formulierte die folgenden Grundsätze, welche Austrup zitiert: ‚In dem intakten Heim herrscht Gleichberechtigung, Zusammenarbeit, Hilfsbereitschaft. Auf unsere ganze Gesellschaft übertragen würde dies bedeuten, daß alle sozialen und wirtschaftlichen Schranken niedergerissen werden sollten, die zu einer Aufteilung unseres Volkes führen in Privilegierte und Zurückgesetzte, in Herrschende und Abhängige, in Reiche und Arme, in Plünderer und Ausgeplünderte.‘⁵⁰⁷ Er sprach als Repräsentant der schwedischen Arbeiterbewegung von „folkhem“, einem „Volksheim“, und forderte in diesem Zusammenhang die Verwirklichung der Wohlfahrtsgesellschaft. Gemeinsamkeit, die Gemeinschaftlichkeit, die Gleichstellung, die Hilfsbereitschaft, Rücksicht und Umsicht stellen wichtige Kernelemente dieses „folkhem“ dar. Es soll dabei eine soziale, politische und wirtschaftliche „likhet“, „Gleichberechtigung“, gelten. Weltweit war auch von „Sweden- The Middle Way“, vom „Schwedischen Modell“ die Rede: Die USA ebenso wie Deutschland übernahmen einige jener Grundsätze.⁵⁰⁸

Der schwedische Sozialstaat hatte Einfluss auf die Menschen und die nationale Identität.⁵⁰⁹

Im Vergleich zu anderen Ländern ist das heutige schwedische System sehr eigenständig. Zunächst hat Schweden als Zentralstaat landesweit ein sehr einheitliches System. Ganz anders als beispielsweise in Deutschland sind die Verwaltungsstrukturen aufgebaut. Ihren Ursprung findet die kommunale Selbstverwaltung bereits im Mittelalter. Basierend auf dem Prinzip der Selbstverwaltung, haben schwedische Gemeinden und Kommunen sehr viel Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnis.⁵¹⁰

⁵⁰⁴ In Anlehnung an Magisterarbeit der Verfasserin, S.29 ff.

⁵⁰⁵ Vgl. Austrup, Schweden, S.39.

⁵⁰⁶ Vgl. ebd.

⁵⁰⁷ Ebd.

⁵⁰⁸ Vgl. ebd., S.39 f.

⁵⁰⁹ Vgl. Zetterberg/Ljungberg, Vårt land, S.3.

⁵¹⁰ Vgl. Brynielsson/Svensson, Kooperation, S.119 f.

Trotz der zentralstaatlichen Grundstruktur ist das schwedische System insgesamt viel weniger hierarchisch als etwa das deutsche. Wichtig ist hierbei die positive Einstellung zum Delegationsprinzip. „The world competitiveness report“ aus dem Jahre 1993 ist ein Beleg dafür⁵¹¹, dass Schweden eine extreme Fähigkeit darin aufweist, Aufgaben zu delegieren und diesbezüglich einen der ersten Plätze der Welt einnimmt. Auch die Bedeutung und Position politischer Beamter ist in Schweden sehr eigen.

Es gibt weder politische Beamte ähnlich wie in Deutschland noch Bürgermeister in vergleichbarer Stellung wie in anderen Ländern.⁵¹²

Weiterhin bestehen in Schweden einige Prinzipien, die eine enorme Gewichtung haben: „Jämställdhet“, auf deutsch „Gleichberechtigung“/ „Gleichstellung“, spielt in der schwedischen Gesellschaft eine bedeutende Rolle.⁵¹³ Es gilt dabei, einander mit Respekt zu behandeln, unabhängig von Geschlecht, Alter oder Beruf: „In Schweden besteht ein allgemeiner politischer Konsens über die Grundsätze der Gleichstellung der Geschlechter. Kernstück der schwedischen Gleichstellungspolitik ist die Fähigkeit jedes Einzelnen, durch Erwerbstätigkeit finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen. Ebenso wichtig sind Maßnahmen, die es Frauen und Männern ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Jeder, gleich welchen Geschlechts, soll sich im Rahmen seiner Fähigkeiten entwickeln und an allen Bereichen des öffentlichen Lebens teilnehmen können.“⁵¹⁴ Es wird konsequenterweise in ausgeprägtem Maße Gleichstellungspolitik betrieben. Um in möglichst vielen verschiedenen gesellschaftlichen und politischen Bereichen Gleichstellungspolitik zu betreiben, werden die Minister in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen dazu aufgerufen, die Gleichstellung der Geschlechter aktiv zu unterstützen.⁵¹⁵ Es wurde sogar zu Beginn der 80er Jahre auf Regierungsebene eine sogenannte „Jämställdhetsenhet“ (Referat für Gleichstellungsfragen) ins Leben gerufen, von der aus viele Aspekte der Gleichstellung gefördert werden, um eine ausgewogene Repräsentation von Männern und Frauen im öffentlichen Sektor sicherzustellen.⁵¹⁶ Weiterhin gibt es als unabhängige Regierungsbehörde die Kanzlei des Ombudsmannes

⁵¹¹ Vgl. ebd., S.121.

⁵¹² Vgl. ebd.

⁵¹³ Vgl. Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.24.

⁵¹⁴ Schwedisches Institut, Gleichstellung, S.1.

⁵¹⁵ Vgl. ebd.

⁵¹⁶ Vgl. ebd.

für Gleichstellung („Jämställdhetsombudsmannen, JämO“), welche mit gleichzeitigem Inkrafttreten des ersten Gleichstellungsgesetzes 1980 ins Leben gerufen wurde: Die Hauptaufgabe dieser Institution besteht darin, durch Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und öffentlichen Institutionen (Universitäten/Schulen) die Gleichstellung der Geschlechter sicherzustellen. Der „Ombudsmann“ kann Studierende und Arbeitnehmer vertreten und damit in Gleichstellungsfragen unterstützen.⁵¹⁷

Zusätzlich zur genannten Institution gibt es als zwei weitere Regierungsbehörden den sogenannten Gleichstellungsausschuss („Jämställdhetsnämnden“) sowie den Rat für Gleichstellungsfragen („Jämställdhetsrådet“): Jener soll die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz fördern; dieser ist ein Beratungsgremium des stellvertretenden Ministerpräsidenten, dem Vertreter verschiedener privater und politischer Interessen angehören (darunter Frauenorganisationen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, politische Parteien).⁵¹⁸ Die schwedische Gleichstellungspolitik strebt danach, insgesamt eine ausgewogene Machtverteilung zwischen Männern und Frauen zu erzielen.⁵¹⁹

Frauen haben dementsprechend heute in Schweden die gleichen Ausbildungsmöglichkeiten wie Männer. In Schweden sitzen folglich sehr viele Frauen in Führungspositionen. Aus finanziellen Gründen üben in Schweden meist beide Partner einen Beruf aus. Ansonsten würden die meisten Familien nicht über die Runden kommen. Den „Hausfrauenstatus“ gibt es in Schweden so gut wie nicht. Auch in besser verdienenden Kreisen ist es normal, dass Frauen einen Beruf ausüben. Das Bedürfnis nach eigener wirtschaftlicher Unabhängigkeit ist enorm groß.⁵²⁰

Der Staat vertritt die Ansicht, dass sich Frauen und Männer die Hausarbeit und die Kinderbetreuung teilen. Beide Partner haben das Recht auf bezahlten Elternurlaub.⁵²¹

Ein weiteres wichtiges in Schweden politisch verankertes Prinzip ist das sogenannte „Öffentlichkeitsprinzip“. Demnach haben alle schwedischen Bürgerinnen und Bürger das Recht, sämtliche Informationen öffentlicher Vorgänge auf allen öffentlichen Ebenen

⁵¹⁷ Vgl. ebd.

⁵¹⁸ Vgl. ebd.

⁵¹⁹ Vgl. ebd., S.2 ff.

⁵²⁰ Vgl. Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.25.

⁵²¹ Vgl. Austrup, Schweden, S.50.

zu erhalten. Dieses Prinzip ist gesetzlich niedergelegt. Folglich hat die Gesamtbevölkerung das Recht auf einen ständigen Einblick in das öffentliche Geschehen.⁵²² Durch den sogenannten „taxeringskalender“ – ein jährlich erscheinendes Werk, in welchem die Einkommen und die danach veranlagten Steuern der schwedischen Bürger veröffentlicht werden – hat dieses Prinzip eine besondere Ausgestaltung erfahren.

Auch das sogenannte „Jantelag“, „Jante“-Gesetz, wurde oben schon angesprochen. Es ist kein Gesetz im formellen Sinne, sondern ein gesellschaftspolitisches Prinzip, das allen Schweden bekannt ist: Demnach soll man nicht von sich selbst glauben, man sei besser als andere. Anspruchslosigkeit und Bescheidenheit sind die Grundlagen dieses Prinzips, welches auch in gewissem Umfang in die konkrete Gesetzgebung einfließt. Wer eine bessere Leistung erbringt, mag dazu neigen, sich dafür zu rechtfertigen oder zu entschuldigen und als Grund für eine bessere Leistung das Glück anzuführen. Unüblich (und auch nicht politisch korrekt) ist es folglich, sich selbst als besonders gut oder tüchtig darzustellen.⁵²³

8. Rechtliche und arbeitsrechtliche Aspekte

Die oben genannte Gleichstellungspolitik in Schweden drückt sich in zahlreichen Gesetzen aus. Zu nennen ist beispielhaft das Gesetz über Chancengleichheit: „Das wichtigste Gesetz, das den Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern in Schweden in die Praxis umsetzt, behandelt die Gleichstellung im Erwerbsleben (Gesetz über die Chancengleichheit) und trat 1980 in Kraft.“⁵²⁴ Arbeitgeber werden nach diesem Gesetz dazu aufgefordert, die Gleichstellung zwischen Mann und Frau sicherzustellen.⁵²⁵

Weiter ist das Gesetz über die Gleichbehandlung von Studierenden an höheren Bildungseinrichtungen: Demnach sind Hochschulen dazu aufgefordert, die Gleichstellung der Geschlechter aktiv zu fördern.⁵²⁶

⁵²² Vgl. Brynielsson/Svensson, Kooperation, S.121 f; vgl. Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.13.

⁵²³ Vgl. Fuchs, vara svensk, S.9 ff.; vgl. Bengts/Bruno/Nilson-Puccio, svenska koden, S.15 f.

⁵²⁴ Schwedisches Institut, Gleichstellung, S.1.

⁵²⁵ Vgl. ebd.

⁵²⁶ Vgl. ebd., S.1 f.

Doch auch die Gleichstellung im Bildungswesen allgemein (Schule) wird durch verschiedene Gesetze unterstützt. Lehrer werden bereits in ihrer Grundausbildung darin geschult, eine Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Weiter, wie bereits oben genannt, wurden traditionelle Fächer für Mädchen (Hauswirtschaft, etc.) ebenso wie für Jungen (Technik, etc.) in allgemeine Pflichtfächer umgewandelt. Diese Bedingungen fördern die Gleichstellung ganz entscheidend.⁵²⁷

Die Gleichstellung am Arbeitsplatz soll weiterhin durch Gesetze gewährleistet werden. Etwa der Grundsatz gleicher Bezahlung wird seit längerer Zeit in Schweden angewandt und ist in diversen Tarifverträgen über Gleichstellung der Geschlechter geregelt.⁵²⁸

Weiterhin sind gesetzliche Bestimmungen zu nennen, welche die Arbeitszeiten regeln, sowie die Elternzeit bestimmen.

Ein bestimmter Anteil des zur Verfügung stehenden bezahlten Elternurlaubs ist nicht übertragbar, muss folglich vom Vater genommen werden, ansonsten verfällt dieser.⁵²⁹

Insgesamt beläuft sich die Gesamtsumme bezahlten Elternurlaubs auf 480 Tage, wovon 390 Tage frei aufgeteilt werden können. 60 Tage müssen von diesen 390 Tagen jedoch jeweils vom Vater und jeweils von der Mutter in Anspruch genommen werden.⁵³⁰

Weiterhin fördern die in Schweden sehr gut ausgebauten Betreuungsmöglichkeiten für Kinder die Berufstätigkeit beider Elternteile: Seit den 70er Jahren ist das Betreuungsnetzwerk – jeweils gesteuert durch die einzelnen Gemeinden – sehr gut ausgebaut. Es ist gesetzlich geregelt, dass alle erwerbstätigen Eltern automatisch Anspruch auf Betreuung für Kinder ab dem ersten Lebensjahr haben.⁵³¹

Der Aspekt „Arbeitszeitenregelung“ ist ein weiteres Thema, welches bei der Betrachtung arbeitsrechtlicher Bedingungen nicht zu vernachlässigen ist. Zwar nicht gesetzlich verankert, jedoch überall akzeptiert, ist die bemerkenswerte Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung in Schweden: So zählt Schweden zu jenen europäischen Ländern mit flexibelsten Arbeitszeitregelungen.⁵³²

⁵²⁷ Vgl. ebd., S.2.

⁵²⁸ Vgl. ebd.

⁵²⁹ Vgl. ebd., S.3.

⁵³⁰ Vgl. ebd.

⁵³¹ Vgl. ebd.

⁵³² Vgl. Wiles, Arbeitszeiten, S.1.

Mehr als die Hälfte der Arbeitgeber lässt die Arbeitnehmer die Einteilung der Arbeitszeiten frei gestalten: Arbeitsbeginn und Arbeitsende können flexibel eingeteilt werden, wodurch Arbeitnehmer sowohl ihre Arbeit als auch ihr Privatleben wiederum optimal kombinieren können.⁵³³

Die flexible Arbeitszeitenregelung in Schweden wurde in den 60er Jahren durch Gewerkschaften erstmals forciert.⁵³⁴

Man war sich beiderseits (von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite her) durchaus der Vorteile der freien Einteilung bewusst (Zufriedenheit der Mitarbeiter, gesteigerte Produktivität).⁵³⁵

9. Geschichte und Religion

Auch historische und religiöse Aspekte sollen im folgenden Abschnitt kurz betrachtet werden. Verschiedene Studien führen Ausprägungen unternehmenskultureller Komponenten wie „Organisationsstruktur“ und „Machtverhältnisse“ auf geschichtliche und religiöse Hintergründe zurück.⁵³⁶

Die Geschichte Schwedens hat dazu geführt, dass bestimmte Rahmenbedingungen (sowohl die Lebensbedingungen als auch bestimmte Einstellungen betreffend) heute in Schweden prägnant sind und diese damit auch die Mentalität beeinflusst haben.⁵³⁷

Seit mehreren Generationen verfolgt Schweden eine pragmatische Neutralitätspolitik ohne jegliche Verwicklung in kriegerische Auseinandersetzungen europäischer Länder, ebenso ohne Verwicklung in beide Weltkriege: Dieser für andere Länder kaum denkbare lang anhaltende Frieden ebenso wie jene Neutralität sind im Bewusstsein der schwedischen Bürger tief verwurzelt.⁵³⁸ „Bis heute ist Schweden nicht Mitglied der NATO, man beschränkt sich dort auf den Beobachterstatus. Stark engagiert ist Schweden jedoch bei der UNO, auch mit Kontingenten von Friedenstruppen. Trotz eines nationalen Selbstbewusstseins und strikt verfolgter Neutralität hat sich Schweden

⁵³³ Vgl. ebd., S.1 f.

⁵³⁴ Vgl. ebd., S.1 ff.

⁵³⁵ Vgl. ebd.

⁵³⁶ Vgl. Ammon/Knoblauch, Managementstil, S.228 ff.

⁵³⁷ Vgl. Daun, mentalitet, S.232 f.

⁵³⁸ Vgl. Austrup, Schweden, S.28.

schon sehr früh um internationale Zusammenarbeit bemüht, auf Friedenskonferenzen, als aktives Mitglied des Nordischen Rates (seit 1953)⁵³⁹ und seit 1995 als Mitglied der Europäischen Union.⁵⁴⁰

Ebenso scheint bemerkenswert, dass die Gesellschaftsentwicklung Schwedens (ebenso wie der anderen skandinavischen Länder) ohne irgendwelche Brüche verlaufen ist: „Die nordischen Länder sind die einzigen in Europa, in denen die Gesellschaftsentwicklung ohne eigentlichen realen revolutionären Bruch verlaufen ist. (...) Norwegen und Schweden sind Extremfälle. Hier hat es zwar Staatsstriche gegeben, aber keine Revolutionen, die wirklich mit einem Schlag die Gesellschaftsordnung verändert hätten.“⁵⁴¹

Schweden ist formell eine Monarchie. Das mag politisch ohne konkreten Einfluss sein. Gleichwohl ist das schwedische Königshaus mit seiner ausgewogenen Balance zwischen Glanz und Bescheidenheit ein prägnanter Ausdruck schwedischer Grundhaltungen, zu denen auch ein gesundes Selbstbewusstsein gehört.

Die wirtschaftliche Entwicklung des Landes weist ebenso einige markante Aspekte auf: Zunächst, Mitte des 19. Jahrhunderts galt Schweden am Rande Europas als armes Agrarland, welches zwischen 1850-1970 ein rasantes weltweites Wachstum erfuhr.⁵⁴² 1970 wurde das Land auf Grundlage des Bruttoinlandsproduktes pro Kopf als weltweit drittreichstes Land eingestuft.⁵⁴³ Diese Entwicklung wird auf einige ausschlaggebende Faktoren zurückgeführt:

Export wichtiger Rohstoffe (Erz und Holz), Ausbildungsmaßnahmen (Einführung Volksschule, 1842), Unternehmertum (viele Unternehmer, die Mut zu Risiko zeigten, Einführung der Aktiengesellschaft um 1900), Erweiterung der Infrastruktur (Eisenbahnnetz), Liberalisierung, moderne Demokratie, sowie eine effektive und unkorrupte Bürokratie.⁵⁴⁴

⁵³⁹ Vgl. Austrup, Schweden, S.32.

⁵⁴⁰ Dieser Abschnitt ist der Magisterarbeit der Verfasserin entnommen, S.29.

⁵⁴¹ Strömholm, Identität, S.110 f.

⁵⁴² Vgl. Schwedisches Institut, Wirtschaft, S.1.

⁵⁴³ Vgl. ebd.

⁵⁴⁴ Vgl. ebd.

Durch den Export der eigenen Rohstoffe ebenso wie durch die gezielte Etablierung im Ausland erfuhr Schweden früh eine starke Internationalisierung.⁵⁴⁵

Die schnelle Industrialisierung Schwedens hat dazu beigetragen, dass sich sehr schnell bedeutende Unternehmen mit internationaler Ausrichtung entwickelt haben: „The distinguishing mark of Swedish industry is its quick internationalization. A few years after incorporating in Sweden, most of the firms mentioned above had significant positions on foreign markets.“⁵⁴⁶

Diese Entwicklung, gerade das schnelle Voranschreiten, hat wiederum bewirkt, dass sich bestimmte wirtschaftliche Modelle bewährt haben und vielleicht bis heute noch von Bedeutung sind: „The transformation of Sweden and its industry cannot be understood without reference to her history in international business. The success as well as the problems – (...) – are anchored in some fundamental characteristics of the country’s industrial history, and the heritage of managerial practices and attitudes which are a part of that history.“⁵⁴⁷

Dass auch die Religion Bedeutung für kulturelle und unternehmenskulturelle Komponenten hat, folgt daraus, dass sie Werte und Normen in einer Gesellschaft proportional und in dem Maße institutionalisiert, in welchem sie von Bedeutung für das Land ist. Schweden bekennt sich zwar zur Religionsfreiheit, statistisch beherrschend ist jedoch die protestantische Kirche. Hampden-Turner und Trompenaars finden dazu folgende Formulierung: „Like the United States, Sweden is a largely Protestant-influenced country, high in universalism, analysis, and individualism, with codified and contractual approaches to morality as voluntary agreements. Swedes are mostly Lutheran in origin, although the culture is highly secularized today, with two-thirds of its citizens ‚never‘ going to church and another 29 percent only ‚occasionally‘.“⁵⁴⁸

⁵⁴⁵ Vgl. ebd.

⁵⁴⁶ Hedlund, Swedish Model, S.204.

⁵⁴⁷ Ebd., S.201.

⁵⁴⁸ Hampden-Turner/Trompenaars, Seven Cultures, S.235.

10. Schweden und die Globalisierung

Schweden ist schon seit langem extrem international ausgerichtet.⁵⁴⁹ Wie bereits oben dargestellt, war sicherlich die geographische „Abschottung“ ein Grund für die Offenheit und internationale Entwicklung des Landes. Der eigene Markt war zu klein, die Abhängigkeit von anderen Ländern ausgeprägt, beides führte folglich zu einer bewussten internationalen Ausrichtung.⁵⁵⁰

Die zuvor genannten Ereignisse und Faktoren, wie der Export von Rohstoffen, die Fokussierung auf Bildung, der Unternehmergeist der Menschen, der Ausbau der Infrastruktur, die vielfachen Liberalisierungen, die geringe Bürokratie, sowie eine moderne Demokratie⁵⁵¹ sind Merkmale, die Schweden auszeichnen. Auch die Innovationsfreude (hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung) und ein hoher technischer Standard in allen Bereichen des Landes (Kommunikation, High-Tech) sind bemerkenswert. Ein wichtiger Beleg dafür ist die enorme Investition des Landes in Forschung und Entwicklung. Im Jahr 2003 wurden 97 Milliarden SEK bzw. 4% des BIP in Forschung und Entwicklung investiert: Schweden zählt zusammen mit Finnland (3,5% des BIP) und Israel (4,9%) zu jenen drei Ländern, welche den höchsten Anteil an Aufwendungen für Forschung und Entwicklung zu verzeichnen haben.⁵⁵²

Weiterhin ist die Abhängigkeit von Exporten zu betonen: Mehr als die Hälfte der im Land erzeugten Produkte werden exportiert.⁵⁵³

Derzeit ist Schweden bezüglich Produktion und Auslandstätigkeiten sehr erfolgreich. In nahezu allen Industriezweigen sind inzwischen international agierende Unternehmen anzutreffen, unter anderem in der Bergbaubranche, in der Informationstechnologie und weiteren High-Tech-Sektoren.⁵⁵⁴

⁵⁴⁹ Vgl. Schwedisches Institut, Wirtschaft, S.1.

⁵⁵⁰ Vgl. Schwedisches Institut, Industrie, S.6.

⁵⁵¹ Vgl. Schwedisches Institut, Wirtschaft, S.1.

⁵⁵² Vgl. Schwedisches Institut, Industrie, S.5.

⁵⁵³ Vgl. ebd., S.1.

⁵⁵⁴ Vgl. ebd.

Schweden und schwedische Unternehmen haben sich in hohem Maße den Globalisierungstendenzen gestellt und nehmen intensiven Anteil am internationalen Wirtschaftsleben.

VI. Fallbeispiele und Betrachtungen

1. Vorgehensweise

a) Vorüberlegungen zur Unternehmenskulturanalyse

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln theoretische Vorüberlegungen dargestellt wurden, soll als nächstes die eigentliche Untersuchung und Analyse einiger ausgewählter unternehmenskultureller Elemente erfolgen: „Eine Kulturanalyse beantwortet die Frage nach der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung einer Unternehmenskultur. Je nach Auffassung von Unternehmenskultur können hier unterschiedliche Aspekte betont sowie Vorgehensweisen gewählt werden.“⁵⁵⁵

Eindeutige Antworten auf die Frage nach der möglichen Analyse von unternehmenskulturellen Elementen und der Betrachtung prägender Faktoren gibt es nicht. Ähnlich wie beim Definitionsversuch von Unternehmenskultur kann festgestellt werden, dass die Forschung kein „einheitliches Rezept“ für eine bestimmte Vorgehensweise anbietet: „Unfortunately, most of the writers on organizational culture use different definitions, different methods of determining what they mean by culture, and different standards for evaluating how culture affects organizations. These conceptual and methodological differences make it almost impossible to assess the various claims made.“⁵⁵⁶

Der stark interdisziplinäre Bestand an Untersuchungen zeigt, dass bei der Untersuchung nationaler unternehmenskultureller Elemente auf sehr unterschiedliche Art und Weise vorgegangen wird.

Wie bereits oben geschildert, betrachtet Schein Unternehmenskultur als ein Konstrukt aus drei Ebenen. Er betont dabei, dass die Ebenen zwei und drei aus der untersten Ebene – der Essenz jeder Kultur – hervorgehen. Die unterste, unsichtbare Ebene, stellt demnach die eigentliche Kultur dar.⁵⁵⁷

⁵⁵⁵ Sackmann, Erkennen, S.118.

⁵⁵⁶ Schein, Leadership, S.x.

⁵⁵⁷ Vgl. ebd., S.6 ff.

Aus dieser Betrachtung heraus postuliert Schein bezüglich der Analyse von Unternehmenskulturen das notwendige Erkennen der tiefliegenden Basisannahmen. Erst wenn diese Annahmen, die Essenz, verstanden worden sind, können die unternehmenskulturellen Besonderheiten erkannt und dargestellt werden.

Alles andere betrachtet Schein als ein „oberflächliches“ Streifen kultureller Elemente: „Unless we have searched for the pattern among the different underlying assumptions of a group and have attempted to identify the paradigm by which the members of a group perceive, think about, feel about, and judge situations and relationships, we cannot claim that we have described or understood the group’s culture. (...) But unless we push to this level of analysis, we should not make any statement about culture at all. Superficial statements run the risk of losing the very meaning of the concept of culture or trivializing it to a point where the concept becomes no more valuable than the concept of values and norms.“⁵⁵⁸

Als eine der Möglichkeiten zur Ermittlung der „basic assumptions“, beispielsweise im Interviewverfahren, nennt Schein die Analyse historischer Aspekte, da diese nach wie vor Hintergründe und Begründungen für auftretende Problemlösungen anbieten. Informationen über die Gründungsgeschichte, aufgetretene Probleme, Ziele, Angaben zu den Gründern, oder besondere historische Einschnitte liefern hilfreiche Aussagen über unternehmenskulturelle Besonderheiten.⁵⁵⁹

„We cannot argue that we are dealing with a cultural element until we see some repetition of response, some behaviors, values and assumptions that clearly are shared and continue to be used in new situations. So one needs to elicit enough history to begin to see the pattern.“⁵⁶⁰

Es gilt folglich, von sichtbaren Elementen auf unsichtbare Elemente zu schließen. Nicht immer jedoch, wie später aufgezeigt werden soll, ist ein direkter Rückschluss möglich.

Weitere in der Literatur existente Analysemethoden setzen ähnlich an: „Diese grundlegenden Überzeugungen können nicht direkt erfragt oder beobachtet werden, sondern nur über Indikatoren erschlossen werden.“⁵⁶¹

⁵⁵⁸ Ebd., S.111.

⁵⁵⁹ Vgl. ebd., S.119 f.

⁵⁶⁰ Ebd., S.121.

⁵⁶¹ Sackmann, Erkennen, S.120.

Ausgehend von der Annahme, dass die tief verwurzelten Werthaltungen und Normen (als unsichtbare Elemente) das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte prägen⁵⁶², müssen also nicht nur die unsichtbaren Elemente sondern ebenso die sichtbaren Komponenten (Äußerungen, Verhalten, etc.) betrachtet werden.⁵⁶³

„Der Zugang zur Unternehmenskultur wird für den Außenstehenden aber dadurch erleichtert, daß sie sich in äußeren Symptomen artikuliert. So wie man beim einzelnen Menschen über Verhalten, Gesten, Kleidung, Art zu sprechen, etc. indirekt auf seine Persönlichkeit rückschließen kann, ist es auch möglich anhand von ‚Artefakten‘ die Kultur eines Unternehmens zu analysieren.“⁵⁶⁴

Rühli erläutert eine ähnliche Vorgehensweise. Um die Ist-Kultur zu erfassen, bietet sich ein Vorgehen in zwei Schritten an.

Zunächst sollen die grundlegenden Komponenten der Unternehmenskultur erfasst werden: „Einerseits kann man die Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen direkt erfassen. Damit werden die prägenden Grundhaltungen oder ‚Basiskräfte‘ der Unternehmenskultur ins Auge gefaßt.“⁵⁶⁵ Hier wird davon ausgegangen, dass durchaus bestimmte Werthaltungen oder Normen zunächst ohne Indikatoren ermittelt werden können und sollen.

Der zweite Schritt beinhaltet dann die Betrachtung einzelner Indikatoren: „(...) andererseits ist es möglich, gewissermaßen auf indirektem Wege, d.h. über einzelne Auswirkungen (Indikatoren) die Wesenszüge der Unternehmenskultur zu erkennen. Neben konkreten Einzelauswirkungen können dabei auch komplexere Phänomene wie Rituale, Symbole oder Rollenmuster ins Auge gefaßt werden.“⁵⁶⁶

Es geht folglich darum, anhand der sichtbaren Indikatoren auf unsichtbare Werthaltungen zu schließen. „Von den Einzelauswirkungen her wird hierbei versucht, auf die Kultur und die sie prägenden Werthaltungen zu schließen.“⁵⁶⁷

⁵⁶² Vgl. Rühli, methodischer Ansatz, S.189.

⁵⁶³ Vgl. ebd., S.190 f.

⁵⁶⁴ Matis/Stiefel, Österreich, S.103.

⁵⁶⁵ Rühli, methodischer Ansatz, S.190.

⁵⁶⁶ Ebd., S.191.

⁵⁶⁷ Ebd.

Danach können bestimmte tiefliegende Werte oder Normen bestätigt oder nicht bestätigt werden.

Deal und Kennedy schlagen vor, die Unternehmenskultur in einzelne Bestandteile zu zerlegen und in ihren Einzelteilen zu betrachten. Auch hier wird ein Vorgang von außen nach innen vorgeschlagen:

„The process begins at the surface and proceeds inward, toward the company’s unconscious. Almost like a psychoanalyst, the culture analyst places a company on the couch.”⁵⁶⁸ Dabei empfehlen Deal und Kennedy eine systematische Vorgehensweise nach sogenannten „basic routes“, die helfen eine Analyse vorzunehmen.⁵⁶⁹ Betrachtung der physischen Bedingungen („Study the physical setting.“), der Aussagen des Unternehmens über die eigene Kultur („Read what the company says about its culture.“). Es ist das Augenmerk auf die Begrüßung von Neulingen zu richten („Test how the company greets strangers.“), es sind Unternehmensmitglieder zu interviewen („Interview company people.“). Es muss beobachtet werden, wie die Leute ihre Zeit verbringen („Observe how people spend their time.“), die Karrierewege sind ebenso zu untersuchen („Understand career path progression of employees.“) wie die Zeitdauer, in der Personen in den jeweiligen Jobs bleiben („How long do people stay in jobs – particularly middle – management jobs?“). Diverse Kommunikationsformen und –inhalte („Look at the content of what is being discussed or written about.“) sind zu untersuchen und einzubeziehen ebenso wie Geschichten und Anekdoten, die im Unternehmen verbreitet sind („Pay particular attention to the anecdotes and stories that pass through the cultural network.“).

Ähnliches Vorgehen empfiehlt Helmut Kasper: „Kurz gesagt, indem man sprachliche Äußerungen, Handlungen und Kulturgüter der Unternehmung – ähnlich einem Völkerkundler bei der Feldforschung – entschlüsselt. Wenn diese drei verschiedenen Formen des Kulturausdrucks nun näher erläutert werden, muß (man) ständig gewärtig sein, daß die Unternehmenskultur nicht bloß mit dem Verstand oder einem Maßband faßbar ist, sondern man muß sie spüren, um sie zu verstehen.“⁵⁷⁰

⁵⁶⁸ Deal/Kennedy, Corporate Cultures, S.129.

⁵⁶⁹ Vgl. ebd., S.129-135.

⁵⁷⁰ Kasper, Symbolisches Management, S.20.

Es geht bei der Analyse also nicht nur um die Betrachtung von Äußerungen, Handlungen und vorhandenen Kulturgütern. Auch das Gefühl des Analytikers muss in die Analyse einbezogen werden.

In Anlehnung an Deal/Kennedy, Sackmann und Schein soll die vorliegende Untersuchung ebenfalls anhand ausgewählter und vorher abgegrenzter Indikatoren (Vgl. VI./2.) erfolgen und dabei auch die Anregungen von Kasper berücksichtigen.

b) Methode

Besonders in Anlehnung an Kap. II./3. wurden basierend auf theoretischen Grundlagen zunächst jene unternehmenskulturellen Elemente abgeleitet oder abgegrenzt, die untersucht werden sollen und anhand derer am Ende Bewertungen vorgenommen werden sollen.

Nach Festlegung der zu betrachtenden Komponenten wurden die jeweiligen Methoden gewählt: „Um zu einem umfassenden Bild der inhaltlichen Ausgestaltung einer Unternehmenskultur zu kommen, müssen Daten erhoben, analysiert und interpretiert werden.“⁵⁷¹ Es bieten sich die folgenden Methoden oder Instrumente an, welche in Mischform eingesetzt wurden: Dokumentenanalyse (Broschüren oder Informationsmaterial über die Geschichte des Unternehmens; Geschäftsbericht; Informationsmaterial zur Strategie, Politik oder Philosophie; Organigramme; Unternehmensgrundsätze; Betriebszeitung; Werbematerial), teilnehmende Beobachtung und schließlich die qualitative Befragung/Interviews.⁵⁷²

aa) Qualitative Interviews

Die Durchführung qualitativer halb-strukturierter⁵⁷³ Interviews bot sich als sehr effektive und aussagekräftige Methode an. Qualitative Interviews lassen sich durch die folgenden Merkmale charakterisieren:⁵⁷⁴ Sie sind „mündlich-persönlich“, „nicht-standardisiert“, enthalten „offene Fragen“, sind „neutral bis weich“, sind „vermittelnde und ermittelnde Interviews“, werden meist als „Einzelbefragung“ realisiert.

⁵⁷¹ Sackmann, Erkennen, S.118.

⁵⁷² Vgl. Scholz/Hofbauer: Organisationskultur, S.69 ff.; vgl. Kobi/Wüthrich, verstehen, S.68 ff.

⁵⁷³ Anm. d. Verf.: Interviews, welche gestützt durch einen Interviewleitfaden offene Fragen enthalten, und ohne feste Reihenfolge abgefragt werden. Erstellung in Anlehnung an Mayring, Sozialforschung.

⁵⁷⁴ Vgl. Lamnek, Sozialforschung, S.346.

Vorteilhaft an der qualitativen Methode ist also die Freiheit des Fragenden, die Dimensionen selbst festzusetzen. Da die Unternehmenskultur in vielen Bereichen nur „ gespürt“ und „ gefühlt“ werden kann, scheint es schwierig, sie durch quantitative Befragungen erforschen oder analysieren zu können. Statistiken oder quantitative Befragungen wurden daher nicht eingesetzt.

Durch qualitative Interviews und das damit verbundene persönliche Gespräch konnten die wesentlichen Aussagen ermittelt werden. Das ist ganz im Gleichklang mit Langen: „Festzuhalten ist, daß Unternehmenskultur die qualitativen Elemente, wie Werte und Mentalitäten, Rituale und Symbole, Kommunikationen und Benehmen, als Ausdrucksformen enthält, die sich alle einer quantitativen Erfassung entziehen, weil sie Resultat menschlichen Handelns sind.“⁵⁷⁵

Durch die Verwendung eines Interviewleitfadens (siehe Anhang) wurden dabei bestimmte Bereiche gestützt. Die Offenheit qualitativer Forschung fördert die Entstehung ganz neuer Ideen und Dimensionen.⁵⁷⁶

Der Fokus bei der Befragung wurde auf die Führungsebene gerichtet. Es wurden dabei in den zu untersuchenden Unternehmen 22 Personen in (heute noch oder ehemals) leitenden Positionen (Midmanagement bis Topmanagement) befragt.

Um einen Perspektivenwechsel vornehmen zu können, wurden Personen in leitender Position sowohl schwedischer wie auch deutscher Herkunft befragt.

Weiterhin wurden, um eine von den befragten Unternehmen unabhängige Meinung zu erhalten, zusätzlich Personen (Schweden als auch Nicht-Schweden) außerhalb der ausgewählten Unternehmen interviewt, welche die eine oder andere Erfahrung im Hinblick auf schwedische Unternehmenskultur gemacht haben oder generell etwas zu „schwedischen“ Besonderheiten in der Unternehmenskultur äußern konnten.

Außerdem ist anzumerken, dass alle Interviews – bis auf zwei Ausnahmen – persönlich vor Ort durchgeführt wurden. Aus organisatorischen Gründen mussten zwei Interviews als Telefoninterviews (wurden dabei auch auf Tonband aufgezeichnet) geführt werden.

Die Interviews wurden bewusst in den Unternehmen – zum größten Teil am jeweiligen Hauptsitz – durchgeführt. Beim Besuch der Unternehmen konnten erste Auffälligkeiten und Besonderheiten beobachtet werden. Möglicherweise führen die Befragungen im vertrauten Umfeld zu einem erhöhten Wahrheitsgehalt. Auch wurde den Befragten vor Gesprächsbeginn die Anonymität der Aussagen zugesichert, so dass auch dadurch

⁵⁷⁵ Langen, Leitbild, S.43 f.

⁵⁷⁶ Vgl. Flick, Forschung, S.14.

wahre Aussagen zustande kommen sollten. Die Interviewdauer betrug zwischen 45 und 60 Minuten. Die Gespräche wurden auf schwedisch oder deutsch geführt, auf Band aufgenommen und hinterher wortwörtlich transkribiert. Alle Interviews wurden hinterher verschlüsselt, um die Anonymität zu wahren.

Es gibt vielfache Gründe dafür, weshalb der Schwerpunkt der Befragung sich rein auf die Führungsebene richtete. Einerseits, wie oben erläutert wurde, stellen Führungskräfte besondere Triebfedern bezüglich der Entstehung und Auslebung unternehmenskultureller Elemente dar. (Vgl. Kap. IV./1./d/cc)).

Andererseits können jene Personen aufgrund vielseitiger Erfahrungen (mehrere der Befragten hatten bereits in sehr unterschiedlichen Bereichen und in verschiedenen Ländern/Kulturen gearbeitet) ohne Färbung eine schlüssige Abgrenzung der Bewertung „schwedischer“ Besonderheiten vornehmen.

bb) Teilnehmende Beobachtung

Nicht nur Interviews sollten mögliche Hypothesen/Annahmen widerlegen oder zu Erkenntnissen führen. Die Methode der teilnehmenden Beobachtung wurde ebenso eingesetzt.

Der Soziologe Goffee betont in einem Experteninterview die Vorgehensweise der Kulturanthropologen bei der Analyse von Unternehmenskultur. Für eine Analyse, so Goffee, sei es notwendig, kulturelle Elemente direkt zu beobachten. Eine Untersuchung müsse durch die in der Anthropologie als „participant observation“ bezeichnete Form der Beobachtung gestützt werden⁵⁷⁷ und sei durch Interviews allein nicht ausreichend belegt: „I think that is the best way to understand cultures by observing behaviour. And on the back of their observations of behaviour, they made comments about what they thought that the underlying assumptions were and what the values were. They did not find the tribe and say: Where is the chief of the tribe, can I do an interview?“⁵⁷⁸

Wichtige Beobachtungen wurden bei den persönlichen Besuchen der Unternehmen oder durch den Umgang mit Personen aus den Unternehmen abgeleitet.

Bei zwei der untersuchten Unternehmen wurden jeweils ein vier- und ein zwölfwöchiges Praktikum absolviert. Erfahrungen aus dieser Zeit sollten ebenso miteinbezogen werden.

⁵⁷⁷ Interview Goffee, S.2.

⁵⁷⁸ Ebd.

cc) Dokumentenanalyse

Weiterhin wurden jeweils die Dokumente der Unternehmen näher betrachtet. Es war nicht in allen Fällen möglich, an die intern geltenden Wertfestlegungen zu gelangen, da diese als Geschäftsgeheimnisse erachtet wurden. Soweit gleichwohl der Zugang gewährt wurde, musste die Autorin sich zur Verschwiegenheit und zu einer nur abstrakten Wiedergabe verpflichten. Jene unternehmensinternen Wertfestlegungen also, die dieser Einschränkung unterlagen, werden im folgenden nicht wortwörtlich und auch nicht mit den dazugehörigen Unternehmensnamen offengelegt werden. Ergänzend wurden jene Wertfestlegungen näher betrachtet, die allgemein und öffentlich zugänglich sind (Internet, Unternehmensbroschüren).

c) Grenzen der Untersuchung

Einige der oben genannten Vorgehensweisen und Methoden bei der Kulturanalyse sind nicht ganz unproblematisch. Es gibt bei jeder Form der Unternehmenskulturanalyse einige Grenzen, derer man sich bewusst sein sollte.

Eingangs wurde ausführlich dargestellt, dass „Unternehmenskultur“ ein komplexer Begriff ist, der sich exakten Definitionen entzieht, aber doch im wesentlichen bekannt ist. Dennoch gilt: „Eine andere Frage allerdings ist es, wie man dieses Bekannte genauer bestimmen, wie man es im Einzelfall erfassen und wie man es ggf. auch handlungsbezogen anwenden kann. Darüber gehen die Meinungen bei den wissenschaftlich exakten Betrachtern sehr auseinander, (...).“⁵⁷⁹

Es gibt folglich keine festen Vorgaben zur Behandlung des Themas Unternehmenskultur. Der Freiheitsgrad der Vorgehensweise und der Abgrenzung der zu untersuchenden Elemente ist hoch.

Die Perspektive des Betrachters muss allerdings von vorne herein festgelegt werden. Die meisten Studien, die sich mit nationalen Spezifika befassen, tun dies anhand eines direkten Vergleichs zweier oder mehrerer Nationen. Die vorliegende Studie stellt zwar keinen direkten Vergleich unternehmenskultureller Besonderheiten zwischen Schweden und Deutschland dar. Es werden jedoch die Perspektiven schwedischer und deutscher Betrachter miteinbezogen. Erst durch die Gegenüberstellung verschiedener Sichtweisen (der deutschen und der schwedischen) wird es möglich sein, Aussagen darüber zu machen, was eventuell als typisch „schwedisch“ eingestuft wird.

⁵⁷⁹ Dülfer, Einführung, S.4.

Auch Sackmann betont im Zusammenhang mit der Untersuchung unterschiedlicher Kulturdimensionen einige Probleme. Die vollständige Analyse einer Unternehmenskultur wird unabhängig von Ausrichtung und Wahl der Methode meist kaum zu realisieren sein. Sackmann beschreibt diese Problematik treffend: „Erfahrungsgemäß kann kein einziges Modell mit zwei, drei oder auch acht Dimensionen oder Typen vollständig dem multidimensionalen Phänomen Unternehmenskultur gerecht werden.“⁵⁸⁰

Der Forscher wird als außenstehender Betrachter ohnehin niemals die Möglichkeit haben, alle ausgewählten Elemente vollständig zu entschlüsseln:

„Denn das wirkliche Erkennen einer Unternehmenskultur erfordert einerseits Insider-Kenntnisse, scheint nur von innen her möglich, nur für das ‚eigene‘ Unternehmen, dessen Kultur man lange Jahre im betrieblichen Alltag miterlebt und -gelebt hat. Andererseits sind die Kulturelemente eines Unternehmens gerade dadurch gekennzeichnet, daß sie innerhalb der Organisation als selbstverständlich gelten und nicht mehr hinterfragt werden.“⁵⁸¹

Die Entstehung oder Ableitung von Fragen zu einem bestimmten Thema resultiert aus einer bewussten Abgrenzung nach verschiedenen Bereichen.⁵⁸²

Weiterhin mag problematisch sein, dass Unternehmenskultur – wie im theoretischen Teil bereits erläutert – häufig „routinisiert“ ist und damit die Wahrnehmung negativ beeinflussen kann. Dies gilt besonders für langjährige Mitglieder einer Organisation: „Speziell langjährige Organisationsmitglieder sind sich der bestehenden Unternehmenskultur nicht mehr bewusst, da ihre grundlegenden kollektiven Überzeugungen zu einem festen Bestandteil ihres alltäglichen Arbeitslebens geworden sind.“⁵⁸³

Mit Sicherheit beeinflusst dies die Untersuchung. Bestimmte, als selbstverständlich wahrgenommene Verhaltensmuster und Denkstrukturen können nicht einfach abgefragt

⁵⁸⁰ Sackmann, Erkennen, S.141.

⁵⁸¹ Matis/Stiefel, Österreich, S.103.

⁵⁸² Vgl. Flick, Forschung, S.65.

⁵⁸³ Sackmann, Erkennen, S.121.

werden, sondern müssen zunächst ins Bewusstsein gerufen werden, um hernach mit kritischem Blick gedeutet und reflektiert werden zu können.⁵⁸⁴

Das Problem der Stereotypisierung wurde bereits im einleitenden Teil näher diskutiert. Aufgegriffen werden soll an dieser Stelle, dass der Bildung von zu untersuchenden Kulturdimensionen wie auch der Verwendung der genannten Methoden manche Betrachter eher kritisch gegenüber stehen:

„Die Arbeit mit Kulturdimensionen hat allenfalls deskriptive, nicht aber erklärende Funktion. Damit werden kulturelle Spezifika registriert, aber nicht unbedingt auch verstanden. Dies wiederum begünstigt stereotypengeleitetes Denken und Handeln.“⁵⁸⁵

Gerade bei der späteren Darstellung nationaler Spezifika in der Unternehmenskultur bietet es sich an, Tendenzen oder Auffälligkeiten aufzuzeigen. Sicherlich handelt es sich dabei um Vereinfachungen, welche eine Schnittmenge bilden: „Kulturstandards beschreiben Charakteristika auf einem abstrahierten und generalisierten Niveau. Sie beziehen sich auf die einer Nation gemeinsamen Elemente. Sie erheben aber nicht den Anspruch, Individuen zu beschreiben.“⁵⁸⁶

Es kann aus oben angestellten Überlegungen gefolgert werden, dass jede Art der Kulturanalyse eine vom Forscher selbst geschaffene Konstruktion darstellt.⁵⁸⁷

2. Untersuchungsgegenstand

a) Untersuchungsmodell

Basierend auf oben genannten Definitionen und Modellen von Unternehmenskultur (Vgl. Kap. II./3.) wurden schließlich jene Dimensionen abgeleitet, welche anhand der ausgewählten Unternehmen näher betrachtet werden sollen und dabei Aufschluss über die Kultur geben können. Es sei betont, dass die Autorin sich dabei dem integrativen Verständnis von Unternehmenskultur anschließt und den Standpunkt vertritt, dass ein Unternehmen nicht nur Kultur hat, sondern zugleich auch Kultur ist.

Da es um die Ermittlung nationalspezifischer Elemente geht, wurden von der Autorin besonders jene Elemente gewählt, welche möglicherweise durch nationale, in dieser

⁵⁸⁴ Vgl. ebd.

⁵⁸⁵ Bolten, Überlegungen, S.130.

⁵⁸⁶ Schroll-Machl, Deutsche, S.29.

⁵⁸⁷ Vgl. Laine-Sveiby, kulturmöten, S.11.

Fallstudie „schwedische“ Rahmenbedingungen, geprägt wurden oder mit diesen externen (nationalen) Gegebenheiten in besonderer Wechselwirkung stehen könnten. Wie bereits mehrfach erläutert wurde, so ist jede Unternehmenskultur als Teilsystem in die Nationalkultur oder das nationale Umfeld eingebettet: „Unternehmen führen kein idyllisches Dasein auf einer Insel der Seligen, sondern sind eingebettet in eine Gesamtkultur der Gesellschaft, wie vielseitig deren Facetten auch sein mögen.“⁵⁸⁸

Nicht alle im Modell dargestellten Komponenten erheben den Anspruch, „direkte“ Elemente der Unternehmenskultur zu sein (so wie diese in der Forschung definiert werden). Einige Aspekte sollen nur als Indikatoren fungieren.

Die unten aufgeführte Übersicht beinhaltet die zu untersuchenden unternehmenskulturellen Elemente unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Theorien.

Tabelle 2: Dimensionen zur Beschreibung nationaltypischer unternehmenskultureller Elemente

Gründungsgeschichte <ul style="list-style-type: none"> • Meilensteine • Bedeutung der Gründungsgeschichte heute
Unternehmenswerte <ul style="list-style-type: none"> • Interne Werte • Allgemeine Unternehmenswerte • „Code of Conduct“
Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerfüllung • Entscheidungsfindung • Konfliktverhalten
Führungsstil
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Sprache • Ausprägungsgrad an Kommunikation
Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Karrieremöglichkeiten für Frauen • Familienfreundlichkeit • Vorschlagswesen
Traditionen und Bräuche <ul style="list-style-type: none"> • Events • Regelmäßige Veranstaltungen

⁵⁸⁸ Wever, Praxis, S.91.

Sichtbare Elemente <ul style="list-style-type: none"> • Architektur • Einrichtung • Kleidung • Statussymbole • „Corporate Identity“
Organisationsstruktur

(Eigene Darstellung)

b) Auswahl der Komponenten

Hintergründe für die zu untersuchenden Komponenten sollen an dieser Stelle näher erläutert werden.

Es bietet sich zunächst an, die „Gründungsgeschichte“ näher anzusehen. Die „Gründungsgeschichte“ stellt einen besonderen Teilaspekt der Unternehmenskultur dar. Wie oben dargestellt, so ist Schein zufolge, die Analyse historischer Aspekte aussagekräftig, da diese nach wie vor Hintergründe und Begründungen für hervorgegangene Problemlösungen liefern.⁵⁸⁹

Wie bereits angedeutet, beeinflussen kulturelle Werte die Arbeitseinstellung in ganz erheblichem Maße dadurch, dass sich bestimmte gesellschaftlich verankerte Normen und Wertvorstellungen auf die Arbeitsweise auswirken.⁵⁹⁰ Oft werden diese Werte anhand der offiziell formulierten Unternehmenswerte jedoch meist sehr allgemeingültig (nicht nationalspezifisch) formuliert.

Weiterhin sind Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise wichtige Bestandteile jeder Unternehmenskultur. Die Komponenten „Aufgabenerfüllung“, „Entscheidungsfindung“ und „Konfliktverhalten“ sollen in dieser Untersuchung besondere Berücksichtigung finden. Es gibt eindeutige kulturspezifische Unterschiede in Arbeitsstilen, Wertvorstellungen, Motivationen sowie in Strategien der Entscheidungsfindung oder des Verhandeln.⁵⁹¹

Eine weitere wichtige Komponente ist das „Konfliktverhalten“. Die Tatsache, dass kulturelle Sozialisation als intervenierende Variable auftritt, zeigt sich besonders in den

⁵⁸⁹ Vgl. Schein, Leadership, S.119 f.

⁵⁹⁰ Vgl. Perey, Unternehmensanthropologie, S.113 f.

⁵⁹¹ Vgl. Beneke, Import-Export-Modell, S.75.

nationalspezifischen Konfliktregelungsmechanismen, so Weitbrecht.⁵⁹² Demnach sieht ein deutscher Manager möglicherweise die Organisation als Netzwerk aus Individuen, welche eigenständig Entscheidungen treffen. Ein britischer Manager sieht die Organisation eher als Netzwerk aus interpersonellen Beziehungen, wobei Veränderungen durch gegenseitiges Zusammenspiel erfolgt. Demgegenüber betrachtet ein französischer Manager die Organisation als Autoritäts-Netzwerk, welches den Markt und die Positionierung kontrolliert. Diese sehr unterschiedlichen und national bedingten Attitüden führen folglich dazu, dass sich ein jeweils anderes Modell der Konfliktregelung ergibt.⁵⁹³

Auch der „Führungsstil“ und die verschiedenen „Führungsmethoden“ stellen wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur dar.⁵⁹⁴ In Anlehnung an Hofstede, welcher anhand der vier Dimensionen „Machtdistanz“, „Individualismus/Kollektivismus“, „Vermeidung von Unsicherheit“ und „Männlichkeit/Weiblichkeit“, die Dominanz nationalspezifischer kultureller Eigentümlichkeiten innerhalb eines multinationalen Unternehmens aufgezeigt hat, kann gefolgert werden, dass die Komponente „Führung“ ein „kulturbezogenes nationales Phänomen“ darstellt.⁵⁹⁵ Es gibt demnach sicherlich länderspezifische Führungsstile.

„Kommunikation“ kennzeichnet eine bestimmte Unternehmenskultur in markanter Weise.⁵⁹⁶ Im Detail können Kulturunterschiede in der Kommunikation anhand verschiedener Variablen festgemacht werden, wie beispielsweise anhand verbaler Aspekte (z.B. Wortschatz), Sprechhandlungen, Argumentations- und Textaufbauschemata, paraverbaler Kommunikation (Intonation, Lautstärke), oder auch nonverbaler Kommunikation (Mimik, Gestik, Blickkontakt).⁵⁹⁷

Kulturelle Elemente spiegeln sich in der Art und Weise, wie Mitarbeiter untereinander oder mit Vorgesetzten kommunizieren.⁵⁹⁸

⁵⁹² Vgl. Weitbrecht, Management, S.319.

⁵⁹³ Vgl. ebd.

⁵⁹⁴ Vgl. Matis/Stiefel, Österreich, S.60; vgl. Rosenstiel, Anmerkungen, S.10.

⁵⁹⁵ Vgl. Weitbrecht, Management, S.318.

⁵⁹⁶ Vgl. Wever, Praxis, S.45.

⁵⁹⁷ Vgl. Knapp, Qualifikationsmerkmal, S.13-17.

⁵⁹⁸ Vgl. Wever, Praxis, S.45.

Sprachliche Eigenheiten wie beispielsweise Sprachregelungen, Mythen, Geschichten, Slogans oder Witze sind wichtige Komponenten jeder Unternehmenskultur.⁵⁹⁹

Die Kultur ebenso wie landesspezifische gesellschaftliche Komponenten spiegeln sich besonders in der Sprache wider.⁶⁰⁰

Bestimmte Prozesse oder Vorgänge im Personalwesen lassen sich direkt beobachten und reflektieren demnach auch ein Stück Kultur. Einige dieser Phänomene sollen anhand der Unternehmen betrachtet werden.

Welche Möglichkeiten für Frauen im Unternehmen bestehen oder zumindest angestrebt werden, stellt ebenso einen wichtigen Teil der Unternehmenskultur dar. Möglicherweise mag das nationale Rechtssystem bestimmte Regelungen vorgeben.

In gleicher Weise werden die im Unternehmen vorhandenen Methoden der Rücksichtnahme auf familiäre Aspekte untersucht. Damit können etwa die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gemeint sein, oder aber auch gesetzliche Aspekte wie Regelungen zum Elternurlaub. Schweden wird die bemerkenswerte Familienfreundlichkeit (im Sinne von Vereinbarkeit von Familie und Beruf) nachgesagt. Wie sieht dies jedoch in der Realität in den Unternehmen aus?

Interessant scheint die Frage nach der Bedeutung des „Vorschlagswesens“ in schwedischen Unternehmen – Ob ein Unternehmen ein betriebliches „Vorschlagswesen“ hat oder nicht, verleiht der Kultur des Unternehmens einen besonderen Charakter.

Feste „Traditionen“ und „Bräuche“ bilden weitere bedeutende Elemente der Unternehmenskultur. „Riten“, „Feiern“ und „Zeremonien“ können beispielsweise als wiederkehrende Phänomene und damit auch als Bestandteile einer Unternehmenskultur definiert werden.⁶⁰¹

Diese Phänomene sind von besonderer Bedeutung, da bei näherem Hinsehen durchaus zugrundeliegende Wertvorstellungen entschlüsselt werden können: „Diese

⁵⁹⁹ Vgl. Bachinger, Einführung, S.14.

⁶⁰⁰ Vgl. Merk, Kulturelle Unterschiede, S.114.

⁶⁰¹ Vgl. Sackmann, Erkennen, S.31 ff.

Manifestationen sind sichtbar und daher einfach zugänglich. Allerdings wird ihre kulturspezifische Bedeutung erst klar, wenn man die der Kultur spezifischen Interpretationsmechanismen kennt, d.h. die zugrundeliegenden grundlegenden Überzeugungen.⁶⁰² Interessant mag bei der Untersuchung nicht nur die Frage danach sein, ob die Unternehmen ähnliche „Rituale“ aufweisen. Weiterhin mag interessant sein, ob sich möglicherweise gesellschaftlich verankerte „Riten“, in diesem Falle schwedische Riten, im Unternehmen wiederfinden lassen.

„Artefakte“ oder jegliche Formen der „materiellen Äußerung“ spiegeln (wie bereits im theoretischen Teil erläutert wurde) unternehmenskulturelle Besonderheiten.⁶⁰³ Sie lassen sich meist direkt beobachten. Teilweise können diese weiterhin Rückschlüsse auf tiefliegende Basisannahmen und Werte zulassen.

Gibt es nationalspezifische Tendenzen, was die „Gestaltung“ und „Einrichtung“ der Büros betrifft, und wie sehen diese im Falle des Bestehens in schwedischen Unternehmen aus? Hat das Thema „Einrichtung“ in Schweden aufgrund geographischer und klimatischer Bedingungen (dunkle Winter) möglicherweise einen besonderen Stellenwert (anders als in anderen Ländern). Spiegelt sich das nationalspezifische Gefühl für „Einrichtung“ in schwedischen Unternehmen wider?

„Kleidungsvorschriften“ lassen sich im Unternehmen gut beobachten. Wie die spezifischen „Kleiderordnungen“ aussehen, mag sicherlich sehr stark von der Branche und der unternehmensspezifischen Ausrichtung abhängen („Corporate Identity“). Dennoch kann sich die Mentalität bis zu einem gewissen Grade im Umgang mit Kleidung widerspiegeln.

Ob „Statussymbole“ im Unternehmen existieren kann ebenfalls mit dem nationalen und sozialen Hintergrund zusammenhängen, da dieser den Drang vorgibt, bestimmte „Statussymbole“ anzustreben oder zu vermeiden.

Von Bedeutung ist ferner, dass Unternehmenskultur nicht nur die Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer Einstellung und in ihrem Verhalten prägt, sondern ebenso Wirkungen auf das Erscheinungsbild des Unternehmens hat oder haben kann. Wie sich ein Unternehmen nach außen darstellt oder von externen Betrachtern gesehen wird, lässt

⁶⁰² Ebd., S.33.

⁶⁰³ Vgl. Drepper, Selbstbeobachtung, S.38 ff.

stets auch Rückschlüsse auf kulturelle Aspekte zu. Von der Rolle der insoweit angesprochenen „Corporate Identity“ war oben schon die Rede. Die „Corporate Identity“ kann ein Indiz für Unternehmenskultur sein. „Objekte“ und „Zeichen“ (Logo, Firmenname, Markenname, etc.) spiegeln die Unternehmenskultur ebenso wider.⁶⁰⁴

Schließlich liefert auch die Betrachtung der „Organisationsstruktur“ und der „Organisationshierarchien“ interessante Hinweise auf nationale Prägung. Es wurde schon das Beispiel französischer Unternehmen erwähnt, die besonders geprägt sind von Hierarchien.⁶⁰⁵

c) Die Unternehmen⁶⁰⁶

Die folgenden Tabellen verschaffen einen knappen, aber prägnanten Überblick über die betrachteten Unternehmen.

Unternehmen 1
Branche/Produkte: Möbelhersteller
Hauptsitz: Leiden, Niederlande (offiziell); Älmhult (inoffiziell)
Ursprung: 1943, von Ingvar Kamprad, in Schweden gegründet
Mitarbeiter weltweit: 104.000 Mitarbeiter (2006)
Umsatz: 17,3 Milliarden EUR (2006)
Sonstige Anmerkungen: nicht börsennotiert; keine Fusionen; besitzt „Habitat“

Unternehmen 2
Branche/Produkte: Finanzkonzern/Leading Nordic Bank
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Ursprung: bis ins 19. Jahrhundert zurückführende Geschichte; seit 2001 durch Zusammenführung von vier Banken: Merita Bank/Finnland, Nordbanken/Schweden, Christiania Bank/Dänemark, Kreditkasse/Norwegen
Mitarbeiter weltweit: 32.087 (Januar 2007)

⁶⁰⁴ Vgl. Bachinger, Einführung, S.15.

⁶⁰⁵ Vgl. Ammon/Knoblauch, Managementstil, S.228.

⁶⁰⁶ Alle Informationen zu den betrachteten Unternehmen wurden aus dem Internet oder aus den Interviews entnommen, siehe Literaturverzeichnis; Ausdrücke aus dem Internet sind bei der Autorin einsehbar.

Umsatz: ca. 7,4 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: an der Börse in Stockholm, Kopenhagen und Helsinki gelistet

Unternehmen 3
Branche/Produkte: Modeindustrie (Sport/Freizeit/„Outdoor“)
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1986 in Åre, Schweden
Mitarbeiter weltweit: ca.230
Umsatz: ca. 100 Mio. EURO (2006)
Anmerkungen: offiziell im Besitz des dänischen Konzerns ICCompanys

Unternehmen 4
Branche/Produkte: Sicherheitsdienste („world leader in Security“)
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1934, ursprünglich Helsingborgs Nattvakt
Mitarbeiter weltweit: über 200.000 in mehr als 30 Ländern
Umsatz: ca. 5 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert (Stock Exchange Stockholm); durch diverse Übernahmen und Fusionen gewachsen

Unternehmen 5
Branche/Produkte: Hersteller von Hygiene-Produkten (Binden, Windeln, Toilettenpapier, etc.); Verpackung; Papier
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1929 in Schweden
Mitarbeiter weltweit: 51.000 in 50 Ländern
Umsatz: ca. 11 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert; durch zahlreiche Übernahmen und Zusammenschlüsse gewachsen

Unternehmen 6
Branche/Produkte: Hersteller von Lastwägen, Bussen und Motoren
Hauptsitz: Södertälje, Schweden

Gründung: 1891
Mitarbeiter weltweit: über 28.000
Umsatz: ca. 7,7 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert (Stockholm und New York)

Unternehmen 7
Branche/Produkte: Globales Telekommunikations- und IT-Unternehmen (u.a. Design von Systemen; Integration von Hardware und Software für Mobiltelefone)
Hauptsitz: Malmö, Schweden
Gründung: 2001 in Schweden (durch Zusammenschlüsse verschiedener Unternehmen)
Mitarbeiter weltweit: über 1.900 in 11 Ländern
Umsatz: ca. 167 Mio. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert; durch diverse Zusammenschlüsse gewachsen

Unternehmen 8
Branche/Produkte: Energieunternehmen
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1899 (Staatsbesitz)
Mitarbeiter: 32.308 weltweit
Umsatz: ca. 16 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: durch diverse Übernahmen und Zusammenschlüsse gewachsen

d) Die Interviews

Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht über durchgeführte Interviews mit 22 Personen aus den oben genannten Unternehmen, alle in leitenden Funktionen.

Name	Unternehmen	Funktion	Nationalität	Ort/Datum
A., S.	Unternehmen 5	Früherer Präsident eines Geschäftsbereiches	Schwedisch	Telefoninterview/ 20.09.06
E., C.	Unternehmen 6	Senior Vice President Corporate Relations	Schwedisch	Stockholm/22.01.07
E., K.	Unternehmen 5	Senior Vice President Human Resources	Schwedisch	Stockholm/18.05.06
H., C.	Unternehmen 7	General Counsel	Schwedisch	Stockholm/06.12.06
H., T.	Unternehmen 5	Senior Vice President Finance	Schwedisch	Stockholm/18.05.06
H., H.	Unternehmen 4	Geschäftsführer (München)	Deutsch	München/05.07.04
H., S.	Unternehmen 7	Group Controller	Schwedisch	Stockholm/23.01.07

J., C.	Unternehmen 4	Area Manager	Schwedisch	Stockholm/16.05.06
J., H.	Unternehmen 6	Vice President Strategy, Business and Brand Development	Schwedisch	Stockholm/22.01.07
K., C.	Unternehmen 3	Marketingchefin	Schwedisch	Stockholm/24.05.04
L., F.	Unternehmen 6	Manager Industrial Control	Schwedisch	Stockholm/23.01.07
L., H.	Unternehmen 8	Vice President Corporate Strategy	Schwedisch	Stockholm/08.12.06 und 25.01.07
M., M.	Unternehmen 8	Head of Group Media Relations	Deutsch	Stockholm/07.12.06
M., H.	Unternehmen 5	Vice President Europe – Health Care	Schwedisch	München/13.07.07
N., L.	Unternehmen 2	President and Group Chief Executive Officer	Schwedisch	Stockholm/22.01.07
N., A.	Unternehmen 5	Senior Vice President and General Counsel	Schwedisch	Stockholm/19.05.06
O., J.	Unternehmen 3	Geschäftsführer	Schwedisch	Telefoninterview/ 06.08.04; Persönliches Interview/ Stockholm/16.05.06
Q., S.	Unternehmen 1	Managing Director	Schwedisch	Hamburg/22.06.04
S., M.	Unternehmen 4	Area Manager	Schwedisch	Stockholm/21.05.04
S., M.	Unternehmen 3	Sales Manager (Verantwortungs- Bereiche: Deutschland u. Österreich)	Deutsch	München/17.05.04
S., B.	Unternehmen 8	Vice President Financial Director	Schwedisch	Stockholm/06.12.06
W., W.	Unternehmen 1	Deutschlandchef/ Europachef	Deutsch	Wallau/28.06.04; Helsingborg/19.04.06

Es wurden zusätzlich Interviews mit außenstehenden Personen geführt:

Name	Unternehmen	Funktion	Nationalität	Ort/Datum
B., K.	Deutsch- Schwedische Handelskammer	Hauptgeschäftsführer	Deutsch	Telefoninterview/ 02.02.07
E., M.	BMW	Manager Human Resources	Schwedisch	Stockholm/07.12.06
G., J.	Deutsch- Schwedische Handelskammer	Deutschland – Beauftragter	Deutsch	Stockholm/18.05.06
G., R.	London Business School	Faculty Director for Executive Education	Britisch	London/21.04.06
K., P.	BMW	Manager Retail Partner	Schwedisch	München/30.11.06
S., H.	MAN	Chief Executive Officer	Schwedisch	München/18.01.06
S., G.	Schwedische Handelskammer	Geschäftsführer	Schwedisch	Düsseldorf/15.05.06
W., T.	BMW	BMW Financial Services	Deutsch	München/24.11.06

VII. Darstellung der Ergebnisse: Schwedische unternehmenskulturelle Besonderheiten

1. Festzustellende Tendenzen

a) Bedingte Relevanz der schwedischen Gründungsgeschichte

Wie zuvor erläutert, haben die geschichtlichen Hintergründe eines Unternehmens Einfluss auf die Ausprägung bestimmter unternehmenskultureller Werte.

Denn, wie dargestellt, so basiert Unternehmenskultur auf einem Übertragungseffekt, bei dem der Gründer oftmals als historische Persönlichkeit bestimmte Traditionen einleitet und in Form von Verhaltensweisen und Werten transportiert:⁶⁰⁷

„Sofern die Anekdoten und Geschichten der Gründung nicht als traditionell und überholt abgelehnt werden, spielt die Gründungsgeschichte eine maßgebliche Rolle für die Ausprägung der Unternehmenskultur. Kennen nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter den Ursprung und die Geschichte eines Unternehmens, so kann dies eine erhebliche Wirkung auf das kulturelle Selbstverständnis haben. Wissen die Mitarbeiter auf allen Ebenen, dass die Firma beispielweise eine ‚schwedische‘ Geschichte hat und der Gründer ein Schwede war, so ist man eher bereit, eine ‚schwedische‘ Kultur zu leben oder Nationalbewusstsein zu leben oder Nationalbewusstsein zu entwickeln.“⁶⁰⁸

Allen für diese Arbeit betrachteten Unternehmen ist gemein, dass sie schwedischen Ursprungs sind. Die Gründer sind schwedischer Herkunft und auch der Gründungsort aller betrachteten Unternehmen befindet sich jeweils in Schweden. Die Behandlung eines „schwedischen“ Ursprungs wird jedoch je nach Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt.

Bei einigen der Unternehmen ist die Gründungsgeschichte noch heute von Bedeutung. Sie wird aktiv an Mitarbeiter weitervermittelt und hat dazu geführt, dass bestimmte kulturelle Werte aus traditionellen Gründen seit Beginn der Entstehung bis in die heutige Zeit präsent sind.

Bei den beiden Unternehmen - Unternehmen 1 und Unternehmen 3 - beispielsweise ist die Gründungsgeschichte bis heute extrem präsent und bildet offensichtlich die

⁶⁰⁷ Vgl. Bromann/Piwinger, Gestaltung, S.5; vgl. Wollert, Führung, S.23.

⁶⁰⁸ Dieser Abschnitt ist der Magisterarbeit der Verfasserin entnommen, S.69.

zugrundeliegende Basis einer daran anknüpfenden Kultur. Die Gründer sind jeweils noch heute in den Unternehmen präsent. Ebenfalls eines schwedischen Ursprungs bewusst sind sich die Unternehmen 5, Unternehmen 6 und Unternehmen 8. Zwar ist Unternehmen 5 durch verschiedene Fusionen und Aufkäufe gewachsen (es sind also viele Unternehmen mit einer ganz anderen Kultur hinzugekommen), jedoch ist der schwedische Ursprung durchaus präsent.

Doch nicht bei allen untersuchten Unternehmen ist der schwedische historische Ursprung noch von Bedeutung. Teilweise sind Hintergründe verwischt und damit auch „schwedische“ Werte zum Teil verloren gegangen.

Bei Unternehmen 4 beispielsweise scheint die schwedische Ursprungskultur nur mehr historische Tatsache, die aber nicht mehr Bestandteil der Gegenwart ist. Unternehmen 2 ist von der Geschichte her eher als skandinavisches Unternehmen zu definieren, welches sich aus Unternehmen der Ursprungsländer Finnland, Schweden, Dänemark und Norwegen zusammengesetzt hat.

Bei Unternehmen 7 scheint die Geschichte geringste Bedeutung zu haben. Das Unternehmen ist neu, durch verschiedene Zusammenschlüsse entstanden. Eine traditionelle schwedische Gründungsgeschichte liegt nicht vor. Bewusst möchte das Unternehmen von Anfang an ein internationales Unternehmen sein, welches sehr unterschiedliche Menschen beschäftigt.⁶⁰⁹

b) Zielgerichtete Vision und soziale Unternehmenswerte⁶¹⁰

Inwieweit die offiziell formulierten Unternehmenswerte tatsächlich in der Praxis umgesetzt werden und folglich grundlegende Basis der Unternehmenskultur sind, ist kaum oder gar nicht messbar.

Dennoch steht fest (wie auch schon erläutert), dass die offiziellen Wertfestschreibungen trotz allem Teil der Unternehmenskultur sind (Vgl. Kap.II./3./c)) und daher die grundsätzliche Ausrichtung vorgeben.

⁶⁰⁹ Vgl. Interview 21, S.1.

⁶¹⁰ Anm. d. Verf.: Die offiziellen Unternehmenswerte sind auf der jeweiligen Internetseite der Unternehmen zu finden. Diese können bei der Autorin jederzeit eingesehen werden. Es werden daher im folgenden Abschnitt keine einzelnen Quellen (Internetseiten) angegeben.

Es ist nicht in allen untersuchten Fällen möglich, die offiziellen Unternehmenswerte als „schwedisch“ oder „nicht-schwedisch“ einzuordnen. Grundsätzlich führt aber die Tatsache, dass die Werte im Regelfall vom schwedischen Mutterunternehmen (oft werden diese auch von den Gründern selbst, und oft vom „Board of Directors“ abgesegnet) festgesetzt wurden, zu dem Ergebnis, dass sie ein Stück schwedischer Mentalität und national geprägter Wertschätzung transportieren.

Es ist anzumerken, dass alle betrachteten Unternehmen einen Katalog mit offiziellen Unternehmenswerten haben. Alle formulieren dabei die Werte als „Values“, als „Mission“, „Vision“ oder „Code of Conduct“. Die Intention besteht darin, die Werte weltweit anzuwenden (immer aus der Betrachtungsperspektive der Muttergesellschaft). Durch verschiedene Tools werden die Werte an die Mitarbeiter weitertransportiert. Basierend auf eigener Beobachtung und Beurteilung scheinen die Unternehmenswerte durchaus ernst genommen zu werden und deshalb wirklich von Bedeutung zu sein.

Beispielhaft soll die Verfahrensweise von Unternehmen 4 vorgestellt werden. Dieses Unternehmen hat die drei Komponenten „Ehrlichkeit“, „Wachsamkeit“ und „Hilfsbereitschaft“ als Kernwerte formuliert. Symbolhaft stehen die drei roten Punkte (zugleich die „Corporate Identity“ des Unternehmens) für diese Werte. Dies wird artikuliert und weltweit vermittelt.

Für alle Führungskräfte gelten bei Unternehmen 4 neun wichtige Grundsätze, die das sogenannte „Unternehmen 4-Modell“ bilden. Diese Werte werden anschaulich weitergegeben. Jeder Manager erhält eine sogenannte „Toolbox“. Diese Kiste aus Holz enthält in Form von Bauklötzen und Holzfiguren diese neun Grundwerte des Unternehmens, welche die Basis des Geschäfts bilden.⁶¹¹ Das „Unternehmen 4-Modell“ wird seit den 80er Jahren eingesetzt und hat seitdem zu enormem Wachstum des Unternehmens beigetragen. Der Box ist eine kleine Broschüre beigelegt, in der die einzelnen Werte näher erläutert werden. Der erste Satz lautet: „Everything you need to know to build a world-leader in security.“ Dieser Satz drückt den Fokus auf die Einfachheit deutlich aus. Einfache Werte tragen zum Erfolg bei.

Von Bedeutung ist, dass die Sicherheit im Mittelpunkt steht (Fokus auf Sicherheit).

⁶¹¹ Anmerkung der Verf.: beim Besuch der Unternehmen konnte diese Toolbox betrachtet werden; der Manager in Stockholm ebenso wie der Manager in München hatten diese Box im Büroraum in einem Regal stehen.

Zwei weitere wichtige Elemente sind die Markt-Matrix und die Wertekette. Um den Fokus auf Sicherheit setzen zu können, muss man den Markt erst einmal verstehen. Die Markt-Matrix ist ein Grundmodell, das seit Ende der 80er Jahre entwickelt wurde und heute eine wichtige Handlungs- und Geschäftsgrundlage darstellt. Die fünf Segmente der Matrix spiegeln den weltweiten Markt für Sicherheitsdienstleistungen, strukturiert und differenziert nach Kundengröße, Branche und Sicherheitsbedürfnis. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren kann das Unternehmen die individuellen Bedürfnisse der Kunden genau erkennen und diesen durch individuelle Konzepte, Produkte und Dienstleistungen gerecht werden.

Weiterhin steht die flache Organisation im Vordergrund. Die Einhaltung kurzer Entscheidungswege ist ein wichtiges Ziel. Doch auch die engere Bindung an den Kunden kann nur aufkommen, wenn die Struktur einfach und flexibel bleibt.

Das Konzept der sechs Finger ist ein weiteres Instrument, das dabei helfen soll, dass das Portfolio weiter wächst. Dabei sollen folgende sechs Komponenten im Auge behalten werden: Aufträge, Umsatzportfolio, Rechnungsstellung, Deckungsbeitrag, Verwaltungskosten und Außenstände.

Auch das ständige Risikomanagement ist ein wichtiger Teil des „Unternehmen 4-Modells“.

Die aktive und vom Unternehmen ausgehende Entwicklung des Gewerbes ist ein weiteres wichtiges Ziel, nach dem Unternehmen 4 strebt.

„Step by Step“ ist der Grundsatz, der die Strategie der Konzernentwicklung widerspiegelt. Unternehmen 4 übernimmt Firmen und baut diese über vier Stufen auf: Restrukturierung, Festigung, Expansion und Differenzierung, organisches Wachstum.

Der Mensch steht im Mittelpunkt, da er als Mitarbeiter die wichtigste Ressource darstellt. Er repräsentiert den Qualitätsgedanken, die Werte des Unternehmens und steht im Mittelpunkt aller fördernden Aktivitäten. Es fällt auf, dass die hier angesprochenen Festlegungen in englischer Sprache formuliert sind, was übrigens bei allen international ausgerichteten (untersuchten) Unternehmen nicht anders ist. Dies schafft eine gewisse Distanz zum schwedischen Ursprung, hat aber inhaltlich keine Bedeutung. Für sich genommen ist dieser Wertekatalog oder Wertecodex zwar nicht länderspezifisch oder gar ein Spiegel schwedischer Tugenden.

Es sollen hier nicht die Wertfestlegungen den Beispielunternehmen im einzelnen zugeordnet, sondern nur solche aufgelistet werden, die unternehmensunabhängig

ähnlich sind, sich wiederholen oder sogar übereinstimmen. Dazu dient die nachfolgende Tabelle.

Tabelle 3: Darstellung einiger Unternehmenswerte

<p>Innovation, Bewegung und Internationalität</p>	<p>„Das meiste ist noch nicht getan – wunderbare Zukunft.“ „Tatendrang“ „The leading Nordic bank...“ „Focus, speed, performance“ „...appreciation for continuous renewal...“ „...to create a global, world class brand...“ „...to be recognized as the leading provider...“ „...Excellence – Our pursuit of excellence leads us to new levels of professionalism...“ „Leading – best-in-class in selected area...“ „Global – presence in all important local markets...“ „Vigilance – Professionalism entails seeing, hearing and evaluating...“ „world leader“ „...continuously improves...“ „We intend to keep our premium position...“ „...vision is to be a leading European... company“ „effectiveness“</p>
<p>Soziale Werte</p>	<p>„Achtung“ „It’s all about people“ (Die Menschen im Unternehmen machen den Unterschied; die Entwicklung der Menschen ist bedeutend) „One...team“ („We work together across the organisation“) „Respect – To be respectful is to be open and honest, and to behave with integrity“ „Responsibility“ (intern ebenso wie nach außen; Menschen im Unternehmen sollen sich weiterentwickeln) „...behaving in an ethical way both outside and inside the business...“ „Respect for the individual“ „Ehrlichkeit“ „Hilfsbereitschaft“ (Mitarbeiter sollen sich abteilungsübergreifend unterstützen) „Accountability“ „Responsibility – with respect to our...employees...“</p>

aa) Innovation, Bewegung und Internationalität

Alle betrachteten Unternehmen haben Werte formuliert, welche die Ziele Weiterentwicklung, Innovation, Fortschritt und auf dem jeweiligen Gebiet führend zu sein, sehr klar ausdrücken. Das Streben nach Internationalität und globalem Handeln

wird betont. Der internationale Erfolg soll durch innovative Produkte, Fortschritt, Ideenreichtum aber auch die Einhaltung hoher Qualitätsstandards herbeigeführt werden. Sicherlich verfolgen heute alle Unternehmen – unabhängig von der jeweiligen Nationalität – das Ziel, international oder global führend zu sein. Dies sind allgemein gültige Unternehmensziele.

Dennoch darf im Hinblick auf Schweden die Ursache des Strebens nach Internationalität (und der Implementierung einer internationalen Unternehmenskultur) auf national bedingte Beweggründe zurückgeführt werden.

Wie zuvor genannt, so führen die geographische Lage ebenso wie die Rahmenbedingungen des Landes zu einer zwanghaften Abhängigkeit Schwedens von anderen, ebenso wie zu einer stark ausgeprägten Intention der internationalen Ausrichtung, um im Strom der Globalisierung mitschwimmen zu können.

Eine wichtige Feststellung von Maccoby stützt diese Überlegung: „Sweden is a small country with a homogeneous population brought up in the spirit of ‘lagom’ and organized activity. From an early age, Swedes are encouraged to think internationally, study other cultures, and learn foreign languages.”⁶¹² Das ist eine weitere Erklärung dafür, dass die Ziele und Werte meist in englischer Sprache formuliert sind.

bb) Soziale Werte

Weiterhin scheinen durchaus „soziale“ Werte wie Verantwortung, Respekt gegenüber dem Individuum, Hilfsbereitschaft und Zusammenhalt in den verschiedenen Unternehmen von tragender Bedeutung zu sein. Wichtig erscheint auch, dass die persönliche Entwicklung der Menschen nicht zu kurz kommen darf. Das Wohl der Mitarbeiter wird ernst genommen. An späterer Stelle wird noch die Bedeutung von Räumlichkeiten, die dem sozialen Austausch dienen sollen, erwähnt werden.

Mit Sicherheit sind bereits genannte, in Schweden verankerte kulturelle Werte wie Individualismus, Teamorientierung, Unabhängigkeit oder etwa der „Volksheimgedanke“ zum Teil wichtige Grundlagen für eine solche Orientierung schwedischer Unternehmen.

⁶¹² Maccoby, Lessons, S.297.

c) Ähnliche Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise

aa) Formloser Umgang

Wie zuvor geschildert wurde, wird in Schweden kaum oder wenig Wert auf Formen gelegt. Die Schweden tendieren auch im Arbeitsleben dazu, sehr informell zu agieren.⁶¹³ Dies ist im Unternehmensalltag ganz deutlich zu spüren. In den untersuchten Unternehmen prägt ein formloser und ungezwungener Umgang miteinander alle internen Aktivitäten.⁶¹⁴ Ungezwungene Relationen und ein entspannter Umgang miteinander sind wichtige Ausprägungsformen im Unternehmensalltag.⁶¹⁵ Dies ist nicht zuletzt auf das Anredeverhalten zurückzuführen. Einheitlich bei den Untersuchungen wurde ermittelt, dass man einander duzt.⁶¹⁶ Man kann jeden im Unternehmen ohne Probleme kontaktieren und Fragen oder Probleme direkt äußern.⁶¹⁷ Dabei werden keine Titel verwendet, und Hierarchieebenen sind nicht zu spüren.

Diese Feststellung kann nicht zuletzt auf die persönlichen Interviews wie auch auf eigene Beobachtung gestützt werden. Es war möglich, die jeweiligen Personen ohne Probleme direkt zu kontaktieren. Auch der Umgang miteinander war sehr formlos und unkompliziert.

bb) Hoher Grad an Verantwortung und Vertrauen

Ab wann der Grad an Verantwortung hoch ist, wird sicherlich nicht nur von Nation zu Nation, sondern auch von Person zu Person unterschiedlich eingestuft. Alle Befragten tendierten jedoch dazu, ihre Verantwortung bei der Erfüllung von Aufgaben als hoch zu bewerten.⁶¹⁸ Manchmal wird den einzelnen Personen schon fast zu viel Verantwortung zugeteilt, so die Einstellung eines Befragten.⁶¹⁹ Dabei fällt weiterhin auf, dass nicht immer genau vorgegeben wird, was genau zu tun ist.⁶²⁰ Mitarbeiter bekommen nicht nur sehr schnell viel Verantwortung, es wird ebenso extrem viel Vertrauen in Mitarbeiter investiert.⁶²¹

⁶¹³ Vgl. Interview 12, S.1.

⁶¹⁴ Vgl. Interview 1, S.2; vgl. Interview 2, S.5.

⁶¹⁵ Vgl. Interview 1, S.2; vgl. Interview 2, S.5.

⁶¹⁶ Vgl. Interview 12, S.1.

⁶¹⁷ Vgl. Interview 19, S.3.

⁶¹⁸ Vgl. Interview 1, S.6; vgl. Interview 2, S.8; vgl. Interview 5, S.4.

⁶¹⁹ Vgl. Interview 1, S.2.

⁶²⁰ Vgl. Interview 1, S.6; vgl. Interview 5, S.4.

⁶²¹ Vgl. Interview 2, S.8; vgl. Interview/Extern, S.9.

cc) Flexibilität

Basierend auf der Übertragung von viel Vertrauen und Verantwortung, sind die Mitarbeiter und Führungskräfte sehr frei und flexibel in der Durchführung von Aufgaben. Das Ziel ist entscheidend, nicht der Weg. Das gegenüber den Mitarbeitern ausgeprägte Vertrauen und das ausgeprägte Verantwortungsbewusstsein fördern sicherlich auch, dass viel Bürokratie verhindert wird und weniger Regeln notwendig sind.⁶²² Diese Besonderheiten fördern wiederum die Flexibilität in der Arbeitsweise in vielerlei Hinsicht.

Man leistet nicht seine Arbeitsstunden ab, sondern arbeitet auf ein Resultat hin. Wie dieses Resultat erreicht wird, bleibt jedem selbst überlassen. Man duldet und fördert freies und selbständiges Vorgehen.⁶²³

Diese Flexibilität beinhaltet auch die Bereitschaft, über den eigentlichen Aufgabenbereich hinauszugehen und Aufgaben zu erledigen, die nicht zum eigentlichen Job („jobdescription“) gehören. Man beginnt nicht da, wo die zugewiesene Verantwortung anfängt und hört auch nicht dort auf, wo sie offiziell endet.⁶²⁴ Diese Flexibilität der Aufgabenerfüllung ist in allen betrachteten Unternehmen durchaus zu spüren.

Seitens des Arbeitgebers wird durchaus geduldet, dass man auch von zu Hause aus arbeiten kann.⁶²⁵ Dies ist in keiner Weise unüblich. Solange am Ende ein bestimmtes Resultat erzielt wird, haben die Mitarbeiter sehr viele Freiheiten in der Aufgabenerfüllung.⁶²⁶

Weiterhin ist bemerkenswert, dass die Unternehmen, was die zeitliche Besetzung von Stellen angeht, sehr flexibel sind. Sogenannte Flex-Arbeitszeiten sind durchaus möglich.⁶²⁷ Es mag sein, dass ein Mitarbeiter nur 75% arbeitet⁶²⁸ oder dass sich zwei Personen eine Stelle teilen.⁶²⁹

⁶²² Vgl. Interview 2, S.8.

⁶²³ Vgl. Interview 8, S.6 f; vgl. Interview 19, S.1.

⁶²⁴ Vgl. Interview 12, S.2.

⁶²⁵ Vgl. Interview 5, S.8.

⁶²⁶ Vgl. Interview 18, S.7.

⁶²⁷ Vgl. Interview/Extern 7, S.9.

⁶²⁸ Vgl. Interview 22, S.9.

⁶²⁹ Vgl. Interview 8, S.3.

Sicherlich fördert dies wiederum die Flexibilität in der Erfüllung von Aufgaben. Mitarbeiter arbeiten dadurch automatisch stark übergreifend und nicht nur im eigenen Bereich.⁶³⁰

Wie zuvor aufgezeigt wurde, gibt es in der Gesellschaft vielfältige Regelungen und Gesetze in Schweden, welche die Flexibilität in der Arbeitsweise sowohl auf Arbeitgeber-, wie auch auf Arbeitnehmerseite fördern. Dies ist mitunter ein wichtiger Grund dafür, dass die Freiheiten im Unternehmen, die Flexibilität, hoch sind.

dd) Fehler erlaubt

Interessant und zugleich auffällig war es, dass einige der Befragten – ohne eine explizite Aufforderung der Interviewerin – auf das Thema „Fehler in der Aufgabenerfüllung“ zu sprechen kamen. Als Tendenz zeigte sich allgemein die Meinung, dass Fehler nicht nur erlaubt seien, sondern ebenso wichtig seien, um Dinge verändern zu können.⁶³¹ Ebenso sei es wichtig, Fehler zu machen, um sich weiterentwickeln zu können.⁶³²

Insgesamt gehen demnach schwedische Unternehmen mit möglichen Misserfolgen oder fehlerhaftem Verhalten unkompliziert um. Die Führungsebene ist nachsichtig:

„Jag tror att svenska företagsledning har en (...) större förmåga eller tendens skall jag säga att överse med misslyckande, alltså ‚If you are not performing than you are out‘ i många många kulturer, men i svenska kulturen, ‚If you are not performing than you will have another chance.‘“⁶³³

Mitarbeiter werden sogar dazu motiviert, auch mal etwas falsch zu machen.⁶³⁴

Eine schwedische Führungskraft berichtet, beruhend auf eigenen Arbeitserfahrungen in einem deutschen Konzern, dass hier besonders die extreme Angst deutscher Mitarbeiter vor Fehlern auffällt: „(...), jag tror att det är mycket mer rädsla för fel, jag har aldrig hört

⁶³⁰ Vgl. Interview 5, S.4.

⁶³¹ Vgl. Interview 2, S.8.

⁶³² Vgl. Interview 7, S.8.

⁶³³ Interview 4, S.6; Übersetzung d. Verf. „Ich glaube, dass schwedische Führungsebenen eine, (...) größere Bereitschaft oder Tendenz, nenne ich es, haben, Missgeschicke zu übersehen, also ‚If you are not performing than you are out‘ in vielen Kulturen, aber in der schwedischen Kultur, ‚If you are not performing than you get another chance.‘“.

⁶³⁴ Vgl. Interview 12, S.2.

så mycket ordet ‚fel‘ har jag aldrig hört så mycket i Sverige som här, ‚Fehler, ich habe keinen Fehler gemacht‘, hör man folk säga (...).“⁶³⁵

Sicherlich werden diesbezüglich jedoch auch in schwedischen Unternehmen Grenzen gezogen. Es wird nicht unbedingt toleriert, mehrmals den gleichen Fehler zu machen.⁶³⁶

Es spricht alles dafür, dass die erhöhte Toleranz gegenüber Fehlern mit der parallel in der schwedischen Gesellschaft gelebten Toleranz zusammenhängt. Werte wie „Individualismus“ und „Unabhängigkeit“ (Vgl. Kap.V./4./a)) sind in ihrer Einflussnahme sicherlich von Bedeutung.

ee) Starke Konsensusorientierung

Das Vorhandensein einer stark ausgeprägten Konsensusorientierung (oder anders ausgedrückt: Konfliktscheu) innerhalb des Unternehmens ist ebenfalls ein feststellbarer Grundtenor bei fast allen Befragungen. Einige der Befragten charakterisieren die Schweden ausdrücklich als konfliktscheu.⁶³⁷ Grundtendenz ist, in den unterschiedlichsten Bereichen Übereinstimmung zu finden: „Svenskar är mera intresserade i samförstånd och konsensus (...).“⁶³⁸

Unterschiedliche Ausdrucksformen unterstreichen diese Konfliktscheu oder ausgeprägte Konsensusorientierung.

Zunächst wird von den Menschen im Unternehmen erwartet, Hintergründe für bestimmte Aufträge und „Befehle“ genau verstehen zu können:⁶³⁹ „Jag gör saker om jag blir tillsagd men förstår varför.“⁶⁴⁰ Es wird viel geredet und diskutiert, bevor direkte Anweisungen erteilt werden und wirklich alle verstanden haben, was getan werden soll und damit auch einverstanden sind. Dies beugt sicherlich einem konkreten Konflikt vor.

⁶³⁵ Interview Extern 1, S.4; Übersetzung d. Verf.: „(...), ich glaube es gibt viel mehr Angst vor Fehlern, ich habe noch nie so oft das Wort ‚Fehler‘ gehört wie hier, habe ich in Schweden nie so oft gehört wie hier, ‚Fehler, ich habe keinen Fehler gemacht‘, hört man die Leute sagen, (...).“

⁶³⁶ Vgl. Interview 7, S.8.

⁶³⁷ Vgl. Interview 3, S.4; vgl. Interview 10, S.11; vgl. Interview 11, S.7; vgl. Interview 12, S.2; vgl. Interview 13, S.9; vgl. Interview 19, S.3; vgl. Interview 21, S.11; vgl. Interview 24, S.6; vgl. Interview/Extern 1, S.8; vgl. Interview/Extern 2, S.1.

⁶³⁸ Interview 4, S.2; Übersetzung d. Verf.: „Schweden sind mehr an Einverständnis und Konsensus interessiert (...).“

⁶³⁹ Vgl. Interview 10, S.11; vgl. Interview 14, S.5.

⁶⁴⁰ Interview 10, S.11; Übersetzung d. Verf.: „Ich erledige Dinge, die mir aufgetragen werden, aber verstehe weshalb.“

Weiterhin werden aufgrund der Angst vor Reibungen bestimmte „Befehle“ oft nicht direkt erteilt oder bestimmt. Es wird oft nicht strikt delegiert, wer was zu tun hat. Dies führt wiederum dazu, dass Dinge oft verschwommen erscheinen und unklar bleiben.⁶⁴¹

Im Falle eines Konfliktes wird extrem viel geredet und diskutiert, um durch den Dialog zu einer Lösung zu gelangen.⁶⁴²

In punkto Kritik ist man eher vorsichtig. Oft werden Kritikpunkte, wenn überhaupt, weder direkt noch sehr schnell ausgesprochen.⁶⁴³

Sicherlich gibt es auch in schwedischen Unternehmen Konflikte. Aber man ist in Schweden bezüglich der Austragung eines Konfliktes speziell. So tendiert man dazu, sich im Falle einer Auseinandersetzung nicht anzuschreien oder sehr hart zu werden. Es ist üblich, eher sanft miteinander umzugehen, ein verbales Ausbrechen ist den Schweden eher fremd.⁶⁴⁴

Doch nicht alle der Befragten sehen die Schweden als „konfliktscheu“ an.⁶⁴⁵ Es wird oft der Versuch unternommen, bestimmte Probleme so schnell wie möglich zu lösen.⁶⁴⁶

Ist ein Konflikt unvermeidlich, können – wie ein Befragter erklärte, der nicht selbst Schwede war – auch die schwedischen Mitarbeiter oder Kollegen durchaus auch in aller Deutlichkeit die Meinung sagen. Dennoch ist der Umgangston und die Art und Weise der Austragung dabei eher sanft. Man wird nie persönlich und es wird darauf geachtet, dass man mit „erhobenem Haupte“ aus dem Konflikt herausgeht, so einer der Befragten.⁶⁴⁷

Eine weitere interessante Feststellung teilte einer der Befragten mit. Er informierte darüber, dass sich das zugehörige Beispielunternehmen kaum oder nahezu niemals im Rechtsstreit mit anderen Unternehmen befand.⁶⁴⁸ Mag sein, dass diese nach außen gelebte Friedfertigkeit ein weiteres Indiz dafür ist, dass Konflikte eher ungern ausgetragen werden.

⁶⁴¹ Vgl. Interview 10, S.11.

⁶⁴² Vgl. Interview 1, S.4.

⁶⁴³ Vgl. Interview 3, S.4.

⁶⁴⁴ Vgl. Interview 15, S.7.

⁶⁴⁵ Vgl. Interview 7, S.7.

⁶⁴⁶ Vgl. ebd.

⁶⁴⁷ Vgl. Interview 23, S.7 f.

⁶⁴⁸ Vgl. Interview 13, S.9.

Dass die Schweden als konsensusorientiert charakterisiert werden (und dies bis zu einem gewissen Grade auch sind), ist längst keine neue Erkenntnis. Nahezu jeder Wissenschaftler, der sich mit schwedischen Besonderheiten bezogen auf das Verhalten auseinandersetzt, gelangt zu dieser Erkenntnis. Es wurde ebenso bereits zuvor erwähnt, dass „Konsensus“ ein wichtiger kultureller Wert in Schweden ist. Es überrascht nicht, dass dieses Phänomen als wichtiger Grundsatz der Unternehmenskultur einiger schwedischer Unternehmen zu finden war.

ff) Demokratische Beschlussfassung und gemeinsame Entscheidungsfindung

Die stark ausgeprägte Konsensusorientierung/Konsensuskultur hängt sehr eng mit der „Entscheidungsfindung“ zusammen. Um sicher zu stellen, dass am Ende einer Entscheidung ein allgemeiner Konsens besteht, wird der Versuch unternommen, möglichst viele Mitarbeiter in den Beschlussfassungsprozess miteinzubeziehen. Ist die direkte Einbeziehung aller nicht möglich, so versucht man zumindest, die breite Masse zu überzeugen⁶⁴⁹ oder wenigstens über bestimmte Vorhaben zu informieren (und verstehen zu lassen, warum eine bestimmte Entscheidung getroffen wurde)⁶⁵⁰. Ziel ist dabei auch, eine bestimmte Idee oder Entscheidung allgemein im Unternehmen zu verankern. Das Wort „förankring“ ist die Bezeichnung für das „Verankern“ einer Idee, Entscheidung oder eines Beschlusses. Der Verankerungsprozess ist ein sehr wichtiger Prozess im schwedischen Unternehmen.⁶⁵¹ Durch ihn soll gewährleistet werden, dass Beschlüsse bejaht und umgesetzt und nicht sabotiert werden.

Man versucht, möglichst demokratisch zu entscheiden. Mitarbeiter und Führungskräfte setzen sich zusammen und versuchen, wirklich gemeinsam unter Beteiligung aller, zu einer Zielfindung zu gelangen.⁶⁵²

Auch wenn am Ende nicht alle Meinungen in eine Entscheidung einbezogen werden, so gilt dennoch der sehr wichtige Grundsatz, als Mitarbeiter „gesehen“ oder „gehört“ zu werden, „(...) en tradition av att man, alla skall få synas o höras (...)“⁶⁵³

⁶⁴⁹ Vgl. Interview/Extern 5, S.2.

⁶⁵⁰ Vgl. Interview 18, S.7.

⁶⁵¹ Vgl. Interview 23, S.7; vgl. Interview/Extern 3, S.1.; vgl. Interview/Extern 5, S.4; vgl. Interview 14, S.5.

⁶⁵² Vgl. Interview 8, S.2; vgl. Interview 19, S.4.

⁶⁵³ Vgl. Interview 20, S.6; Übersetzung d. Verf.: „(...) eine Tradition, dass man, alle sollen gesehen und gehört werden (...)“

Die Integration kann auch eine besondere Taktik sein, wenn man bestimmte Entscheidungen nicht allein treffen möchte.⁶⁵⁴ Dies deutet übrigens auch auf die verstärkte Konsensusorientierung oder Konfliktscheu hin.

Die erfolgreiche Implementierung oder Verankerung von Ideen erfordert ein hohes Maß an Austausch und Dialog (vergleiche dazu auch Kap.VII./1./e)). Es besteht allgemein die Ansicht, dass man sich durch Reden und Diskussion einer bestimmten Lösung annähert.⁶⁵⁵

Oft werden Entscheidungen noch mal überdacht, und man trifft sich wieder. Einer der Befragten betont in diesem Zusammenhang den Unterschied zwischen deutschen und schwedischen Kollegen: „Meine persönliche Erfahrung ist, dass wir – um Stereotypen zu nehmen- wir Deutschen tendieren dazu, haben eine Stärke darin, strukturiert zu sein, recht konsequent. Wir können es seltener aushalten, dass wir eine Entscheidung auch mal prozessieren.“⁶⁵⁶ Deutsche neigen eher verstärkt zu raschen (und damit u.U. voreiligen) Entscheidungen mit hohem Qualitätsanspruch.

Die „schwedische“ Entscheidungsfindung ist sehr „soft“ und langwierig. Man versucht, einfache Lösungen zu finden, auch wenn es dauert, bis man zu einem Ergebnis kommt.⁶⁵⁷

Zeitaufwändige Dialoge führen dazu, dass es zur eigentlichen Beschlussfassung ein langer Weg ist. Der gesamte Prozess der Entscheidungsfindung kann also bedingt durch den ausgeprägten Austausch und dem Gedanken des auf Konsensus basierenden Heranwachsens von Ideen sehr lange dauern.⁶⁵⁸

Einer der Befragten bemängelt, dass oft zu viele Dialoge mit Mitarbeitern geführt werden, bevor man zu einer Entscheidung kommt.⁶⁵⁹

Das sehr langsame Herantasten an eine Entscheidung (immer wieder Meinungen einholen, immer wieder Abwägen) ist durch die ausgeprägte Konsensusorientierung zu

⁶⁵⁴ Vgl. Interview 14, S.5.

⁶⁵⁵ Vgl. Interview 13, S.8; vgl. Interview 19, S.4; vgl. Interview 21, S.11; vgl. Interview 24, S.7.

⁶⁵⁶ Interview 2, S.5.

⁶⁵⁷ Vgl. ebd., S.3 und S.5.

⁶⁵⁸ Vgl. Interview 11, S.7; vgl. Interview 13, S.8; vgl. Interview 14, S.5; vgl. Interview 16, S.8.

⁶⁵⁹ Vgl. Interview 19, S.4.

erklären. Indem man sich durch kleine Schritte annähert, kann man möglicherweise den „großen Knall“ verhindern.⁶⁶⁰

Darüber hinaus mag durch die Einbeziehung vieler Personen und die Verankerung⁶⁶¹ von Ideen für die Entscheidung letztlich gut sein. Die eigentliche Implementierung wird am Ende möglicherweise schneller verwirklicht werden, wenn alle genau wissen und verstehen, worum es geht.⁶⁶²

Weiterhin fällt auf, dass Entscheidungen oder Beschlüsse nicht immer direkt oder klar und deutlich ausgesprochen werden.⁶⁶³ Werden Vorhaben nicht genau abgegrenzt, so besteht immer noch die Möglichkeit der Abweichung, ohne dass es dadurch hinterher zum Konflikt kommt.

Gerade aus Sicht der Nicht-Schweden werden Beschlüsse oder Vereinbarungen zu unklar formuliert und Ergebnisse oftmals „schwammig“ gehalten.⁶⁶⁴

Anzumerken ist dabei jedoch, dass die Interpretation von Deutlichkeit oder Undeutlichkeit sicherlich mit dem kulturellen Hintergrund zusammenhängt. Was ein Deutscher als undeutlich empfindet, muss für den Schweden keinesfalls schwammig sein. Die Interpretation kann mit Sicherheit, je nach Nationalität, anders aussehen. Denn die Interpretation wird, wie zuvor erläutert wurde, durch die sogenannten „mental programs“ (die ja durch den nationalen Hintergrund mitbestimmt werden) gesteuert.

Weiterhin kommt es hin und wieder auch zu „Scheinmeetings“, bei denen zwar viele Teilnehmer dabeisitzen und mit einbezogen werden, aber auf die eigentliche Ausführung im Grunde keinerlei Einfluss haben. Es wird eher „scheinbar“ so vorgegangen, dass alle miteinbezogen werden, in der Praxis die Entscheidung jedoch in der Hand eines oder mehrerer anderer Personen liegt.⁶⁶⁵ Es geschieht häufig, dass eine Führungskraft in ein Meeting gerufen wird, ohne dass sie den Zweck der Teilnahme kennt, so erläutert eine befragte Person in leitender Position.⁶⁶⁶ Möglicherweise wurde man nur dazugerufen, um einen Repräsentanten aus leitender Position mit im Gremium

⁶⁶⁰ Vgl. Interview 11, S.7.

⁶⁶¹ Anm. d. Verf.: „förankring“.

⁶⁶² Vgl. Interview 14, S.5.

⁶⁶³ Vgl. Interview 10, S.11; vgl. Interview 20, S.7.

⁶⁶⁴ Vgl. Interview 2, S.4 und S.14; vgl. Interview/Extern 2, S.1.

⁶⁶⁵ Vgl. Interview 23, S.7.

⁶⁶⁶ Vgl. Interview 14, S.5.

zu haben.⁶⁶⁷ Auch dies ist ein Resultat des ausgeprägten Strebens nach der Einbeziehung möglichst vieler Personen. In den befragten Unternehmen war es bei der Besprechung von Problemen durchaus üblich, Vertreter aus unterschiedlichen Ebenen einzubeziehen und an einem bestimmten Meeting teil haben zu lassen.⁶⁶⁸

Einer der Befragten sieht die Form der gemeinsamen Beschlussfassung auf höchster Führungsebene eigentlich als „motsägelsefullt“, „widersprüchlich“ an, denn am Ende ist doch der „verkställande direktör“⁶⁶⁹ (jedenfalls in Aktiengesellschaften) derjenige, der allein die Entscheidung trifft.⁶⁷⁰ Diese einer einzelnen Person zugewiesene Verantwortung wird als etwas typisch Schwedisches angesehen.⁶⁷¹

Ein anderer der Befragten vertrat jedoch die Meinung, dass nur nach außen hin eine scheinbar gemeinsame Entscheidungsfindung oder Beschlussfassung vorgespielt werde. Es wird der Eindruck vermittelt, dass alle Beteiligten einverstanden sind und dass die Entscheidung demokratisch zustande kam.⁶⁷² Dies geschehe aber nur an der Oberfläche. Sei man sich etwa nicht einig, so treffe der jeweils Verantwortliche am Ende doch die Entscheidung: „Vi har ett demokrati här, när vi är överens så bestämmer alla. Men när vi inte är överens, då bestämmer jag.“⁶⁷³

gg) Verstärkte Teamorientierung

In den meisten großen Unternehmen wird heute verstärkt in Teams gearbeitet. Teamwork kann nicht unbedingt als ein nationalspezifisches Element interpretiert werden. Dennoch lassen sich die Hintergründe für die verstärkte Teamorientierung auf jeweils national typische Beweggründe zurückführen. Wie zuvor aufgezeigt wurde, so sind das Streben nach Gemeinschaft und ein präsentenes „Wir-Gefühl“ wichtige in der schwedischen Gesellschaft verankerte Grundwerte. Auch in den betrachteten

⁶⁶⁷ Vgl. ebd., S.5.

⁶⁶⁸ Vgl. Interview/Extern 3, S.6.

⁶⁶⁹ Anmerkung d. Verf.: Vorstandsvorsitzender bei Aktiengesellschaften; Geschäftsführer bzw. geschäftsführender Direktor bei GmbHs.

⁶⁷⁰ Vgl. Interview 4, S.5.

⁶⁷¹ Vgl. ebd.

⁶⁷² Vgl. Interview 9, S.10 f.

⁶⁷³ Vgl. Interview 9, S.11; Übersetzung d. Verf.: „Wir haben hier eine Demokratie, wenn wir uns einig sind, dann entscheiden alle. Aber wenn wir uns nicht einig sind, dann entscheide ich.“

(schwedischen) Unternehmen spielt das Arbeiten in Teams eine bedeutende Rolle.⁶⁷⁴ Aufgaben und Projekte werden gemeinsam durchgeführt. Trifft man allein eine Entscheidung, so trifft man diese immer aus Sicht des gesamten Teams.⁶⁷⁵ Die Teams arbeiten dabei nicht nur in Abteilungen für sich, sondern immer auch übergreifend. Je nach Projekt bildet man ein Team mit benachbarten Abteilungen oder wiederum Mitarbeitern aus anderen Teams.⁶⁷⁶ Der Geschäftsführer eines der betrachteten Unternehmen bezeichnet die Teamorientierung als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren (s)eines Unternehmens. Dabei geht es nicht darum, ein Team aus gut ausgebildeten Leuten zu bilden, sondern aus Leuten, die zusammenpassen und sich mit der Unternehmenskultur identifizieren.⁶⁷⁷

Sicherlich lässt sich die Teamorientierung in den schwedischen Unternehmen auch durch die vorher diskutierten Komponenten erklären: Verstärkte Konsensusorientierung und die Tendenz zur gemeinsamen Entscheidungsfindung und Beschlussfassung. Vielleicht führt auch der formlose Umgang in den Unternehmen dazu, dass weniger Berührungängste bestehen und dass Mitarbeiter schneller aufeinander zugehen und somit auch eher in Teams zusammenarbeiten.⁶⁷⁸ Nicht zu vernachlässigen ist dabei die Sprache. Dadurch, dass sich alle im Unternehmen duzen (vom Fabrikarbeiter bis zum Konzernchef) werden sicherlich auch Barrieren bezüglich der Zusammenarbeit abgebaut.

Einer der Befragten war der Meinung, dass die Arbeit im Team in Schweden enorm gefördert werde. Beispielsweise werden regelmäßig Trainings oder Ausflüge organisiert, welche den Zusammenhalt der Menschen positiv beeinflussen sollen, besonders dann,

⁶⁷⁴ Vgl. Interview 5, S.4; vgl. Interview 8, S.2; vgl. Interview 10, S.12; vgl. Interview 11, S.8; vgl. Interview 13, S.9; vgl. Interview 14, S.6; vgl. Interview 20, S.7; vgl. Interview 24, S.7; vgl. Interview/Extern 7, S.6.

⁶⁷⁵ Vgl. Interview 19, S.4; vgl. Interview 1, S.6.

⁶⁷⁶ Vgl. Interview 5, S.4, Anm. d. Verf.: Dies war auch deutlich während des Praktikums der Autorin zu spüren; die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen war eng, man spürte, dass Teams nicht nur abteilungsweise zu finden waren, sondern immer auch übergreifend.

⁶⁷⁷ Vgl. Interview 6, S.1.

⁶⁷⁸ Vgl. Interview 23, S.9.

wenn sich ein bestimmtes Team im „Ungleichgewicht“ befindet. Das Wohlbefinden des Teams wird sehr ernst genommen.⁶⁷⁹

Sicherlich sind dabei die sehr häufig bewusst konstruierten offenen Räume (und offenen Türen) wichtige Indizien für die stark ausgeprägte übergreifende Zusammenarbeit und die damit verbundene ausgeprägte Teamarbeit.⁶⁸⁰

d) Vermeintlich „weicher“ Führungsstil

An dieser Stelle können zwangsläufig nur Intentionen angegeben werden, da die Führungskräfte ihre eigene Auffassung vom eigenen Verhalten schilderten. Es kann durchaus sein, dass Mitarbeiter das Verhalten anders wahrnehmen. Das sei an dieser Stelle zur Relativierung der Ergebnisse angemerkt.

Einige Verhaltensweisen und verankerte Grundprinzipien haben zur Folge, dass der Führungsstil schwedischer Manager und Führungskräfte oftmals (auch in dieser Studie) als sehr „weich“ oder „soft“ – jedenfalls im Vergleich zu anderen Ländern – bewertet wird. Eine Tendenz zu einem sehr weichen und formlosen Führungsstil („He is not a boss. And in a way he is!”⁶⁸¹) zeigt sich fast einheitlich in allen der betrachteten Unternehmen.

aa) Sanfter, unkomplizierter und informeller Umgang

Die meisten schwedischen Vorgesetzten gehen sanft mit Mitarbeitern um, auch wenn sie innerlich zielgerichtet arbeiten und wissen, was sie tun.⁶⁸² Besonders der etwas sanftere Umgang beispielsweise mag die Art und Weise der Führung weich erscheinen lassen. Lieber wird ein sanfter Umgangston als ein harter Befehlston bei der Delegation von Aufgaben verwendet:⁶⁸³ „Ja, men gör du, du kanske skall göra lite så här.“⁶⁸⁴ Auch hier spielt wieder die Sprache – und die Tatsache, dass sich alle duzen – eine wichtige

⁶⁷⁹ Vgl. ebd., S.10.

⁶⁸⁰ Vgl. Interview 15, S.7.

⁶⁸¹ Laine-Sveiby, *Svenskhet*, S.98.

⁶⁸² Vgl. ebd., S.99.

⁶⁸³ Vgl. Interview 22, S.11; vgl. Interview, S.15.

⁶⁸⁴ Interview 21, S.10; Übersetzung d. Verf.: „Ja, aber mach du, du solltest es vielleicht eher ein bisschen so machen.“

Rolle und mag dazu führen, dass der Umgang sehr sanft erscheint.⁶⁸⁵ Auch der gängige informelle und unkomplizierte Umgang miteinander trägt dazu bei, dass die Relationen zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften aufgelockert werden.⁶⁸⁶

So ist es etwa nicht ungewöhnlich, wenn eine Führungskraft aus höchster Ebene beispielsweise neben einem Mitarbeiter aus einer anderen Ebene am Mittagstisch sitzt oder auch „hierarchieübergreifend“ durchaus etwas außerhalb des Unternehmens unternommen wird.⁶⁸⁷ Die Führungsrolle oder Chefposition ist nicht so stark gekennzeichnet oder abgegrenzt. Eine der befragten Personen vergleicht in diesem Zusammenhang den schwedischen mit dem finnischen Führungsstil: „(...), det finska ledarskapet är ofta ganska synligt, medan det svenska är mera osynligt och mera informellt.“⁶⁸⁸

bb) Coach, Kommunikator und Motivator

Das Kommunikationsbewusstsein der Führungskräfte scheint in schwedischen Unternehmen stark ausgeprägt zu sein. Einige der Befragten kamen ohne Aufforderung der Autorin auf die Bedeutung von Kommunikation im Unternehmen zu sprechen.

Die Führung ist sich der Bedeutung von Kommunikation in vielerlei Hinsicht bewusst:⁶⁸⁹ „Och sen är det vad jag rent teoretiskt tycker och också baserad på min praktiska erfarenhet det är att (...) man skall inte underskatta kommunikationen som ledningsverktyg, alltså många företagsledning har ju en kommunikationsavdelning som man låter sköta (...), som man låter sköta kommunikationen och där menar jag att verkställande direktören måste ta mycket mer aktiv del i kommunikation.“⁶⁹⁰

⁶⁸⁵ Vgl. Interview 13, S.4, vgl. Interview 22, S.11.

⁶⁸⁶ Vgl. Interview 7, S.7.

⁶⁸⁷ Vgl. ebd.

⁶⁸⁸ Interview 4, S.4; Übersetzung d. Verf.: „(...), der finnische Führungsstil ist oftmals sehr deutlich, wohingegen der schwedische eher undeutlich und eher informell ist.“

⁶⁸⁹ Vgl. Interview 4, S.4; vgl. Interview 10, S.11; vgl. Interview 18, S.6.

⁶⁹⁰ Interview 4, S.6; Übersetzung d. Verf.: „Und dann ist das, was ich rein theoretisch denke und basierend auf meiner praktischen Erfahrung ist es so, dass (...) man die Kommunikation als Führungsinstrument nicht unterschätzen soll, also viele Unternehmensleitungen haben ja eine Kommunikationsabteilung, welche sich um die, (...) um die Kommunikation kümmert und da meine ich, dass der Geschäftsführer aktiv teil an der Kommunikation nehmen muss.“

Dies beinhaltet nicht die rein technische Weitergabe von Informationen, sondern einen aktiven Dialog zwischen Führungs- und Mitarbeiterenebene, so die Ansicht eines Befragten.⁶⁹¹

Mit den Mitarbeitern über Vorhaben ebenso wie über Probleme zu kommunizieren scheint sehr wichtig zu sein. Auch nicht-schwedische Kulturkreise fassen das Ausmaß an Kommunikation möglicherweise als extrem auf: „Det har väl tyskarna lite svårt o, bara för att dom tycker att (...), alltså svenskar, vi pratar väldigt mycket o sen så pratar vi o så pratar vi o så pratar vi o så tycker dom att (...) vi aldrig kommer fram till nånting, men jag tror det är snarare så att vi diskuterar (...).“⁶⁹²

Es scheint hierbei enorm wichtig zu sein, Mitarbeiter über anstehende Ziele zu informieren.⁶⁹³

Ferner sieht sich der Chef auch als Coach, welcher seine Mitarbeiter bei der Erfüllung von Aufgaben oder bei der Lösung von Problemstellungen unterstützt und führt.⁶⁹⁴

Wichtig ist dabei, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, eigene Verantwortung zu übernehmen und initiativ zu arbeiten.⁶⁹⁵ Der Wert der Motivation scheint Führungskräften wichtig.⁶⁹⁶ Mitarbeiter werden auch durch die verstärkte Einbeziehung in unterschiedliche Prozesse motiviert.⁶⁹⁷

cc) Vorbild

Es hat sich auch gezeigt, dass befragte schwedische Führungskräfte sich verstärkt an vorgegebene Unternehmenswerte anpassen, diese sehr wohl ernst nehmen und folglich unter ähnlichen Bedingungen arbeiten wie ihre Mitarbeiter. Die meisten der Befragten schätzen sich als sehr „prestigelös“⁶⁹⁸ ein und leben zugleich ihren Mitarbeitern bestimmte Prinzipien vor.

⁶⁹¹ Vgl. ebd.

⁶⁹² Interview 24, S.5; Übersetzung d. Verf.: „Darin tun sich die Deutschen etwas schwer, und, nur weil sie finden (...), also Schweden, wir reden sehr viel und dann reden wir und reden, und reden und dann finden sie (...), dass wir nie zu etwas gelangen, aber ich glaube, es ist eher so, dass wir diskutieren (...).“

⁶⁹³ Vgl. Interview 10, S.11.

⁶⁹⁴ Vgl. Interview 16, S.9.

⁶⁹⁵ Vgl. Interview 4, S.3; vgl. Interview 12, S.2.

⁶⁹⁶ Vgl. Interview 4, S.3.

⁶⁹⁷ Vgl. Interview 14, S.6.

⁶⁹⁸ Anm. d. Verf.: In Schweden häufig gängiges Wort, wörtlich übersetzt „prestigelös“, im Deutschen eher ungewöhnlich.

Eines von vielen Beispielen ist dabei das Prinzip des „Management by walking around“.⁶⁹⁹ Gerne geht eine Führungskraft auch auf die unterste operative Ebene (auch Produktion, Fabrik).⁷⁰⁰ Dadurch wird nicht nur eine Verbindung zu unteren Ebenen hergestellt, sondern auch ein Gefühl der Gleichstellung vermittelt.

dd) Vertrauen in Mitarbeiter und Delegation von Verantwortung

Sehr wichtig ist die in Schweden gängige Auffassung, dass der Chef nicht allwissend und auf jedem Gebiet beherrschend ist.⁷⁰¹ Es wird viel Vertrauen in die Mitarbeiter gesetzt, da man durchaus der Meinung ist, dass jene sich in den ihnen zugeordneten Bereichen möglicherweise viel besser auskennen als der Chef selbst.⁷⁰² Mögliche Folge mag sein, dass nicht immer der Chef die Entscheidungen fällt, sondern sehr wohl den Mitarbeitern aufgrund ihres Wissens die Entscheidungsfindung und eigenständige Beschlussfassung abverlangt wird: „Jo, för att om jag som chef försöker fatta alla beslut, så, jag kan ju inte lika mycket som, den som sitter med materialövervisning hela dagarna kan ju allting. Så jag tror egentligen att den personen har svaret inom sig.“⁷⁰³ Nicht immer mischt man sich in die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter ein, sondern lässt ein sehr selbständiges Arbeiten zu.⁷⁰⁴ Es mag also sein, dass die Erwartungshaltung einer schwedischen Führungskraft gegenüber Mitarbeitern – nationaltypisch bewertet – ganz besondere Formen aufweist. Es wird durchaus erwartet, dass Mitarbeiter sehr selbständig und eigenverantwortlich Aufgaben erfüllen, ohne vorher die direkte Anweisung erhalten zu haben.⁷⁰⁵ Einem der Befragten fiel dies besonders in der Zusammenarbeit mit einem deutschen Tochterunternehmen auf. Wenig verständlich erschien ihm hier die oft uneigenständige Aufgabenerfüllung: „Ja, men den där killen,

⁶⁹⁹ Vgl. Interview 9, S.5.

⁷⁰⁰ Vgl. Interview 1, S.12.

⁷⁰¹ Vgl. Interview 10, S.11; vgl. Interview 23, S.8.

⁷⁰² Vgl. Interview 10, S.11; vgl. Interview 16, S.9.

⁷⁰³ Interview 16, S.9. Übersetzung d. Verf.: „Ja, denn wenn ich als Chef alle Entscheidungen fälle, dann, ich kann nicht genauso viel wie, jener, der sich den ganzen Tag mit Materialüberführung befasst, kann ja alles. Also ich glaube eigentlich, dass diejenige Person die Antwort intus hat.“

⁷⁰⁴ Vgl. Interview 24, S.5.

⁷⁰⁵ Vgl. Interview 13, S.3.

äh, som verkar så himla begåvad, varför gör han ingenting själv? Nej, han hade inte fått order om o göra det. Så han gör det inte.”⁷⁰⁶

Hier spiegelt sich der vorher genannte Grundsatz der „Verantwortlichkeit“, (Vgl. Kap.VII./1./c)/bb)). Ein hoher Grad an Verantwortung ist wichtig im Unternehmen.

ee) Enge Zusammenarbeit/relativ geringe Distanz zu Mitarbeitern

Die Distanz zwischen Chef und Mitarbeiter ist in Schweden geringer als möglicherweise in anderen Ländern.⁷⁰⁷ Der schwedische Konzernchef eines deutschen Nutzfahrzeugherstellers bewertet die Achtung und den Respekt vor dem eigenen Chef beispielsweise in Deutschland als viel größer als in Schweden.⁷⁰⁸

Gerne wird auch von den Chefs vermittelt, dass alle gleichgestellt sind und dass zwischen Chef und Mitarbeiter eine freundschaftliche Beziehung besteht.⁷⁰⁹

Wie weiter unten aufgezeigt werden wird (Vgl. Kap.VII./1./e)), so läuft der Informationsaustausch sehr pragmatisch und unkompliziert ab. Benötigt man eine Auskunft (und sollte diese zufällig bei der jeweiligen Führungskraft liegen), so gilt trotzdem der Grundsatz, dass man sich die Information direkt und nicht über Umwege holt.⁷¹⁰ Dies führt natürlich automatisch dazu, dass der Abstand schrumpft.

Auch hier trägt sicherlich die Sprache dazu bei, dass die Distanz nicht allzu groß erscheint. Aber auch die in diesem Abschnitt bisher genannten Besonderheiten (sanfter Umgangston; Chef als Kommunikator, Coach und Motivator; Chef als Vorbild; Delegation von Verantwortung) begünstigen diese Nähe oder fehlende Distanz.

ff) Folgen der Konsensusorientierung

Die bereits diskutierte Konsensusorientierung zeigt sich auch im schwedischen Führungsverhalten.

Die befragten schwedischen Führungskräfte scheinen sich selbst zum größten Teil auch als „konfliktscheu“ oder anders ausgedrückt als „konsensusorientiert“ einzuschätzen.

⁷⁰⁶ Vgl. ebd.; Übersetzung d. Verf.: „Ja, aber jener Junge da, äh, der so begabt zu sein scheint, wieso macht der nichts selber?“ Nein, aber der hat nicht den Befehl bekommen, das zu tun. Also macht er es nicht.“

⁷⁰⁷ Vgl. Interview 4, S.3.

⁷⁰⁸ Vgl. Interview Extern 1, S.2.

⁷⁰⁹ Vgl. Interview 9, S.9; vgl. Interview 18, S.6.

⁷¹⁰ Vgl. Interview 11, S.7.

Sie geben dies jedenfalls mehrfach als für schwedische Unternehmenskultur typische Komponenten an.

Die bereits erläuterte stark ausgeprägte Kommunikation der Führungskräfte mit Mitarbeitern ist möglicherweise eine Folge der verstärkten Konsensorientierung. Durch ständigen Austausch und Kommunikation mit Mitarbeitern soll sichergestellt werden, dass man gemeinsam zu einer Lösung kommt und dass so viele Mitarbeiter wie möglich mit ausgewählten Methoden und Ideen zufrieden sind.

Lösungen werden (wie oben schon unter „Besonderheiten der Arbeitsweise“ angedeutet wurde) durch Reden herbeigeführt: „Så att alla skall känna sig nöjda o glada.“⁷¹¹

Dieses möglichst reibungslose Einbeziehen aller Mitarbeiter führt natürlich oft dazu, dass Entscheidungen gerne mal vertagt werden, man diskutiert weiter und sieht dann, was passiert: „Ah, men vi väntar o ser o diskuterar lite o sen får vi se vad som händer då.“⁷¹²

Es wird darauf geachtet (oder jedenfalls dem Schein nach), dass die Meinung eines Mitarbeiters durchaus erhört wird (und es wird auch danach gefragt): „(...) man uppmuntras att ha en åsikt i vårt företag. Vad tycker du?“⁷¹³

Auch mag es nicht unüblich sein, dass eine schwedische Führungskraft gerade in Konfliktsituationen gerne umgeben von einer Gruppe auftritt, um unangenehme Situationen besser zu beherrschen. Eine ehemalige Führungskraft erzählt aufgrund eigener Erfahrungen, dass Kollegen in der ein oder anderen eher unangenehmen Situation (beispielsweise im Falle der Kündigung) das Problem eher in der Gruppe als allein zu lösen suchten. Die Autoritätsrolle wird gerne heruntergespielt und durch Kollektivität ersetzt: „För att (...) man försöker alltid i Sverige o tona ner auktoriteten, o ersätta den med (...) ett kollektivt agerande, (...)“⁷¹⁴

Nachteilig erscheint, dass die Konfliktscheu einer Person in leitender Funktion dazu führen mag, dass ein Chef oder eine Chefin automatisch als „weich“ angesehen

⁷¹¹ Vgl. Interview 20, S.6; Übersetzung d. Verf.: „So, dass sich alle glücklich und zufrieden fühlen.“

⁷¹² Vgl. Interview 21, S.10; Übersetzung d. Verf.: „Ja, aber wir warten und sehen und diskutieren ein bisschen und dann sehen wir, was dann passiert.“

⁷¹³ Interview 12, S.2; Übersetzung d. Verf.: „(...) man wird dazu aufgefordert, in unserem Unternehmen eine Meinung zu haben: ‚Was denkst Du?‘(...)“

⁷¹⁴ Interview 9, S.9; Übersetzung d. Verf.: „Denn (...) man versucht immer in Schweden die Autorität herunterzuspielen und diese (...) durch kollektives Handeln zu ersetzen (...)“

werden:⁷¹⁵ „(...), om man då som chef inte väljer (...) o ta konflikter, då uppfattas man ju som väldigt svag, (...)“.⁷¹⁶

Vielleicht ist der verankerte Wert des Konsensus der Auslöser oder die Triebfeder für extremen Kommunikationsaustausch, die Einbeziehung aller (durch Meinungsäußerung und Einbringen von Ideen), die Kollektivität, einen sanften Umgang und die Vermittlung des Gefühls der Gleichstellung. Auch führt das Konsensusstreben der Führungskräfte möglicherweise dazu, dass durch die nach außen scheinbar vorhandene Gleichstellung und Übereinstimmung die Distanz zwischen Chef und Mitarbeiter verringert und die Autorität der führenden Person vermindert wird.⁷¹⁷

gg) Chef als entscheidende Instanz

Doch wie bereits oben erläutert, darf man sich von dem vermeintlich „weichen“ Stil nicht allzu sehr beirren lassen. Wichtig ist bei der Betrachtung auch die Unterscheidung zwischen Dingen, die nach außen sichtbar sind und jenen Beweggründen, die sich dahinter verbergen: „(...) så måste jag skilja på det yttre och (...) det verkliga.“⁷¹⁸ Nach Meinung eines Befragten (welcher sich dabei auf eigene Erfahrungen durch Arbeit in vielen verschiedenen Ländern stützt) wird vieles, was auf den ersten Blick als weich erscheint, vorgespielt.⁷¹⁹ Seiner Meinung nach sind die Befehls- und Kommunikationswege in schwedischen Unternehmen genauso konservativ und traditionell wie in anderen Ländern.⁷²⁰ Schweden sei in dieser Hinsicht in der praktischen Realität nicht anders, außer im Willen, nach außen eine Arbeitsweise und Entscheidungsfindung zu demonstrieren, welche demokratisch ist und auf den Grundsätzen des Konsensus baut.⁷²¹

Klar erscheint, dass Personen in Führungspositionen oben genannten Prinzipien treu bleiben und sich nach ähnlich genannten Mustern verhalten. Dennoch ist letztlich die Führungskraft diejenige Instanz, die entscheidet. Es darf nicht übersehen werden, dass

⁷¹⁵ Vgl. Interview 21, S.10.

⁷¹⁶ Ebd.; Übersetzung d. Verf.: „(...), wenn man dann als Chef nicht wählt, (...) Konflikte auszutragen, dann wird man eben als sehr schwach angesehen, (...)“

⁷¹⁷ Vgl. Interview 9, S.9 f.

⁷¹⁸ Vgl. ebd., S.5. Übersetzung d. Verf.: „(...) so muss ich zwischen dem äußerlich Sichtbaren und (...) dem Wirklichen unterscheiden.“

⁷¹⁹ Vgl. ebd., S.10.

⁷²⁰ Vgl. ebd., S.5.

⁷²¹ Vgl. ebd.

schwedische Führungskräfte als solche sehr wohl bestimmend sind und ebenso wissen, was sie wollen (und ihre Ziele „knallhart“ anstreben).⁷²²

Wie stark nun tatsächlich die einzelnen Mitarbeiter in die Entscheidung integriert werden, kann nicht belegt werden. Es mag durchaus auch vorkommen, dass die jeweilige Führungskraft außerhalb eines Meetings die eigentliche Entscheidung trifft und dabei nicht wirklich alle mit einbezieht.⁷²³ Letztlich entscheidet der Chef.⁷²⁴ Die wirkliche Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen geschieht teilweise nur an der Oberfläche: „(...) men det är bara på ytan. I praktiken så är det samma sak som i alla länder, nämligen att (...), när det verkligen gäller så är det chefen som bestämmer, (...).“⁷²⁵

e) Ausgeprägte Kommunikation

Insgesamt erweist sich in allen untersuchten Unternehmen die Kommunikation im Sinne von ausgiebigem Informationsaustausch in vielerlei Hinsicht als ein zentrales und unternehmenskulturelles Phänomen, welches generell gepflegt und ernst genommen wird. Es besteht in allen Unternehmen, jedenfalls auf schwedischem Territorium, ein verstärkter Ansatz, so viel Kommunikation wie möglich zu betreiben.

Einer der Befragten (deutscher Nationalität) berichtet auf Grund eigener Erfahrungen als Führungskraft in einem deutschen Tochterunternehmen, dass die Bewertung der Kommunikation (aus Sicht von 10.000 Mitarbeitern) in den deutschen Tochterunternehmen insgesamt sehr schlecht abschneidet.⁷²⁶ Seiner Meinung nach hat in schwedischen Unternehmen Kommunikation eine größere Bedeutung. Er sieht durchaus die Art der sehr offenen und ehrlichen Kommunikation als kulturelles und auch „schwedisches“ Element, das zum Teil auch im Tochterunternehmen in Deutschland Umsetzung findet, dies aber noch nicht stark genug.⁷²⁷

Verschiedene Kommunikationsinstrumente und -prozesse, welche bewusst ebenso wie unbewusst eingesetzt werden, beeinflussen die jeweilige Ausprägung.

⁷²² Vgl. Interview 4, S.3; vgl. Interview 14, S.6.

⁷²³ Vgl. Interview 9, S.6.

⁷²⁴ Vgl. Interview 4, S.5.

⁷²⁵ Interview 9, S.9; Übersetzung d. Verf.: „(...) aber das ist nur äußerlich so. In der Praxis ist es genauso wie in allen Ländern, nämlich dass, (...), wenn es wirklich darauf ankommt, dann ist der Chef derjenige, der entscheidet, (...).“

⁷²⁶ Vgl. Interview 2, S.11.

⁷²⁷ Vgl. ebd., S.12.

Informationsaustausch ist für das Erlangen guter Ergebnisse ein Muss:

„For Swedes, the information necessary to improving the work process is widely distributed throughout the group. It follows that without the most open lines of communication and the understanding that answers can come from anyone or anywhere, ‘shy’ Swedes are unlikely to speak up.“⁷²⁸

Im Zusammenhang mit der Betrachtung ausgewählter Unternehmen zeigten besonders die folgenden Komponenten markante Merkmale und damit auch nationalspezifische Besonderheiten auf.

aa) Hohe Anzahl an Meetings

aaa) Regelmäßige und geplante Meetings

Informationen werden einerseits verstärkt in regelmäßig stattfindenden Meetings ausgetauscht: „avdelningsmöten“ (Abteilungsmeetings), „teammöten“ (Teammeetings), „informationsmöten“ (Informationsmeetings), „ledningsmöten“ (Meetings der Führung), etc.⁷²⁹ Eine auffällige Dichte unterschiedlicher Meetings lässt sich anhand der geführten Interviews bestätigen.

Der schwedische Chef eines deutschen Konzerns führte unter anderem bestimmte Kommunikationsinstrumente ein, darunter auch das Ritual regelmäßiger Meetings, welche in schwedischen Unternehmen durchaus gängig sind.⁷³⁰ Außerdem führte er eine sogenannte regelmäßig stattfindende „Infomesse“ ein, zu der alle im Unternehmen eingeladen und über Vorgänge und Projekte informiert werden.⁷³¹ Auch wurden regelmäßige, einmal im Quartal stattfindende Meetings für Führungskräfte eingeführt.⁷³² So etwas war in diesem deutschen und global tätigen Konzern vorher nicht üblich.

⁷²⁸ Hampden-Turner/Trompenaars, *Seven Cultures*, S.250.

⁷²⁹ Vgl. Interview 7, S.6; vgl. Interview 24, S.5.

⁷³⁰ Interview/Extern 1, S.4: „Ja, ja, ja, standard, finns alltid en ledningsgrupp, finns alltid måndagsmöten (...);“ Übersetzung d. Verf.: „Ja, ja, ja, Standard, es gibt immer eine Führungsgruppe, es gibt immer Monatsmeetings (...).“

⁷³¹ Vgl. ebd.: Diese regelmäßige Informationsplattform wurde extrem gut angenommen, die Teilnehmerzahl stieg von anfangs 40 Personen auf circa 500 Personen an.

⁷³² Vgl. ebd.

bbb) Unregelmäßige und ungeplante Meetings

Doch nicht nur fest vereinbarte Treffen und damit verbundene Rituale sind eine Besonderheit. Auch die Einberufung spontaner oder ungeplanter Meetings ist in den untersuchten Unternehmen üblich und gängig für den regen Austausch. Meetings können oft sehr kurzfristig und ohne Vorausplanung festgelegt werden.⁷³³ Es ist normal und wird nicht als sonderbar eingestuft, wenn Personen, auch auf Führungsebene, von Mitarbeitern direkt und kurzfristig um ein Treffen gebeten werden.⁷³⁴

In Deutschland kommt dies vielleicht nicht immer so gut an und wird nicht so gerne gesehen, berichtet aus eigener Erfahrung eine schwedische Führungskraft.⁷³⁵ Auf eigenen Erlebnissen und Erfahrungen in Deutschland basierend wird gefolgert, dass im deutschen Tochterunternehmen das doch sehr schwedische Verhalten in dieser Hinsicht eher auf Unverständnis stoße. Spontan einberufene Meetings würden hier nicht so gerne gesehen.⁷³⁶

Alles in allem besteht eine hohe Anzahl an Meetings. Einer der Befragten mit deutscher Herkunft ist sogar der Meinung, dass tendenziell in Schweden öfters Meetings stattfinden als in Deutschland.⁷³⁷ Aus schwedischer Sicht sind sogar zu viele Meetings Teil des Alltags.⁷³⁸

Auch die meisten anderen Interviewpartner bestätigen, dass geplante und spontane Treffen sehr häufig vorkommen. Nur zwei von 22 befragten Personen in leitender Funktion sind der Meinung, dass in den Unternehmen, in denen sie arbeiten, noch mehr getan werden kann und dass nicht genügend wirklich wichtige Informationen ausgetauscht werden.⁷³⁹

Insgesamt kann bei allen betrachteten Unternehmen eine auffällige Vielzahl von und eine Mischung aus spontanen und regelmäßig stattfindenden Meetings festgestellt werden.⁷⁴⁰

⁷³³ Vgl. Interview 7, S.6.

⁷³⁴ Vgl. Interview 15, S.6.

⁷³⁵ Vgl. Interview 22, S.10.

⁷³⁶ Vgl. ebd.

⁷³⁷ Vgl. Interview 23, S.6.

⁷³⁸ Vgl. Interview 14, S.5.

⁷³⁹ Vgl. Interview 20, S.5; vgl. Interview 10, S.9.

⁷⁴⁰ Vgl. Interview 15, S.6.

ccc) Besonderheiten in der Intention und Gestaltung von Meetings

Die eigentliche Intention eines Meetings wird zum Teil durch nationale Besonderheiten gekennzeichnet. Oft werden in Schweden Meetings einberufen, um lediglich Informationen auszutauschen.⁷⁴¹ So war es auch bei den untersuchten Unternehmen. Es wird dabei nicht immer das Ziel verfolgt, am Ende des Meetings zu einer Entscheidung zu gelangen. So kommt es vor, dass hinterher der Zweck oder das Ziel des Treffens nicht ganz einleuchtet.⁷⁴²

Weiterhin werden auch deshalb sehr häufig Meetings einberufen, um zu gewährleisten, dass möglichst viele Mitarbeiter in bestimmte Prozesse integriert werden (Vgl. VII./1./c)/ff)). Dadurch wird auch automatisch der Informationsaustausch zwischen verschiedenen Ebenen gefördert. Die Kommunikation im Unternehmen insgesamt wird dadurch verbessert.

Vielleicht erklären die oben genannten Hintergründe die extreme Häufigkeit von Meetings. Einer der Befragten bestätigt den extremen Kommunikationsbedarf im Unternehmen und sieht einen regen Austausch durchaus als Teil der Unternehmenskultur an.⁷⁴³ Er fragt in diesem Zusammenhang jedoch kritisch, ob in Schweden denn insgesamt auch tatsächlich immer das ausgetauscht wird, was wichtig ist.⁷⁴⁴

bb) Ausgeprägte „Open-Door-Policy“ und freier Informationsfluss

Es wird in allen betrachteten Unternehmen sehr offen kommuniziert. Der Grundsatz der „Open-Door-Policy“ war den meisten Befragten durchaus ein Begriff und wurde von den meisten als ein im Unternehmen fest verankertes Prinzip bestätigt. Auch aus eigener Beobachtung heraus scheint die Umsetzung einer „Open-Door-Policy“ tatsächlich gegeben.

Nicht nur Meetings dienen dem Austausch von Informationen. Auch die allgemein geltende Haltung bezüglich der Informationsbeschaffung und bezüglich des Informationszugangs im Unternehmen ist dabei wichtig. Hier lässt sich basierend auf den Interviews eine Schnittmenge ähnlicher Sichtweisen finden.

⁷⁴¹ Vgl. Interview 14, S.5.

⁷⁴² Vgl. ebd.

⁷⁴³ Vgl. Interview 2, S.5.

⁷⁴⁴ Vgl. ebd.

Einer der Befragten sieht beispielsweise als markantes Merkmal in der schwedischen Unternehmenskultur den regen Austausch und Kommunikationsfluss zwischen ganz unterschiedlichen Abteilungen. In Schweden kommunizieren seiner Meinung nach auch Abteilungen unterschiedlichster Hintergründe und Niveaus sehr intensiv miteinander: „(...) svenska avdelningar har lättare att kommunicera med varan. Det är en stor skillnad.“⁷⁴⁵

Es ist üblich, über die eigenen Grenzen hinauszugehen und Informationen an andere herauszugeben. Für die Beschaffung von Informationen wird in der Regel der direkte Weg gewählt. Wollen etwa ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft von einer bestimmten Person eine bestimmte Auskunft, so kann diese ohne komplizierte Umwege ohne weiteres beschafft werden.⁷⁴⁶

In diesem Zusammenhang berichtete einer der schwedischen Befragten von einem Erlebnis als früherer Finanzchef in Österreich. Er habe lediglich Informationen über das Lohnsystem in Österreich bekommen wollen und sich mit seinen Fragen an die Assistentin einer Abteilung gewandt, der er selbst nicht angehört hätte.⁷⁴⁷ Er habe zwar die benötigten Informationen erhalten, jedoch sei er hinterher zum Chef der Assistentin gerufen und darüber informiert worden, dass die Assistentin entsetzt gewesen sei und geweint habe, weil sie um ihren Arbeitsplatz gefürchtet habe. Auch der Chef sei mit dieser Situation nicht gut zurecht gekommen. Beide hätten sich hintergangen gefühlt.⁷⁴⁸

Der Befragte konnte diesen Gedankengang nicht nachvollziehen. Seiner Meinung nach wäre sein Verhalten in Schweden keinesfalls als seltsam angesehen worden, sondern im Gegenteil, hier verlaufe die Informationsbeschaffung sehr pragmatisch ab: „(...) , så det är inte organisatoriskt men det är snarare hur man jobbar, att jag tror, min bild är i Sverige, så är det inte särskilt konstigt att man går över ett, två eller kanske tre led och pratar direkt med någon för att få information direkt ifrån. Men i Österrike så var det helt fel för att där gick jag över hans(...), in i hans territorium, och det gjorde att medarbetaren blev skrämmd för att hon var inte van vid det och det gjorde att

⁷⁴⁵ Interview Extern 1, S.2; Übersetzung d. Verf.: „(...) schwedische Abteilungen tun sich leichter darin, miteinander zu kommunizieren. Das ist ein großer Unterschied.“

⁷⁴⁶ Vgl. Interview 10, S.10; vgl. Interview 11, S.7.

⁷⁴⁷ Vgl. Interview 16, S.4.

⁷⁴⁸ Vgl. ebd.

gruppchefen blev arg. (...), jag fick ju den informationen jag ville ha väldigt direkt, men jag gjorde på fel sätt, så att,(...), där är, ser jag en skillnad.”⁷⁴⁹

Es wird in den Unternehmen durchweg als natürlich und völlig normal angesehen, sich unmittelbar die Informationen zu beschaffen, die man benötigt. Auch die netzwerkbasierte und abteilungsübergreifende Arbeitsweise wird als natürlich angesehen. Diese Mechanismen führen zwangsläufig dazu, dass in den Unternehmen insgesamt eine hohe Transparenz und ein ausgeprägter Informationsfluss bestehen.

Laut einer Mitarbeiterbefragung bei einem der Unternehmen zeigten sich 83% damit als äußerst zufrieden. Auf die Frage, ob ein guter Zugang zu jeglichen benötigten Informationen bestünde, gaben 83% der Befragten die Bewertung vier oder fünf anhand einer aufsteigenden Werteskala von 1-5 an.⁷⁵⁰

Weiterhin dienen räumliche Besonderheiten dem Informationsaustausch. Bestimmte Elemente wie Glas, offene Räume, Großraumbüros, offene Türen, etc. fördern den Informationsfluss.

Einigkeit besteht auch darüber, dass die Türen tendenziell offen stehen. Dies ließ sich bei persönlichen Besuchen der Unternehmen auch tatsächlich bestätigen.⁷⁵¹ Auch Aussagen in Interviews stützen diese Tatsache.⁷⁵² Dies symbolisiert nicht nur den Grundgedanken der „Open-Door-Policy“. Der Grundsatz wird dadurch auch tatsächlich gelebt. Generell stehen die Türen offen: „(...) bis hin zum Vorstandsvorsitzenden, also auf der selben Ebene hier,(...), ganz am anderen Ende sitzt der CEO und solange er nicht im Gespräch ist oder irgendwas anderes anliegt, steht seine Tür weit offen, ist doch ganz

⁷⁴⁹ Ebd.; Übersetzung d. Verf.: „(...), so ist es ja nicht organisatorisch, sondern eher wie man arbeitet, dass ich glaube, mein Bild von Schweden ist, demnach ist es nicht sonderlich komisch, dass man über eine, zwei oder vielleicht drei Ebenen geht und direkt mit jemandem spricht, um direkt an die Information zu gelangen. Aber in Österreich da war es völlig falsch, denn dort bin ich über sein, äh, in sein Territorium gegangen, und das bewirkte, dass die Mitarbeiterin erschreckt wurde, da sie dies nicht gewohnt war und dies bewirkte, dass der Teamleiter verärgert wurde. (...), ich bekam ja ganz direkt die Information, die ich haben wollte, aber ich tat dies auf eine falsche Art und Weise, so dass,(...), da ist, sehe ich einen Unterschied.“

⁷⁵⁰ Vgl. Interview 16, S.6.

⁷⁵¹ Anmerkung d. Ver.: Es ließ sich gut erkennen, dass die Türen offen sind, auch im Rahmen der Praktika war dies ganz deutlich zu erkennen.

⁷⁵² Vgl. Interview 23, S.5.

selbstverständlich, (...).“⁷⁵³ Möchte man ungestört sein, so schließt man die Tür. Das wird ohne Probleme verstanden.

Nicht nur offene Türen, sondern auch die Tendenz zu Großraumbüros führt dazu, dass ein verstärkter Informationsfluss gewährleistet wird: „Ja, då utan o egentligen tänka på det på nåt sätt, medvetet så, så blir det en väldigt massa kommunikation där.“⁷⁵⁴

Weiterhin fällt auf, dass in den Unternehmen besonders viele Räumlichkeiten für Mitarbeiter zu finden sind, die dem sozialen Umgang dienen sollen. Beim Besuch der Unternehmen zeigte sich, dass Sozialräume wie etwa die in Schweden gängige „fikahörna“⁷⁵⁵, zu finden waren. Sitzmöglichkeiten waren oft kombiniert mit einer Kaffeemaschine oder einer Kochgelegenheit. Diese Einrichtungen führen automatisch dazu, dass wiederum mehr kommuniziert wird.

Auch Events (Vgl. Kap.VII./1./g)) werden in den befragten schwedischen Unternehmen als Kommunikationsforum wahrgenommen und eingesetzt.

Sprachgewohnheiten wie das Duzen führten bei den Unternehmen generell zu einer offenen und informellen Arbeitsweise. Als Folge ergibt sich wiederum ein unkomplizierter Informationsaustausch.

Eine ehemals langjährige Führungskraft bestätigt die vorhandene „Open-Door-Policy“.⁷⁵⁶ Dabei beleuchtet sie jedoch zu Recht die Hintergründe und stellt die „Echtheit“ des Konzepts in Frage: „(...) det är viktigt att visa i Sverige att man har en öppen politik o att man alltid släpper in folk,(...), informellt och så vidare, så att det skall man väl säga att, det, det finns en viss öppenhet, men det är lite mera på ytan än det är i praktiken.“⁷⁵⁷

⁷⁵³ Ebd.

⁷⁵⁴ Vgl. 15, S.6; Übersetzung d. Verf.: „Ja, dann ohne eigentlich irgendwie darüber nachzudenken, bewusst, so, so entsteht doch eine ganze Menge Kommunikation.“

⁷⁵⁵ Sinngemäß „Kaffee-Ecke“, vgl. Interview 16, S.5.

⁷⁵⁶ Vgl. Interview 9, S.8.

⁷⁵⁷ Ebd.; Übersetzung d. Verf.: „Es ist wichtig in Schweden zu zeigen, dass man eine offene Politik macht und dass man die Leute immer rein lässt,(...), informell und so weiter, also das sollte man schon sagen, dass es, es eine bestimmte Offenheit gibt, aber es ist eher an der Oberfläche so als in Wirklichkeit.“

f) Personalfragen

aa) Gute Karrieremöglichkeiten für Frauen

Tendenziell lässt sich feststellen, dass die Karrieremöglichkeiten für Frauen in den betrachteten Unternehmen sehr gut sind. Nach Ansicht der Befragten sind die Möglichkeiten für Frauen in Schweden generell besser als in vielen anderen Ländern. Dies hängt letztlich auch damit zusammen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Schweden allein durch das schwedische System von vielen Seiten her gefördert wird. Frauen können neben der Familie durchaus auch Vollzeit arbeiten.

In erster Linie fördert der Staat durch das Angebot von Ganztagschulen und Ganztagsbetreuung die Berufstätigkeit.

Nicht zu vergessen ist – wie zuvor aufgezeigt – dass Gleichstellung überhaupt ein vieldiskutiertes Thema in Schweden ist. Der Grundsatz der Gleichstellung ist im schwedischen System verankert und wird in der Öffentlichkeit, im Bildungswesen aber letztlich auch in den einzelnen Unternehmen ernst genommen und realisiert.

Die sogenannte „pappaledighet“, auf deutsch „Vaterschaftsurlaub“, ist ein wichtiger Bestandteil, welcher nicht nur die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau positiv fördert, sondern überhaupt die Möglichkeiten der Berufsausübung für Frauen deutlich steigert. Die „pappaledighet“ ist vom Staat festgelegt, und die Unternehmen müssen sich daran halten.⁷⁵⁸

So gibt es Unternehmen, welche die Leute dazu motivieren, Vaterschaftsurlaub in Anspruch zu nehmen. Eines der betrachteten Unternehmen erhöht sogar den Anteil des Elterngelds aus eigenen finanziellen Ressourcen.⁷⁵⁹

Insgesamt ist in den Unternehmen „pappaledighet“ längst kein Fremdwort mehr, sondern die Realisierung dieses Konzepts wird gängiger und gängiger und wird im Großen und Ganzen weitgehend akzeptiert.⁷⁶⁰ Viele männliche Unternehmensmitglieder machen von dieser Möglichkeit Gebrauch.⁷⁶¹ So ist es nicht unüblich, dass man als Mann eine zwei- bis neunmonatige „Babypause“ einlegt.⁷⁶² Dies in Anspruch zu nehmen ist in den untersuchten schwedischen Unternehmen heute ganz normal und wird

⁷⁵⁸ Vgl. Interview 7, S.5; vgl. Interview 14, S.4.

⁷⁵⁹ Vgl. Interview 22, S.8.

⁷⁶⁰ Vgl. Interview 7, S.5; vgl. Interview 9, S.7; vgl. Interview 10, S.9; vgl. Interview 13, S.7; vgl. Interview 14, S.4; vgl. Interview 15, S.5; vgl. Interview 16, S.6; vgl. Interview 18, S.4; vgl. Interview 20, S.4; Vgl. Interview 21, S.8; vgl. Interview 23, S.6; vgl. Interview 22, S.8.

⁷⁶¹ Vgl. Interview 16, S.6.

⁷⁶² Vgl. Interview/Extern 4, S.4.

nicht als ungewöhnlich empfunden. Man muss sich als Mann nicht dafür rechtfertigen, sich diese Auszeit zu nehmen.⁷⁶³

Dennoch kann es hin und wieder auch anders aussehen.⁷⁶⁴ In manchen Betrieben wird aus pragmatischen Gründen die Inanspruchnahme eines sehr langen Vaterschaftsurlaubs noch nicht ganz akzeptiert. In sehr hohen Positionen kann es durchaus schwierig sein, ihn in Anspruch zu nehmen.⁷⁶⁵ Man möchte ungern oder kann nicht auf die jeweilige Person verzichten.

Generell aber werden durch die verstärkte Inanspruchnahme des Vaterschaftsurlaubes Zeichen gesetzt⁷⁶⁶ und die Gleichberechtigung wird in gewisser Art und Weise erhöht. Junge Mütter haben dadurch deutlich bessere Karrierechancen.

Der Anspruch einer Frau, sowohl Kinder als auch Beruf zu haben, wird in Schweden und den untersuchten Unternehmen voll und ganz akzeptiert. In anderen Ländern mag dies anders sein. Eine der befragten Personen erlebte in Deutschland, dass man sich eher entscheiden muss zwischen Kind und Karriere.⁷⁶⁷

Um in das mittlere Management zu gelangen, haben Frauen in Schweden gute Möglichkeiten. Es ist anzunehmen, dass in schwedischen Unternehmen mehr Frauen im mittleren Management sitzen als in anderen Ländern.⁷⁶⁸

Das Verhältnis zwischen Mann und Frau scheint bis weit oben ausgewogen zu sein. Auch beim Zusammenkommen zufälliger Arbeitsgruppen bis hin zur zweithöchsten Ebene ist von der Zahl her das Verhältnis zwischen Männern und Frauen sehr ausgeglichen.⁷⁶⁹

Das mag daran liegen, dass in den Unternehmen eine verstärkte Offenheit gegenüber der Besetzung von Stellen besteht.⁷⁷⁰

Auf der höchsten Ebene, der Topmanagement-Ebene, gibt es jedoch deutlich weniger Frauen als Männer. Es ganz hinauf zu schaffen ist auch in schwedischen Unternehmen

⁷⁶³ Vgl. Interview 23, S.6.

⁷⁶⁴ Vgl. Interview 24, S.4.

⁷⁶⁵ Vgl. Interview 7, S.5; vgl. Interview 21, S.8 f.

⁷⁶⁶ Vgl. Interview 15, S.5.

⁷⁶⁷ Vgl. Interview/Extern 3, S.4.

⁷⁶⁸ Vgl. Interview 9, S.6.

⁷⁶⁹ Vgl. Interview 23, S.6.

⁷⁷⁰ Vgl. Interview 7, S.4.

sehr schwierig:⁷⁷¹ „(...) där tycker jag är, det är ett utav dom områden som jag inte är nöjd med. (...) det är inte bara frågan om att rekrytera kvinnor in i högsta koncernledningen, man måste bygga dom här strukturerna underifrån.“⁷⁷² Trotz der noch so guten Bedingungen haben es Frauen immer noch sehr viel schwerer, nach ganz oben zu gelangen und müssen dafür härter arbeiten.⁷⁷³

Ein gängiger Ausdruck in Schweden ist, „das Glasdach zu berühren“, auf schwedisch „att ta i glastaket“.⁷⁷⁴ Demnach stoßen Frauen ab einem bestimmten Punkt auf der Karriereleiter gegen ein unsichtbares Dach.⁷⁷⁵

Woran das genau liegt, ist schwer zu sagen. Sicherlich ist einerseits die Branche bestimmend.⁷⁷⁶ Gerade in sehr traditionellen Unternehmen mag die Rollenverteilung immer noch sehr konservativ sein. Bei gemeinsamen Aktivitäten wie Jagdausflügen, Saunabesuchen oder sonstigen sportlichen Aktivitäten tauschen sich Führungskräfte auch geschäftlich aus, und diese kollektiven Zusammenkünfte sind möglicherweise noch heute sehr traditionell in Schweden und demnach auch sehr stark männerdominiert.⁷⁷⁷

Doch scheinen sich fast alle der untersuchten Unternehmen dieses Phänomens durchaus bewusst zu sein. Einige versuchen sogar, durch verschiedene Initiativen etwas für die Förderung der Frauen zu tun. Ein Unternehmen erforschte mit Hilfe einer Mitarbeiteruntersuchung die Zufriedenheit der Männer und Frauen bezüglich der Gleichstellung. Es zeigte sich, dass Männer stark empfanden, dass für Männer und Frauen gleiche Möglichkeiten bestünden, Frauen hingegen spürten dies nicht.⁷⁷⁸

⁷⁷¹ Vgl. Interview 4, S.4 f.; vgl. Interview 9, S.6 f.; vgl. Interview 11, S.5; vgl. Interview 23, S.5; Interview/Extern 1, S.6.

⁷⁷² Interview 4, S.5; Übersetzung d. Verf.: „(...) da finde ich, das ist eines der Gebiete mit denen ich nicht zufrieden bin. (...) Es geht nicht nur darum, Frauen für die höchste Konzernleitung zu rekrutieren, man muss diese Strukturen von unten schaffen.“

⁷⁷³ Vgl. Interview 18, S.3; vgl. Interview 22, S.8.

⁷⁷⁴ Interview 9, S.6.

⁷⁷⁵ Vgl. ebd., S.6 f.

⁷⁷⁶ Anmerkung d. Verf.: Es ist anzumerken, dass die Unternehmen, die betrachtet wurden, sehr stark technisch ausgerichtet sind, und in diesen daher automatisch eher Männer vorzufinden sind.

⁷⁷⁷ Vgl. Interview 9, S.7.

⁷⁷⁸ Vgl. Interview 16, S.6.

Ein anderes Unternehmen versucht, die Verteilung zwischen Mann und Frau in den höchsten Positionen bewusst zu verbessern.⁷⁷⁹

Wieder ein anderes Unternehmen versucht, mit einem dafür extra konzipierten „Life-Balance-Programm“ in einem deutschen Tochterunternehmen die Kombination von Familie und Beruf durch verschiedene Initiativen bewusst zu fördern.⁷⁸⁰

bb) „Work Life Balance“

Insgesamt scheint in den Unternehmen das Thema „Work Life Balance“ große Bedeutung zu haben. Es wird als wichtig angesehen, dass die Mitarbeiter eine möglichst gute Balance zwischen Beruf und Privatleben (Familie und Beruf) finden. Wenn die Mitarbeiter ausgeglichen sind und nicht nur arbeiten, sondern sich auch durch Familie und Freunde inspirieren lassen, kann dies durchaus förderlich für das Unternehmen sein.⁷⁸¹ Gerade aus deutscher Sicht fiel dies auf: Zwar arbeiten die Menschen auch in Schweden sehr hart, aber man nimmt sich vielleicht als Individuum eher das Recht heraus, auf eine ausgewogene „Life Balance“ zu achten.⁷⁸² Dass die Sorge um die Familie einen wesentlichen Teil dieser „Life Balance“ darstellt, wird im Unternehmen wahrgenommen. Seitens der Arbeitgeber wird ein erhöhtes Maß an Flexibilität gewährleistet. Es erscheint nicht seltsam, wenn eine Mutter aus einer Besprechung eilt, um ihre Kinder vom Kindergarten abzuholen. Ebenso normal mag es sein, im Krankheitsfalle eines Kindes auch mal später ins Büro zu kommen oder von zu Hause aus zu arbeiten.⁷⁸³ Man spricht in diesem Falle in Schweden von „barndagar“, zu deutsch „Kindertagen“.⁷⁸⁴ Auch übernehmen diese Aufgabe, sich um die Familie zu kümmern, nicht nur Frauen, sondern auch Männer. Es wird als normal empfunden, wenn ein Vater seine Kinder abholt oder bei diesen zu Hause bleibt.

⁷⁷⁹ Vgl. Interview 10, S.7.

⁷⁸⁰ Vgl. Interview 2, S.11.

⁷⁸¹ Vgl. Interview 15, S.5.

⁷⁸² Vgl. Interview 3, S.4.

⁷⁸³ Vgl. Interview/Extern 2, S.6; vgl. Interview/Extern 4, S.4.

⁷⁸⁴ Vgl. Interview 10, S.9.

cc) Vorschlagswesen

Ein institutionalisiertes betriebliches Vorschlagswesen ist in schwedischen Unternehmen eher ungewöhnlich.⁷⁸⁵ So lautete auch der Grundtenor der Antworten. In den meisten betrachteten Unternehmen gibt es kein institutionalisiertes betriebliches Vorschlagswesen. Sicherlich wird das Thema „Vorschlagswesen“ durchaus ernst genommen, aber es scheint keine einheitlichen formellen Regelungen in der Umsetzung zu geben.

Da die Unternehmen sehr viele Probleme auf Basis des Grundkonsensus lösen und ohnehin die Mitarbeiter verstärkt in Entscheidungsprozesse einbeziehen,⁷⁸⁶ ist ein institutionalisiertes Vorschlagswesen offenbar nicht notwendig. Ein Austausch findet ohnehin statt, und Ideen gehen dadurch nicht verloren.⁷⁸⁷ Man arbeitet aktiv daran, die Leute auch nach ihren Meinungen zu fragen.⁷⁸⁸ Ein institutionalisiertes Vorschlagswesen würde möglicherweise das Ganze zu sehr formalisieren und die Wege würden durch die Einrichtung von Gremien erschwert.⁷⁸⁹

Insgesamt scheinen die Möglichkeiten für Mitarbeiter, ihre Ideen einzubringen, auch ohne die formalisierte Institution sehr gut zu sein. Die Methoden oder Möglichkeiten sind je nach Unternehmen unterschiedlich.

Alles in allem besteht eine ausgeprägte Offenheit für das Einbringen von Ideen.⁷⁹⁰ Vorschläge und Ideen können auf sehr unkomplizierte Art und Weise in Meetings eingebracht werden.⁷⁹¹

Wie bereits oben erwähnt wurde, so besteht der Grundtenor, dass die Meinungen der Mitarbeiter auf unterschiedlichen Niveaus in Entscheidungsprozesse miteinfließen und dass deren Meinungen „erhört“ werden.

Wie ebenso dargelegt, wird sehr viel in Teams gearbeitet. Auch sogenannte Verbesserungsgruppen sind besondere Formen der Zusammenarbeit. Durch die sehr enge Zusammenarbeit von Gruppen und Teams werden neue Ideen und Vorschläge

⁷⁸⁵ Vgl. Interview/Extern 5, S.5 f; vgl. Interview 11, S.6.

⁷⁸⁶ Vgl. Interview 21, S.9.

⁷⁸⁷ Vgl. Interview/Extern 5, S.5 f.

⁷⁸⁸ Vgl. Interview 21, S.9.

⁷⁸⁹ Vgl. Interview 2, S.7.

⁷⁹⁰ Vgl. Interview 7, S.6; vgl. Interview 18, S.5.

⁷⁹¹ Vgl. Interview 5, S.3.

automatisch gemeinsam erarbeitet.⁷⁹² Weiterhin ist es in den Unternehmen normal, direkt und unkompliziert mit den Leuten zu kommunizieren (Vgl. Kap.VII./1./e)) und abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten. Demnach fließen Ideen auch automatisch und ohne ein formalisiertes System häufig unbewusst in Prozesse ein.⁷⁹³

Das Einbringen von Ideen mit einer Geldprämie zu belohnen, scheint nicht sehr stark ausgeprägt zu sein. Vielleicht gab es diese Methode im einen oder anderen Unternehmen früher.⁷⁹⁴ Das Einbringen von Ideen ist aufgrund der informellen und unbürokratischen Arbeitsweise in schwedischen Unternehmen ein natürlicher Prozess, eine Geldprämie würde das Ganze wiederum unnatürlich erscheinen lassen.⁷⁹⁵

Motivation der Mitarbeiter ist die mit der Einbringung von Ideen verbundene Ehre. Eines der Unternehmen ist dafür ein gutes Exempel: Hier werden Mitarbeiter durch das Einbringen guter Vorschläge und Ideen mit einer Medaille ausgezeichnet. Einmal im Jahr findet ein sogenannter „koncernmiddag“, „Konzernabendessen“, statt, bei welchem der Chef den jeweiligen Mitarbeitern mit den besten Vorschlägen eine Medaille überreicht.⁷⁹⁶

g) Traditionen und Bräuche

Ganz allgemein sind in den meisten großen und kleinen Unternehmen „Events“ und Festivitäten von großer Bedeutung. Man kann diese Tatsache nicht ohne weiteres nach Ländern differenzieren. Es lässt sich jedoch auf Grund der Gespräche und eigener Beobachtung feststellen, dass Events, Traditionen und Bräuche in schwedischen Unternehmen einen extrem hohen Stellenwert haben.⁷⁹⁷ Dabei handhabt jedes Unternehmen die Schwerpunkte und Inhalte der Veranstaltungen unterschiedlich.

Einer der Befragten schätzt, gestützt auf eigene jahrelange Auslandserfahrung, die Bedeutung von Traditionen in schwedischen Unternehmen als wesentlich höher ein als in so manch anderen Ländern ein: „(...) traditioner är viktig del i svenska företag, mer så än i många andra företag jag har sät utomlands“.⁷⁹⁸

⁷⁹² Vgl. Interview 15, S.5; vgl. Interview 16, S.6 f; vgl. Interview 24, S.5.

⁷⁹³ Vgl. Interview 19, S.4 f.

⁷⁹⁴ Vgl. Interview 16, S.6 f.

⁷⁹⁵ Vgl. ebd.

⁷⁹⁶ Vgl. Interview 9, S.7.

⁷⁹⁷ Vgl. Interview 9, S.2; vgl. Interview 11, S.2; vgl. Interview/Extern 4, S.6.

⁷⁹⁸ Interview 9, S.2; Übersetzung d. Verf. „(...) Traditionen bilden einen wichtigen Teil in schwedischen Unternehmen, mehr als in vielen anderen Unternehmen, die ich im Ausland gesehen habe.“

In der Gesellschaft verankerte Feste und Feiertage werden in Schweden gerne auch im Unternehmen zelebriert⁷⁹⁹: Krebsfeste, Mittsommerfeste, traditionelle Weihnachtsfeste („Lucia“), Spargelfeste oder Herbstfeste sind keine Seltenheit.⁸⁰⁰

In manchen großen schwedischen Industrieunternehmen finden auf Führungsebene große Jagdveranstaltungen (als besonderer schwedischer Mythos) statt.⁸⁰¹ Allgemein werden bestimmte Feste oft sehr stark lokal angepasst. Aus den Gesprächen ging hervor, dass speziell schwedische Feste gar nicht oder kaum in ausländischen Tochtergesellschaften gefeiert werden.⁸⁰² Die ländertypische Ausrichtung wird also wahrgenommen. Von Land zu Land sehen daher die Aktivitäten und Events sehr unterschiedlich aus.⁸⁰³

Nicht nur die Implementierung von Events im Sinne des Auslebens von Traditionen und Bräuchen scheint in den schwedischen Unternehmen bedeutend zu sein. Weiterhin sind von Mitarbeitern gegründete Vereinigungen mit unterschiedlichen Interessenschwerpunkten in schwedischen Unternehmen nicht ungewöhnlich.⁸⁰⁴ Beispielsweise bilden sich Gruppen, die sich der Kunst widmen, Weinproben besuchen oder „innebandy“ spielen (eine in Schweden gängige Sportart, ähnlich wie Hockey).⁸⁰⁵ Aber auch eine Leichtathletikvereinigung in einem Unternehmen ist nicht unbedingt ungewöhnlich in Schweden.⁸⁰⁶ Überhaupt scheinen gemeinsame sportliche Aktivitäten wichtig zu sein.⁸⁰⁷ Einige der Befragten hatten bestimmte Formen von Vereinigungen, so zum Beispiel auch die Gründung eines Festkomitees, im Unternehmen in dieser Form verstärkt in Schweden erlebt.⁸⁰⁸ Die Mitarbeiter im Unternehmen treffen sich auch außerhalb der Arbeit oder unternehmen auch mal etwas, ohne dass es vom Unternehmen organisiert ist. Einer der Befragten empfindet aufgrund einiger Jahre Arbeitserfahrung in einem deutschen Unternehmen diese Art der Zusammenkunft in

⁷⁹⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰⁰ Vgl. Interview 1, S.4; Vgl. Interview 5, S.3; Vgl. Interview 18, S.2; Vgl. Interview 21, S.4.

⁸⁰¹ Vgl. Interview 9, S.2 f.; Vgl. Interview/Extern 7, S.7.

⁸⁰² Vgl. Interview 17, S.11.

⁸⁰³ Vgl. Interview 10, S.3; Vgl. Interview 18, S.2.

⁸⁰⁴ Vgl. Interview 20, S.7.

⁸⁰⁵ Vgl. ebd.

⁸⁰⁶ Vgl. Interview 21, S.4.

⁸⁰⁷ Vgl. Interview 7, S.2; Vgl. Interview 16, S.5.

⁸⁰⁸ Vgl. Interview/Extern 3, S.12.

Schweden als viel stärker.⁸⁰⁹ Hier tut man sich auch mal spontan als größere Gruppe zusammen, um etwas zu unternehmen.⁸¹⁰ Mitarbeiter investieren gerne auch mal ihre private Zeit und auch ihre finanziellen Mittel, um mit Kollegen Aktivitäten außerhalb des Betriebs durchzuführen. Es handelt sich dabei nicht immer nur um Veranstaltungen, welche explizit vom Unternehmen ausgerichtet und bezahlt werden.⁸¹¹

Weitere Events, die den Mitarbeitern wichtig erscheinen, sind gemeinsame Ausflüge, welche das sogenannte „Teambuilding“ fördern soll. Es mag schon mal vorkommen, dass der Chef seine Mitarbeiter zusammenruft und mit diesen einen gemeinsamen Kurzurlaub wahrnimmt, welcher dazu beitragen soll, dass die Gruppe im Falle der unguten Stimmung wieder zusammenfindet.⁸¹² Etwas für das „Teambuilding“ zu tun ist in schwedischen Unternehmen üblich und wird auch von den Mitarbeitern erwartet.⁸¹³

Bemerkenswert ist auch, dass große Meetings oft mit Aktivitäten oder Events verknüpft werden. Es mag, um ein Beispiel aufzuzeigen, vielleicht vorkommen, dass man im Anschluss an eine Betriebsversammlung auch ein Fest feiert.⁸¹⁴

Ein sehr auffallendes und durchaus als „typisch schwedisch“ zu bezeichnendes Ereignis (oder besser Ritual) ist das sogenannte Ritual des „fika“. Es ist basierend auf Traditionen durchaus üblich, ein oder mehrmals am Tag die Institution des „Fika“ wahrzunehmen. Die Mitarbeiter treffen sich meist um die gleiche Uhrzeit, trinken Kaffee und reden miteinander. Dies fördert nicht nur die Kommunikation, sondern hat ebenfalls positive Auswirkungen auf die Gemeinschaft.

Einige der Befragten bemängeln jedoch auch einen zunehmenden Rückgang bestimmter Veranstaltungen. Sicherlich sind Events und Traditionen nach wie vor wichtig, dennoch hat sich das Volumen aufgrund veränderter gesellschaftlicher Bedingungen (Zeitdruck, Schnelllebigkeit, Leistungsdruck, internationaler Einfluss) verändert. Teilweise lassen

⁸⁰⁹ Vgl. Interview 21, S.4.

⁸¹⁰ Vgl. ebd.

⁸¹¹ Vgl. ebd.

⁸¹² Vgl. Interview 23, S.10 f.

⁸¹³ Vgl. Interview/Extern 3, S.12 f; vgl. Interview/Extern 5, S.11.

⁸¹⁴ Vgl. Interview/Extern 1, S.5.

sich bestimmte Veranstaltungen aus zeitlichen Gründen nicht mehr genauso häufig realisieren wie früher (etwa gemeinsame Kaffeepausen, gemeinsame Ausflüge, oder ähnliches).⁸¹⁵

Einer der Befragten greift in dieser Frage sogar die sogenannte „bruksmentalitet“ auf. Früher war es in Schweden üblich, dass die Menschen um ein bestimmtes „bruk“ (etwa Produktionsstätte/Werk) herum lebten und arbeiteten. Der Gemeinschaftssinn war dadurch unter Mitarbeitern und Bewohnern sehr stark. Traditionen und Feste wurden ausgeprägt gefeiert. Dies gibt es heute in dieser Form kaum noch. Die Leute leben nicht mehr alle in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes. Man hat nicht mehr so viel Zeit wie früher und jeder geht seinen eigenen Weg, kümmert sich um seine Familie oder sonstige Belange. Dies hat dazu geführt, dass die Ausübung von Traditionen, Bräuchen und Festen nachgelassen hat.⁸¹⁶

Es scheint bedeutend, dass die Unternehmen (besonders auch die Unternehmensleitung) Events, Traditionen und Bräuche durchaus als sehr wertvoll und wichtig für die Mitarbeiter einschätzen. Hohe Kosten für Veranstaltungen werden von den Unternehmen oft übernommen, da man sich des Wertes solcher Investitionen sehr wohl bewusst ist.⁸¹⁷ Die Unternehmen scheinen aktiv darauf zu achten, bestimmte regelmäßige Veranstaltungen zu implementieren. Es mag sein, dass bestimmte Events, besonders „Teambuilding“-Veranstaltungen, zum Beispiel in einem deutschen Unternehmen nicht so einfach durchzusetzen sind wie vielleicht in Schweden, so meint einer der Befragten.⁸¹⁸

h) Sichtbare Elemente

aa) Architektur/Einrichtung/Kleidung

Beim Besuch der Unternehmen in Schweden war ein „schwedisches“ Flair zu beobachten. Viel Holz, viel Licht, Offenheit und Funktionalität sind Komponenten, welche in allen Unternehmen zu erkennen waren.

Bei Unternehmen 1 waren die Büros mit den eigenen Produkten eingerichtet. Dabei waren die einzelnen Räume sehr einfach, fast spartanisch ausgestattet.

⁸¹⁵ Vgl. Interview 2, S.8; vgl. Interview 5, S.3; vgl. Interview 14, S.3; vgl. Interview 16, S.5.

⁸¹⁶ Vgl. Interview 16, S.5.

⁸¹⁷ Vgl. Interview 10, S.4.

⁸¹⁸ Vgl. Interview 23, S.10 f.

Das zentrale Büro von Unternehmen 3, das sich in einer modern ausgebauten Fabrikhalle im Hafen Stockholms befindet, ist mit hellen und modernen Möbeln ausgestattet. Die Atmosphäre ist dynamisch und jung und passt zu den Produkten. In Deutschland ist das Büro mit genau den gleichen Möbeln eingerichtet und sieht genau gleich aus. Die General Stores sehen ähnlich aus und werden weltweit identisch ausgestattet.

Auch bei Unternehmen 4 ist ein besonderes Flair zu spüren. Alles ist mit hellen und einfachen Möbeln ausgestattet. Die Büroräume in Schweden sind klein und bewusst bescheiden gehalten⁸¹⁹, in Deutschland hingegen sind die Büros der Führungskräfte deutlich größer.

Auch in den anderen Unternehmen waren ähnliche Tendenzen zu spüren. Schweden ist bekannt für Funktionalität in Architektur und Einrichtung. Dies konnte beobachtet werden.

Wichtig sind in allen Unternehmen die bereits oben erwähnten „Sozialräume“. Es gibt meistens – bei größeren Unternehmen sogar etagenweise – jeweils eine Küche und einen großzügigen Aufenthaltsraum. Gängig ist auch die bereits genannte „Fikahörna“, ein Bereich, der für gemeinsame Kaffeepausen vorgesehen ist.⁸²⁰ Dies unterstreicht die Bedeutung des Umgangs miteinander und fördert den sozialen Kontakt.⁸²¹

Die Kleidung der Mitarbeiter richtet sich bei allen Unternehmen sehr stark nach Branche und Produkt und unterstreicht zum Teil auch die „Corporate Identity“.

Generell sind die Mitarbeiter sehr frei in der Wahl der Kleidung. Vorgaben oder eine bestimmte Kleiderordnung sind die Ausnahme.⁸²²

Eine der befragten Personen schmunzelte während des Interviews und sagte, dass fast jeden Tag „casual friday“⁸²³ sei. Selbst der Geschäftsführer sei hier sportlich gekleidet und gehe hin und wieder in Jeans zur Arbeit.

⁸¹⁹ Anmerkung d. Verf.: So zum Beispiel auch das Zimmer eines Area Managers; man benötigt nur einen kleinen Raum, in dem ein Schreibtisch und das Nötigste Platz hat.

⁸²⁰ Vgl. Interview 16, S.5.

⁸²¹ Anmerkung d. Verf.: Bei Unternehmen 3 war der Raum fast wie eine Art Treffpunkt, wo Mitarbeiter sich gemeinsam Mittagessen kochten oder einen Kaffee tranken.

⁸²² Unternehmen 1 beispielsweise hat als Vorgabe, dass alle Mitarbeiter im Einrichtungshaus eine bestimmte Kombination tragen müssen, da sie im Kontakt zum Kunden stehen. Die Mitarbeiter in der Verwaltung dürfen erscheinen wie sie wollen. Da gibt es keine Vorgaben. Hier gilt wieder das Prinzip der Gleichbehandlung und Bescheidenheit.

bb) Statussymbole

Tendenziell lässt sich feststellen, dass Statussymbole wie etwa die Verwendung von Titeln, besondere Kleidung, besonders ausgestattete Büros für Führungskräfte, reservierte Parkplätze, teure Geschäftsreisen und luxuriöse Dienstfahrzeuge bei den untersuchten Unternehmen unbedeutend sind (oder jedenfalls im Vergleich zu anderen Ländern einen geringeren Stellenwert haben). Dies ließ sich jedenfalls in den schwedischen Organisationen verstärkt feststellen.⁸²⁴ Die Schweden sind in dieser Hinsicht eher „prestigelos“.⁸²⁵

Auch die Interviews mit Befragten außerhalb der Unternehmen ergaben diese Tendenz. Offiziell und nach außen sichtbar existieren in den Unternehmen kaum „Statussymbole“. Hier lassen sich jedoch innerhalb eines global agierenden Konzerns je nach Land erhebliche Unterschiede festmachen. In den Augen einiger Betrachter spielen beispielsweise in Deutschland Attribute wie Autos, Titel oder Sekretärinnen möglicherweise eine große Rolle.⁸²⁶

Autos bilden nach wie vor in Deutschland wichtige Anreize für Mitarbeiter. Hier verstehen die Deutschen und die Schweden einander nicht.⁸²⁷

Das Verständnis darüber, dass ein besseres Auto Symbol für gut laufende Geschäfte und Erfolg sein kann, ist in Schweden in dieser Form nicht verankert.⁸²⁸

Auch die Verwendung von Titeln ist in schwedischen Unternehmen nebensächlich und findet lediglich aus funktionellen Gründen Anwendung.

Zwei der Befragten erzählen von ihren Erfahrungen. Bei der Übernahme eines deutschen Unternehmens war die Diskussion um die Beibehaltung oder Verwendung der Titel der deutschen Führungskräfte groß und aus Sicht der Schweden schon fast

⁸²³ Vgl. Interview 5, S.8.

⁸²⁴ Vgl. Interview 1, S.3 f.; vgl. Interview 3, S.6; vgl. Interview 5, S.7; vgl. Interview 7, S.3; vgl. Interview 14, S.3; vgl. Interview 15, S.4; vgl. Interview 16, S.6; vgl. Interview 18, S.2; vgl. Interview 21, S.6; Vgl. Interview 22, S.6.

⁸²⁵ Vgl. Interview 13, S.3.

⁸²⁶ Vgl. Interview 1, S.14 f.; vgl. Interview 17, S.9 f.; vgl. Interview 21, S.6; vgl. Interview 22, S.6; vgl. Interview 23, S.2 f.; vgl. Interview 24, S.3.

⁸²⁷ Vgl. Interview 17, S.10.

⁸²⁸ Vgl. ebd.

grotesk.⁸²⁹ Denn hier nennt man einander beim Vornamen, die Titel haben keine Bedeutung.⁸³⁰

Wenn schwedische Führungskräfte nach Deutschland reisen – so äußert einer der Befragten – passen sich diese dem Umfeld entsprechend an, und plötzlich tauchen ihre Titel auf. Plötzlich wird jemand Professor genannt, von dem niemand in Schweden von seinem Titel wusste.⁸³¹

Auch die Bedeutung oder die Funktion einer Sekretärin hat in Schweden einen anderen Stellenwert als zum Beispiel in Deutschland. In schwedischen Unternehmen unterstützt auch mal eine Person eine ganze Abteilung.⁸³² Es ist in Schweden auch nicht ungewöhnlich, dass jemand in leitender Position keine eigene Sekretärin hat (wie etwa der Geschäftsführer eines der betrachteten Unternehmen).

Weiterhin scheint bemerkenswert, dass man – wie auch schon aufgezeigt wurde – meist direkt miteinander kommuniziert, nicht etwa über die Sekretärin. Einer der Befragten sieht darin einen erheblichen Unterschied zum deutschen Verständnis. In der deutschen Tochterorganisation eines untersuchten Unternehmens ist es immer noch üblich, dass man nicht direkt mit der jeweiligen Person verbunden wird, sondern dass der Anruf zunächst auf die Sekretärin umgestellt ist. Diese nimmt das Gespräch an und leitet es dann weiter.⁸³³ Aus deutscher Sicht wird jemand, der persönlich und nicht über die Sekretärin anruft, als weniger „wichtig“ eingestuft.⁸³⁴ Diese Auffassungen sind jeweils im schwedischen und deutschen Kommunikationssystem verankert.⁸³⁵ Aus deutscher Sicht scheint die eigene Sekretärin zum Teil immer noch eine Art Signal für die besondere Position der zugehörigen Person zu sein und damit indirekt die Funktion eines Statussymbols zu erfüllen.

Wenn in Schweden über die Sekretärin oder Assistentin kommuniziert wird, dann allenfalls aus pragmatischen Gründen. Führungskräfte sind aus Termingründen oft nicht leicht zu erreichen, daher wird der Weg über eine Assistentin gewählt.⁸³⁶

⁸²⁹ Vgl. Interview 13, S.4.

⁸³⁰ Vgl. ebd.

⁸³¹ Vgl. Interview 22, S.6.

⁸³² Vgl. Interview 24, S.2.

⁸³³ Vgl. Interview 23, S.2 f.

⁸³⁴ Vgl. ebd.

⁸³⁵ Vgl. ebd.

⁸³⁶ Vgl. Interview 10, S.10.

Doch bei tiefgehenderer Bewertung von Statussymbolen in Schweden ist höchste Vorsicht geboten. Offiziell wird in den Unternehmen der Grundsatz der Gleichstellung auch über das Vermeiden von Statussymbolen umgesetzt und gelebt. „Kratzt“ man jedoch an der Oberfläche, so scheinen Symbole doch nicht so unwichtig zu sein. Für die Unternehmenskultur, also die grundsätzliche Vermeidung von Statussymbolen, ist dies nach der hier vertretenen Auffassung allerdings nur von geringer Bedeutung.

Es wird Wert auf sehr feine Unterscheidung gelegt. Die Leute wollen sehr wohl in ihrer Rolle und in ihrem Verantwortungsbereich wahrgenommen werden⁸³⁷: „People would like to be recognized.“⁸³⁸

Jedoch wird in schwedischen Unternehmen dieses Verlangen überspielt und fast verborgen, es drückt sich meist nicht in nach außen sichtbaren Elementen aus. Ein gutes Beispiel dafür ist die Wahl des Autos. Es fahren vielleicht alle einen Volvo. Nach außen sehen alle Autos gleich aus. Schaut man jedoch genauer hin, so sind die Unterschiede der Autos in der Ausstattung beträchtlich.⁸³⁹

Statusbedingte Unterschiede werden also nicht offen dargelegt. Weiterhin werden Statusunterschiede nicht laut ausgesprochen. Im Unternehmen wird offiziell Gleichstellung gelebt⁸⁴⁰, obwohl eigentlich alle wissen, dass sehr wohl Unterschiede in Stellung und Einkommen bestehen. Jedoch wird nicht darüber geredet. Nach aussen betrachtet werden in den Unternehmen Statussymbole bewusst gemieden.⁸⁴¹

Einer der Befragten mit deutscher Herkunft empfindet, dass Schweden bezüglich der Gleichstellung in vielen Punkten eine Art „Doppelmoral“ aufweise.⁸⁴²

Es ist bemerkenswert, dass einerseits der Grundsatz der Gleichstellung in den jeweiligen Unternehmen wichtige Basis vieler Verhaltensweisen zu sein scheint, andererseits aber die erhöhte Transparenz im schwedischen System (und damit auch in den Unternehmen) diesem Grundsatz völlig widerspricht. So werden beispielsweise

⁸³⁷ Vgl. Interview/Extern 2, S.5.

⁸³⁸ Vgl. Interview 12, S.1.

⁸³⁹ Vgl. Interview 9, S.3 f.

⁸⁴⁰ Vgl. Interview 3, S.6.

⁸⁴¹ Vgl. Interview 9, S.3 f.

⁸⁴² Vgl. Interview 3, S.6 f.

Gehälter veröffentlicht oder sonstige Angaben zu Privatpersonen transparent dargestellt.⁸⁴³

cc) „Corporate Identity“

Alle betrachteten Unternehmen weisen eine stark verankerte „Corporate Identity“ auf, welche weltweit einheitlich dargestellt wird. Die starke Präsenz einer einheitlichen Unternehmensidentität weckt mit Sicherheit (landesunabhängig) nicht nur die Neugier der Kunden, sondern auch die der Mitarbeiter, über Hintergrund und Herkunft des Unternehmens zu erfahren. Das Wissen der Mitarbeiter um einen schwedischen Ursprung führt sicherlich dazu, dass der schwedische Hintergrund auch (und sei es nur in den Köpfen der Menschen) Teil der Unternehmenskultur wird.

Einige der betrachteten Unternehmen verweisen sogar schon durch den Namen und teilweise auch durch das Firmenlogo auf den schwedischen Ursprung: Unternehmen 1 (gelb-blaues Firmenlogo; der Name des Unternehmens steht für die Initialen des Gründers sowie dessen schwedische Herkunft: Ingvar Kamprad Elmtaryd Argunnaryd), Unternehmen 5 (steht für Svenska Cellulosa Aktiebolag), Unternehmen 6 (lateinische Bezeichnung für Skåne/Schonen) oder Unternehmen 8 (schwedisches Wort für „Wasserfall“).

i) „Flache“ Organisationsstruktur

Es wird oft behauptet oder angenommen, dass die Organisationsstruktur schwedischer Unternehmen in der Regel sehr flach sei (besonders im Vergleich zu Deutschland) und dass weniger Hierarchiestufen existieren. Im folgenden wird im Hinblick auf schwedische Besonderheiten zwischen formeller und materieller Hierarchie unterschieden. Zunächst hängt die Struktur eines Unternehmens von seiner Größe ab. Es ist sicherlich ein Unterschied, ob es sich um ein Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von beispielsweise 50.000 oder nur 200 handelt. Die Organisationsstruktur eines sehr kleinen und familiären Unternehmens wird zwangsläufig flacher sein als die eines Großkonzerns.

Bei der rein formellen Betrachtung der untersuchten Unternehmen kann das Bestehen einer sehr flachen Organisationsstruktur nicht allgemein bestätigt werden. Es wurden unterschiedliche Unternehmen, die in mehreren Ländern aktiv sind, betrachtet.

⁸⁴³ Vgl. Interview 21, S.6; vgl. Interview/Extern 3, S.5.

Manche Abgrenzungen und Abstufungen sind notwendig, um eine Unternehmung funktionieren zu lassen.⁸⁴⁴ Auf dem Papier, rein formell also, können schwedische Unternehmen nicht als flacher eingestuft werden:⁸⁴⁵ „Och när det gäller hierarkier, tror jag faktiskt inte att Sverige är speciellt mycket bättre och vara flackare, nej, så att säga, rent generellt om du pratar avdelningar, det finns många små avdelningar, grupper o avdelningar o divisioner även där, ingen större skillnad.“⁸⁴⁶

Eine der befragten Personen ist der Meinung, dass die Anzahl der Unterteilungen in deutschen Unternehmen höher sei.⁸⁴⁷

Es muss betont werden, dass in schwedischen Unternehmen häufig die sogenannte Matrixstruktur eingesetzt wird.⁸⁴⁸ Die dadurch übergeordnete Projektstruktur führt dazu, dass viel querfunktional gearbeitet wird und Projektleiter aus unterschiedlichen Abteilungen eingreifen und sich Teams bilden.⁸⁴⁹ Dies mag vielleicht die Organisationsstruktur insgesamt flacher erscheinen lassen.

Durch eine übergreifende Zusammenarbeit wird wiederum der allgemeine Basiskonsens verstärkt mit dem Resultat, dass alle an einem Strang ziehen.⁸⁵⁰

Im Vergleich zu einer deutschen, belgischen oder amerikanischen Organisationsstruktur ist die schwedische, nach Ansicht eines Befragten, jedoch auch formell betrachtet sehr flach.⁸⁵¹ Eindeutige Tendenzen lassen sich diesbezüglich aufgrund etwas widersprüchlicher Aussagen nicht festmachen.

Anders sieht es jedoch in der praktischen Umsetzung aus. In der Praxis lassen sich schwedische Unternehmen in ihrer Organisationsstruktur tendenziell durchaus als sehr flach bewerten. Jedenfalls ist die Struktur in der Praxis viel flacher als in der Theorie.⁸⁵²

Auch wenn es rein formell betrachtet Hierarchien in großen Organisationen sowie eine

⁸⁴⁴ Vgl. Interview 16, S.4.

⁸⁴⁵ Vgl. Interview 9, S.5; vgl. Interview 20, S.4; vgl. Interview 23, S.4; vgl. Interview/Extern 1, S.2; vgl. Interview/Extern 5, S.5.

⁸⁴⁶ Interview/Extern 1, S.2. Übersetzung d. Verf.: „Und was Hierarchien betrifft, glaube ich eigentlich nicht, dass Schweden viel besser darin ist, flacher zu sein, nein, sozusagen, rein generell wenn es um Abteilungen geht, es gibt dort viele kleine Abteilungen, Gruppen und Abteilungen und Divisionen, kein größerer Unterschied.“

⁸⁴⁷ Vgl. Interview 24, S.4.

⁸⁴⁸ Vgl. Interview/Extern 5, S.5.

⁸⁴⁹ Vgl. ebd.

⁸⁵⁰ Vgl. ebd.

⁸⁵¹ Vgl. Interview 11, S.4.

⁸⁵² Vgl. Interview 15, S.3; vgl. Interview 20, S.4.

hohe Anzahl unterschiedlicher „Ebenen“ im Unternehmen gibt, so können doch bestimmte Verhaltensweisen oder Grundsätze, bezogen auf die Arbeitsweise (einige wurden an anderer Stelle bereits genannt) und den Umgang mit Mitarbeitern, dazu führen, dass Hierarchiestufen verwischen und Wege kürzer werden.⁸⁵³ Dadurch wird in materieller Hinsicht die Organisationsstruktur flach. Dies ist bei schwedischen Unternehmen im Vergleich zu anderen signifikant.⁸⁵⁴

Wie bereits genannt, so empfindet einer der Befragten, dass der Respekt vor dem jeweiligen Chef in Deutschland viel größer sei als in Schweden.⁸⁵⁵ In Schweden ist es – wie bereits erläutert – üblich, den Chef direkt anzusprechen. Dabei können auch mehrere Ebenen ohne weiteres übersprungen werden. Es ist ganz natürlich, den schnellsten Weg zu wählen.⁸⁵⁶ Das kann sicherlich einer von vielen Auslösern dafür sein, dass die Distanz zwischen oberen und unteren Ebenen im Unternehmen oft ziemlich kurz ist und dass eine formell vorhandene Organisationsstruktur in der Praxis verkürzt und damit flacher wird.

Weiterhin führen der sehr ausgeprägte Pragmatismus und das Streben nach Effektivität dazu, dass die Struktur flach bleibt: „(...), men jag tror att svenska företag har bestämt sig för att vara mindre hierarkiska utav effektivitetsskal.”⁸⁵⁷ Die sehr informellen Beschlussfassungsprozesse, die ausgeprägte Arbeit im Team, überhaupt der sehr formlose Umgang miteinander sowie die netzwerksbasierte Arbeitsweise führen dazu, dass Wege innerhalb der Gesamtstruktur verkürzt werden.⁸⁵⁸

Es werden direkte Wege gewählt, um an Informationen zu gelangen, es werden jene Personen direkt angesprochen, die für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe nützlich sein könnten. Die Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen werden oft in bestimmte Prozesse involviert. All diese Prozesse führen dazu, dass im praktischen Alltag formell vorhandene Hierarchien in materieller Hinsicht flacher werden. Die Organisation ist unbürokratisch.

⁸⁵³ Vgl. Interview 10, S.6.

⁸⁵⁴ Vgl. ebd.

⁸⁵⁵ Vgl. Interview/Extern 1, S.2.

⁸⁵⁶ Vgl. Interview 15, S.3; vgl. Interview 16, S.4.

⁸⁵⁷ Interview 12, S.1. Übersetzung d. Verf.: „(...), aber ich glaube, dass sich schwedische Unternehmen aufgrund von Effektivitätsgründen dafür entschieden haben, weniger hierarchisch zu sein.“

⁸⁵⁸ Vgl. Interview 12, S.1; vgl. Interview 14, S.2; vgl. Interview 15, S.3.

Die Befragten betonten nahezu ausnahmslos die Bedeutung flacher Hierarchien in praktischer Hinsicht.

Der Abstand zwischen „oben“ und „unten“ wird weitgehend als kurz empfunden.⁸⁵⁹

Sicherlich fördern allein schon diese Einstellung und die Überzeugung, dass flache Hierarchien Vorteile haben, eine flache Organisationsstruktur in der praktischen Umsetzung. Die Umsetzung soll flach sein, denn das bietet Vorteile, so lautet die Antwort eines Befragten.⁸⁶⁰ In einem der Unternehmen ist die Einfachheit ein wichtiger Grundsatz. Es wird also stets darauf geachtet, möglichst einfache Wege zu wählen, sowie Strukturen und Prozesse möglichst unkompliziert zu gestalten.⁸⁶¹ Der Wunsch nach einer flachen Struktur ist fest verankert. Die Größe des jeweiligen Unternehmens kann allerdings diesem Wunsch entgegenstehen und seine Umsetzung einschränken.⁸⁶²

2. Bewertung aus Sicht der Befragten

a) Besonderheiten „schwedischer“ Unternehmenskultur

Es wurde in den Interviews in einer offenen Frage ermittelt, welche Komponenten aus Sicht der Befragten als „typisch schwedische“ unternehmenskulturelle Elemente angesehen werden oder was „typisch schwedische“ Unternehmenskultur charakterisiert. Die schwedischen Antworten wurden von der Verfasserin ins Deutsche übersetzt und in der unten aufgeführten Übersicht stichpunktartig zusammengefügt. Unabhängig voneinander wurden teilweise sehr ähnliche Aussagen gemacht.

Tabelle 4: „Typisch schwedische“ Elemente der Unternehmenskultur

<ul style="list-style-type: none"> • Die Art und Weise des Umgangs, man möchte die Dinge unkompliziert machen 	Interview 1, S.6
<ul style="list-style-type: none"> • Menschlich angenehm in der Zusammenarbeit, manchmal langwierig, konsensusbestimmt 	Interview 3, S.13
<ul style="list-style-type: none"> • Breite, eindringliche Bewertung unterschiedlicher Alternativen vor Beschlussfassung • Schlecht darin, Beschlüsse umzusetzen und sicherzustellen • Größere Toleranz bei Mißlingen/Niederlagen, man bekommt eine zweite Chance 	Interview 4, S.6
<ul style="list-style-type: none"> • Es ist schwierig, diese genau abzugrenzen, aber es gibt typisch schwedische Elemente im Unternehmen, z.B. die ziemlich lockere Einstellung bezüglich Arbeit, in Dänemark viel ausgeprägtere Hierarchien; man arbeitet viel mit Gefühl und 	Interview 5, S.9

⁸⁵⁹ Vgl. Interview 18, S.3.

⁸⁶⁰ Vgl. Interview 7, S.4.

⁸⁶¹ Vgl. Interview 2, S.13.

⁸⁶² Vgl. Interview 5, S.1 f; vgl. Interview 2, S.13.

Lebensstil, zum Beispiel Volvo ist auf Gefühl und Design aufgebaut, mehr als auf strikten Regelungen des Unternehmens	
<ul style="list-style-type: none"> • Viel Energie • Man ist in einem bestimmten Unternehmen, weil man für dieses arbeiten will • Offenheit • Geborgenheit 	Interview 7, S.8
<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit • Herzlichkeit • „Manpower“ wird geschätzt, Person zählt und nicht nur die Arbeit; der Mensch ist viel Wert; wenn der Mensch funktioniert, dann arbeitet er auch besser 	Interview 8, S.4.
<ul style="list-style-type: none"> • Konsensuskultur • Pragmatismus: Man löst finanzielle, marketingbezogene Fragen oder Personalfragen sehr pragmatisch, spricht über Lösungen und sieht das Ganze logisch, technisch; man lässt nicht so sehr Gefühle zu, sondern löst das meiste sehr pragmatisch • Gleichstellung: ständig den Eindruck vermitteln, dass alle gleich viel wert sind 	Interview 9, S.11.
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Beschlussfassung • Es wird viel delegiert, den Menschen wird viel Verantwortung gegeben • Wenig hierarchisch 	Interview 10, S.12.
<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktscheu • Beschlussfassung basierend auf Konsensus • Die Arbeit läuft immer gleich ab, unabhängig davon, ob der Chef erscheint oder nicht, man hat seine eigenen Aufgaben 	Interview 11, S.9
<ul style="list-style-type: none"> • Wenig formell, informelle Atmosphäre • Das Umfeld fasst uns als konsensusorientiert auf, auch wenn ich das nicht so empfinde • „Man findet, dass unsere Beschlussfassungsprozesse lange dauern und dass man viel redet, und wenn sich nicht alle einig sind, dann trifft man sich wieder und redet wieder, auch wenn ich das nicht so sehe.“ • „Ich glaube wir sind wenig formell, sehr unkompliziert, arbeiten mit offenen Türen, Du-Reformen, Konsensus, die Menschen dürfen sich beteiligen, Teilnahme an Beschlussprozessen.“ 	Interview 12, S.1
<ul style="list-style-type: none"> • Ein hierarchischer, autoritärer Führungsstil ist selten zu finden • Man strebt nach Lösungen, bei denen sich alle einig sind • Im Gegensatz zu vielen anderen sind wir offen und unkompliziert in der Diskussion • Ausgeprägtes „Gesprächsklima“ zwischen Angestellten und Vorgesetzten, mehr „prestigelos“ als woanders 	Interview 13, S.10
<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnismäßig „prestigelos“ • Eher „Mannschaftsspieler“ als Individualisten • Ziemlich stur, oder eher ausdauernd/beharrlich als stur 	Interview 14, S.7
<ul style="list-style-type: none"> • Empathie und Mitgefühl, dass sich alle umeinander kümmern • Konsensus • Informelle Netzwerke 	Interview 15, S.8

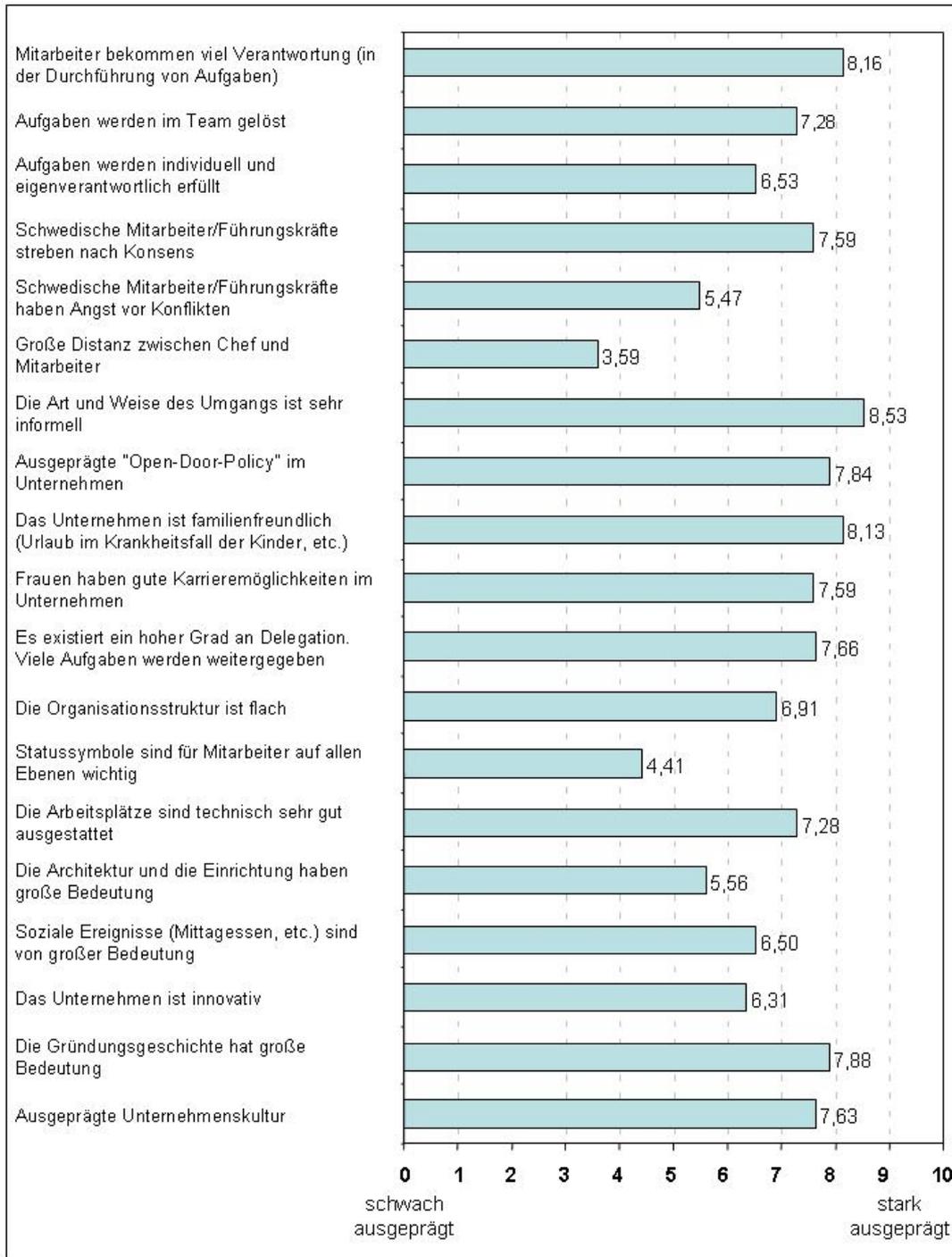
<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Chefrolle: man sieht sich als „Leader“ (jemand, der die Gruppe leitet) • Streben nach kurzen Wegen, flachen Hierarchien • Informalität 	Interview 16, Mitschrift, da Band gerissen
<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Entscheidungswege • Wenig Bürokratie, man bekommt in der Regel schnelle Bescheide • Es ist wichtig, das Gefühl zu haben, Verantwortung zu bekommen 	Interview 18, S.7
<ul style="list-style-type: none"> • Es scheint wichtig, „prestigelos“ zu arbeiten • Familiärer Umgang • Konfliktscheu • Enge Zusammenarbeit zwischen Chef und Mitarbeitern • Lockerer Umgang zwischen Chef und Mitarbeitern 	Interview 19, S.6-7
<ul style="list-style-type: none"> • Man versucht, Beschlüsse zu verankern • Eine ziemlich flache Organisation zu haben • Kurze Entscheidungswege • Nicht autoritär (besonders wenn es darum geht, sich in Entscheidungen einzumischen) • Es gibt niemanden, der extrem heraus sticht, auch nicht als Chef • Alle sollen gleich sein 	Interview 20, S.7
<ul style="list-style-type: none"> • Konsensus, wenn man eine Entscheidung fällt, möchte man, dass weitgehend Konsens besteht, dass man einen Kompromiss findet, damit sich alle besser fühlen • Offenheit, hoher Informationsaustausch, die Leute beklagen sich immer darüber, dass sie zu wenig Information bekommen, nachdem sie dies aufgrund der schwedischen Gesellschaftsstruktur gewohnt sind • Man strebt nach flacher Hierarchie 	Interview 21, S.13
<ul style="list-style-type: none"> • Man ist bescheiden • Schweden sind vorsichtig, kommen nicht herein und sagen: „Hier komme ich.“ • Man ist konsensusorientiert • Man hebt sich nicht selbst hervor, sondern man ist ziemlich „modest“, „modesty“ 	Interview 22, S.12
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation • Führung wird ernst genommen, ist eine Verpflichtung • Extrem viele Freiräume für Begegnung der Mitarbeiter, zum Beispiel durch „fika“, etc. 	Interview 23, S.11-12
<ul style="list-style-type: none"> • „Prestigelos“ • Weniger hierarchisch • Man arbeitet selbständig, man kommuniziert viel (beispielsweise, wenn man irgendwo Probleme sieht, dann wird sehr offen kommuniziert) 	Interview 24, S.7

Die Komponenten „Offenheit“, „Prestigelosigkeit“, „Formlosigkeit“, sowie das „Streben nach flachen Hierarchien“, der „schnelle Informationsaustausch“, sowie die

„gemeinsame Beschlussfassung“ sind wesentliche Tendenzen, welche mehrmals genannt wurden.

b) Bewertung unternehmenskultureller Ausprägungen

Sechzehn der befragten Personen wurden dazu aufgefordert, einige unternehmenskulturelle Elemente anhand einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. In der Tabelle unten werden die Ergebnisse dargestellt. Zu beachten ist, dass lediglich die Bewertungen schwedischer Führungskräfte dargestellt werden (die deutsche Perspektive blieb hier unberücksichtigt).

Tabelle 5: Bewertung unternehmenskultureller Elemente (ausgewählte Befragungsergebnisse)

3. Schwedische Besonderheiten in multinationalen Unternehmen

Oben wurden wichtige nationalspezifische unternehmenskulturelle Tendenzen aufgezeigt. Die oben genannten Besonderheiten beziehen sich in erster Linie auf die schwedischen Mutterunternehmen (Unternehmen in Schweden). Nicht außer Acht gelassen werden soll jedoch die Frage nach dem Bestehen nationaler Spezifika in global

agierenden Unternehmen schwedischen Ursprungs mit weltweit tätigen Tochtergesellschaften, Beteiligungen und Fusionen.

Studien wie die von Hofstede haben deutlich gezeigt, dass innerhalb eines großen internationalen Konzerns die Wertvorstellungen von Land zu Land erhebliche Unterschiede aufweisen können.⁸⁶³

Einigkeit unter den Befragten besteht zunächst darin, dass die Unternehmen trotz globaler Ausrichtung doch weitgehend als schwedische Unternehmen definiert werden können. Teilweise wurde betont, dass die Ausrichtung zwar sehr international sei oder dass zumindest der Versuch unternommen werde, ein internationales Unternehmen zu sein. Dennoch erwies sich das Bestehen einer schwedischen Ursprungskultur als Basis.⁸⁶⁴

Aus der Sicht einiger der Befragten konnten einige der Unternehmen besonders deshalb als schwedische Unternehmen definiert werden, weil die Unternehmensleitung sich hauptsächlich aus Schweden zusammensetzt, die Aktionäre zum größten Teil Schweden sind, und das Unternehmen an der schwedischen Börse notiert ist. Doch auch die Tatsache, dass der Hauptsitz des Unternehmens in Schweden ist, führt dazu, dass das Unternehmen offiziell schwedisch ist.⁸⁶⁵

Generell gesehen ist heute kaum ein Unternehmen wirklich global, so meinte einer der Befragten.⁸⁶⁶ Das hängt eben mit genannten Gründen zusammen. Ein Unternehmen ist erst dann wirklich global, wenn sich die Unternehmensspitze aus unterschiedlichen Nationalitäten zusammensetzt.⁸⁶⁷ Ansonsten bleibt die Nationalität der Mutter die Basis. Auch wenn ein Unternehmen weltweit Tochterunternehmen hat, so ist das Unternehmen dadurch noch nicht international.⁸⁶⁸

⁸⁶³ Vgl. Neubauer, Organisationskultur, S.35 ff.

⁸⁶⁴ Vgl. Interview 3, S.9; vgl. Interview 7, S.10; vgl. Interview 9, S.1; vgl. Interview 10, S.2; vgl. Interview 13, S.2; vgl. Interview 14, S.7; vgl. Interview 15, S.2; vgl. Interview 16, S.2; vgl. Interview 18, S.8 f; vgl. Interview 20, S.1; vgl. Interview 21, S.1 f; vgl. Interview 22, S.3; vgl. Interview 24, S.3.

⁸⁶⁵ Vgl. Interview 10, S.2; vgl. Interview 13, S.2; vgl. Interview 20, S.1.

⁸⁶⁶ Vgl. Interview 9, S.11.

⁸⁶⁷ Vgl. ebd.

⁸⁶⁸ Vgl. ebd.

a) Bewertung der Übertragbarkeit

Doch selbst wenn die Unternehmen vornehmlich durch Schweden geführt werden, der Ursprung der betrachteten Unternehmen in Schweden zu finden ist und das Mutterunternehmen sich als „schwedisch“ definiert, so bedeutet das nicht automatisch, dass sich eine schwedische Gesamtkultur weltweit durch das gesamte Unternehmen zieht. Das ist kaum möglich. Wie bekannt, so weist nahezu jedes Unternehmen mehrere Kulturen und Subkulturen auf.⁸⁶⁹ Anhand verschiedener Kriterien können Subkulturen eingegrenzt werden.⁸⁷⁰ Betrachtet man die Kulturen der ausländischen Tochterunternehmen als Subkulturen, so bleibt die Frage offen, welche „schwedischen“ Besonderheiten hier bestehen bleiben.

Nicht ohne weiteres lassen sich schwedische Werte und die schwedische Art und Weise zu arbeiten und miteinander umzugehen in anderen Ländern umsetzen. Denn wie bereits erläutert, so benötigt Kultur nicht nur eine angemessene Zeit, um sich zu entwickeln; jedes Wirtschaften und das damit verbundene kulturelle Verhalten hängt auch von den rein äußerlichen landes- und kulturspezifischen Rahmenbedingungen ab.⁸⁷¹

Technologien oder Herstellungsverfahren lassen sich beliebig in allen Umfeldern ansiedeln, Werte oder Ansichten werden woanders jedoch anders interpretiert:⁸⁷²

„(...), cultural diffusion is a selective process. Whenever two cultures come into contact, each does not accept everything indiscriminately from the other.“⁸⁷³

Der Export „schwedischer“ Eigenheiten ist gerade in der heutigen Zeit schwerer geworden, da sich die Unternehmen oftmals nicht mehr organisch entwickeln, sondern durch das Zusammenwachsen mit „fremden“ Unternehmenskulturen (bedingt durch Unternehmensaufkäufe, Übernahmen, Fusionen, etc.) wachsen.⁸⁷⁴

Früher war es vielleicht einfacher, sich weltweit durch weitere Tochterunternehmen mit der Besetzung schwedischer Führungskräfte auszuweiten. Heute werden zum Mutterunternehmen oftmals weitere kleine Unternehmen einfach nur dazugenommen,

⁸⁶⁹ Vgl. Goffee, character, S.34.

⁸⁷⁰ Vgl. Sackmann, Erkennen, S.55.

⁸⁷¹ Vgl. Perey, Forschungsfeld, S.38 f.; vgl. Heinrichs, Kulturgebundenheit, S.34.

⁸⁷² Vgl. Ferraro, cultural dimension, S.31.

⁸⁷³ Ebd., S.28.

⁸⁷⁴ Vgl. Interview 9, S.11 f.

und die jeweils lokal bestehende Kultur und Besetzung der Führungsposition werden beibehalten.⁸⁷⁵

Wie oben dargestellt wurde, so kommt hinzu, dass manche unternehmenskulturelle Komponenten so stark ländergebunden sind, dass diese kaum auf andere Länder übertragen werden können. Doch dabei kann sicherlich unterschieden werden nach jenen Elementen, die kaum oder nur schwer transferierbar sind und jenen, welche leicht auf nicht-schwedische Organisationen (Tochterunternehmen) übertragen werden können. Die oben genannten unternehmenskulturellen Komponenten sollen kurz hinsichtlich der möglichen Übertragbarkeit näher betrachtet werden.

aa) Unternehmenswerte

Die Unternehmenswerte bilden die wahrscheinlich wichtigste Basis einer Grundkultur, welche die verschiedenen Subkulturen des Unternehmens zusammenhält.

Wie bereits oben gezeigt, so ist es nicht leicht festzumachen, was an den jeweils offiziell formulierten Unternehmenswerten „schwedisch“ ist. Sie können insofern als schwedisch bewertet werden, als dass sie meist von Schweden entworfen wurden und politisch gefärbte Visionen formulieren.

Die Werte werden je nach Unternehmen mehr oder weniger an die Mitarbeiter weitergegeben. Verschiedene Instrumente sollen dabei helfen.

Doch nicht unterschätzt werden darf die jeweilige lokale Auslegung und damit eingehende Veränderung der Werte. Möglicherweise interpretieren schwedische Mitarbeiter und Führungskräfte aufgrund ihrer Mentalität und ihres kulturellen Hintergrundes in die Werte etwas anderes hinein als andere Nationalitäten.⁸⁷⁶ Folglich können rein äußerlich gesehen die Wertfestlegungen zwar weitergegeben werden, jedoch mag die jeweils unterschiedliche Auslegung die Ursprungsidee verändern. Was bleibt, ist allerdings ein Kern, ein „roter Faden.“

bb) Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise

Bis zu einem gewissen Grade mag es möglich sein, Grundsätze der Arbeitsweise an Einheiten in anderen Ländern weiterzugeben und diese auch anderswo zu implementieren.

⁸⁷⁵ Vgl. ebd.

⁸⁷⁶ Vgl. Interview 2, S.13.

Beispielsweise haben einige der betrachteten Unternehmen das Duzen eingeführt. Das mögliche Übernehmen fremder „Sitten“ belegen Gespräche mit Deutschen, die in Schweden arbeiten und sich durchaus an bestimmte Routinen erst mal gewöhnen mussten, diese dann jedoch durchaus übernommen haben. Einer der Befragten betont in diesem Zusammenhang, dass er selbst seinen „deutschen“ Führungsstil in Schweden erheblich verändern und an die Erwartungen der Mitarbeiter anpassen musste.⁸⁷⁷ Durch verschiedene Lerneffekte können bestimmte Verhaltensweisen sicherlich auch von Nicht-Schweden übernommen werden. Fraglich bleibt jedoch, ob die Übernahme „schwedischer“ Eigentümlichkeiten nur in Schweden selbst oder auch in anderen Ländern stattfindet.

cc) Kommunikation

Die Art und Weise wie im Unternehmen kommuniziert wird, kann von Land zu Land sehr stark variieren. Zwar ist es durchaus rein formell betrachtet möglich, bestimmte Kommunikationsformen (zum Beispiel auch das Duzen) auf andere Länder zu übertragen. Die Folgen werden jedoch nicht immer ganz unproblematisch sein.

dd) Führungsstil

Wie oben gezeigt wurde, so kann man tendenziell durchaus einen „schwedischen“ Führungsstil beschreiben. Das Führungsverständnis in Schweden ist anders ausgelegt als in anderen Ländern. Innerhalb ein und desselben Unternehmens gibt es zwischen den verschiedenen Ländern große Unterschiede im Führungsstil, so berichten Befragte.⁸⁷⁸

ee) Personalfragen

Viele personalbedingte Fragen werden durch das jeweilige nationale System beeinflusst. So sehen etwa die Regelungen bezüglich der Elternzeit oder aber auch die Ausprägung des Vorschlagswesens von Land zu Land unterschiedlich aus. Die für Schweden geltenden Besonderheiten werden nicht automatisch in anderen Ländern umgesetzt.

⁸⁷⁷ Vgl. Interview 23, S.8 f.

⁸⁷⁸ Vgl. Interview 13, S.3; vgl. Interview 14, S.8.

ff) Traditionen und Bräuche

Wie ermittelt wurde, so nehmen Traditionen und Bräuche in nahezu allen betrachteten Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Einige der Unternehmen versuchen beispielsweise bewusst, bestimmte nationaltypische Feste auch tatsächlich in anderen Ländern umzusetzen. Ob und inwiefern schwedische Riten von Nicht-Schweden auch tatsächlich nachempfunden werden können (und auch wirklich die gleiche Bedeutung wie für gebürtige Schweden haben) muss dahin gestellt bleiben. Es mag sein, dass manche Feierlichkeiten von Nicht-Schweden nicht wirklich nachvollzogen werden können.⁸⁷⁹ Riten wie „fika“ sind wohl eher Gewohnheiten, die nur in Schweden selbst zu finden sind.

gg) Sichtbare Elemente

Bestimmte sichtbare Elemente, wie zum Beispiel Einrichtung oder Architektur, lassen sich mit Sicherheit gut auf die verschiedenen Länder übertragen, nicht zuletzt auch, um eine einheitliche „Corporate Identity“ und damit den Anschein einer gemeinsamen Kultur zu schaffen. Einige der untersuchten Unternehmen versuchen dies ganz bewusst zu steuern. Die Richtlinien und die Wahl architektonischer Komponenten werden oft von Schweden aus gesteuert. Dadurch kann das Mutterunternehmen bis zu einem gewissen Grade „schwedische“ Symbole aussenden,⁸⁸⁰ was wiederum auf die innere Verfassung und Kultur einwirken kann.

hh) Statussymbole

Schwieriger ist es mit der Übertragung von Komponenten wie Statussymbolen oder Titeln. Hier ist die Bedeutung, wie bereits diskutiert, sicherlich länderspezifisch unterschiedlich. Wie oben gezeigt wurde, lassen sich bezüglich dieser Komponenten einige „schwedische“ Besonderheiten zeigen, welche nur schwer auf andere Länder übertragbar sind.

ii) Organisationsstruktur

Strukturen im Unternehmen werden in der Regel vom Mutterunternehmen aus vorgegeben. Rein formell kann die Struktur durchaus nach „schwedischen“ Richtlinien gestaltet sein.

⁸⁷⁹ Vgl. Interview 9, S.2.

⁸⁸⁰ Vgl. Interview 10, S.4.

Doch wie oben ausgeführt wurde, bestimmen die in der Theorie festgelegten Strukturen nicht automatisch die Organisationsstruktur in der praktischen Umsetzung. Die praktische Umsetzung kann als länderspezifisch oder nationalspezifisch bewertet werden. Wie dargelegt wurde, so gibt es beispielsweise, theoretisch betrachtet, in schwedischen Unternehmen sehr wohl mehrere Hierarchieebenen. Aufgrund mentalitätsbedingter Verhaltensweisen und Grundsätze weist jedoch die praktische Umsetzung durchaus „nationale“ Eigentümlichkeiten auf.

b) Faktorabhängigkeit der Übertragung

Ob die Gesamtkultur eines global aufgestellten Unternehmens als schwedisch bezeichnet werden kann, beziehungsweise wie stark oder wie schwach bestimmte „schwedische“ Besonderheiten auf andere Standorte übertragen werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Es können bei den untersuchten Unternehmen keine signifikanten und durchgängigen Tendenzen aufgezeigt werden, da jedes Unternehmen mit der Implementierung schwedischer Besonderheiten an anderen Standorten individuell umgeht. Dennoch konnten aus den Interviews einige Faktoren bestimmt werden, die den Grad der Übertragbarkeit bestimmen. In der Übersicht unten sollen die wichtigsten Faktoren genannt werden.

Tabelle 6: Faktorabhängigkeit der globalen Übertragbarkeit unternehmenskultureller Elemente

Bestimmender Faktor	Wirkung auf Übertragung nationaler Besonderheiten weltweit/„schwedische“ UK
Präsenz der Gründungsgeschichte im gesamten Unternehmen	Identifikation der Unternehmensmitglieder mit einer schwedischen Grundkultur
Selbstverständnis der Mutter: Will das Unternehmen als „schwedisches“ Unternehmen agieren? Spielt der schwedische Hintergrund eine wichtige Rolle und wird dieser an Mitarbeiter weltweit vermittelt?	Identifikation der Unternehmensmitglieder mit einer schwedischen Grundkultur
„Corporate Identity“: Wie zuvor aufgezeigt wurde, so ist die CI ein indirekter Bestandteil der UK, einerseits nach außen, andererseits aber auch mit Innenwirkung. CI schafft „Wir-Gefühl“, Innenwirkung, wenn CI schwedisch ausgerichtet, identifizieren sich die Mitarbeiter zum Teil auch mit einer schwedischen Kultur	Mitarbeiter identifizieren sich mit einer schwedischen Grundkultur
Anzahl der Fusionen	Durch eine vermehrte Anzahl an Fusionen entsteht eine Mischkultur, es erscheint

	dadurch schwierig, eine weltweit „schwedische“ Kultur zu leben; UK schwer veränderbar
Kontakt zwischen Mutter und Tochterunternehmen	Enger Kontakt: Werte aus Schweden werden ins Ausland vermittelt Kein Kontakt: Entwicklung einer eigenständigen und unabhängigen Kultur in Tochterunternehmen
Freiheitsgrad des Tochterunternehmens	Vorgabe, Regelungen „schwedischer“ Art
Seminare und Schulungen	„Schwedische“ Werte werden weitergegeben
Landeskultur des Tochterunternehmens (z.B. Asien versus Europa)	Möglicherweise fällt es europäischen Tochterunternehmen leichter, „schwedische“ unternehmenskulturelle Besonderheiten zu übernehmen als etwa asiatischen
Unternehmensgröße und Struktur des Unternehmens	Vermehrt Subkulturen, das Schwedische vermischt
Besetzung von Stellen/des Topmanagements weltweit Menschen als Kulturträger, Einfluss der Führung	Schweden im Ausland als Kulturträger
Branche/Produkt	Sicherlich spielt das Produkt eine bedeutende Rolle für unternehmenskulturelle Ausprägungen; Bsp.: Unternehmen 1 steht für schwedische Wohnkultur: logisch, dass dies unter Mitarbeitern einen bedeutenden Teil der Kultur schafft

(eigene Darstellung)

National geprägte Elemente der Unternehmenskultur, insbesondere auch am Beispiel der hier untersuchten schwedischen Unternehmen, verlieren bei global aufgestellten Unternehmen ihre Bedeutung mit dem Abstand zur Muttergesellschaft. Ursprünglich vorhandene Besonderheiten sind im Sinne der vorstehenden Übersicht nur bedingt übertragbar und werden überlagert von anderen lokalen Einflüssen und dem Umfeld der Menschen, die an ausgelagerten Standorten für das Unternehmen tätig sind. Es entstehen Subkulturen oder sogar völlig vom Kulturkonzept der Muttergesellschaft losgelöste partielle Unternehmenskulturen. Dies gilt insbesondere bei Zusammenschlüssen und dem Zukauf von Unternehmen mit einer bereits vorhandenen eigenständigen Unternehmenskultur. Grund dafür ist unter anderem, dass Unternehmenskultur gegen die Erfahrung und Überzeugung der in Unternehmen tätigen und durch ihr sonstiges Umfeld geprägten Menschen nicht zwangsweise eingeführt oder „verordnet“ werden kann.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Unternehmenskultur ist die aus einer Vielzahl von Einflüssen gebildete Gesamtheit höherer kollektiver Verhaltensweisen und Vorstellungen, die einem Unternehmen Persönlichkeit verleihen. Abhängig ist jede Unternehmenskultur vom Einfluss der Menschen, die im weitesten Sinne für ein Unternehmen tätig sind. Da diese Menschen von der lokalen oder nationalen Kultur geprägt sind, in der sie leben oder aus der sie stammen, hängt die Ausprägung einer bestimmten Unternehmenskultur weitgehend von diesen lokalen und nationalen Bedingungen ab. Mit der vorliegenden Arbeit wurden einige Beispiele landesspezifischer schwedischer Einflüsse sowohl für die Außenwirkung wie auch für die innere Verfassung von schwedischen Unternehmen nachgewiesen. Es kann festgestellt werden, dass die gängigen unternehmenskulturellen Komponenten auch in sehr unterschiedlichen Unternehmen nationalen Mustern folgen. Die schwedische Mentalität und die schwedischen Rahmenbedingungen (in sehr unterschiedlichen Bereichen) führen dazu, dass zwangsläufig einige Elemente aus dem Gemeinschaftsverständnis der schwedischen Gesellschaft auch in schwedischen Unternehmen zu finden sind.

In Schweden hat man erkannt, dass der Mensch im Unternehmen der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Frey diskutiert dies ganz allgemein,⁸⁸¹ wenn er betont, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht allein von Strukturen oder Prozessen abhängt, sondern sehr wohl auch vom Menschen:⁸⁸² „Der Mensch macht den Unterschied.“⁸⁸³ Dabei geht es unter anderem darum, den Menschen zu fördern und zu motivieren, Selbstverwirklichung erfahren zu lassen und auch als Führungskraft die Mitarbeiter „sanft“ zu behandeln und zu motivieren (loben, zuhören, Konflikte regulieren).⁸⁸⁴

Die Schweden scheinen diese Kriterien verinnerlicht zu haben.

Einflüsse schwedischer Unternehmenskultur sind bei global agierenden Unternehmen schwedischen Ursprungs nur mit Einschränkungen vorzufinden. Ihre ausgelagerten Einheiten in anderem politischen und kulturellen Umfeld entwickeln abweichende Subkulturen und weisen nur noch in unterschiedlich starken Ausprägungen schwedische Unternehmenskultur auf. Globales Verhalten mag aber auch dazu geführt haben, dass

⁸⁸¹ Vgl. Frey, Mensch, S.12 ff.

⁸⁸² Vgl. ebd., S.13.

⁸⁸³ Ebd., S.12.

⁸⁸⁴ Vgl. ebd., S.15.

schwedische unternehmenskulturelle Komponenten an anderen Standorten dominieren, soweit sie sich als Erfolgsfaktoren bewährt haben.

Wie anhand eigener Beobachtung festgestellt und durch Interviews belegt werden kann, gibt es schwedische unternehmenskulturelle Spezifika. Einige Besonderheiten schwedischen Verhaltens entsprechen den von anderen Forschern (Frykman, Ehn, Arnstberg, etc.) als allgemeingültig bezeichneten „schwedischen“ Verhaltensweisen. Als Elemente der Unternehmenskultur lassen sich diese Besonderheiten bei den untersuchten Unternehmen nachweisen.

Die unten aufgeführte tabellarische Zusammenstellung fasst die ermittelten Tendenzen „schwedischer“ Unternehmenskultur zusammen. Dabei sollen mögliche Zusammenhänge und Beweggründe demonstriert werden (am Beispiel Schweden).

Tabelle 7: Zusammenfassung ermittelter Ergebnisse: Tendenzen schwedischer Unternehmenskultur

Mögliche Ursachen nationaler oder globaler Natur	Unternehmenskulturelle Ausprägung	Folgen
	Gründungsgeschichte	
<ul style="list-style-type: none"> • Schweden als Gründer • Aufkäufe, Fusionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwedisch • Das „Schwedische“ teilweise verwischt 	
	Unternehmenswerte	
<ul style="list-style-type: none"> • Geographische und klimatische Bedingungen • Abhängigkeit von anderen Ländern • Soziales Wertesystem • Globalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtete Vision und soziale Werte 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse des Menschen werden ernst genommen • Internationale Unternehmenskultur
	Prinzipien und Grundsätze der Arbeitsweise	
<ul style="list-style-type: none"> • Sprache: Duzen • Verzicht auf Formen als verankerter Wert • Gleichstellung als wichtiger Wert • Individuum wichtig, besonders in der persönlichen Entwicklung • Gesetzgebung: z.B. Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Formloser Umgang • Hoher Grad an Verantwortung (Mitarbeiter) • Flexibilität in der Aufgabenerfüllung • Hohe Toleranz von Fehlern (bei Aufgabenerfüllung) • Ausgeprägte Konsensus- 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatische Arbeitsweise • Wenig Bürokratie

<ul style="list-style-type: none"> • Konsensus als verankerter Wert • Teamorientierung als verankerter Wert • Erziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • orientierung • Demokratische Entscheidungsfindung und Beschlussfassung • Ausgeprägte Teamorientierung 	
	Führungsstil	
<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellung („Jante-Gesetz“) als wichtiges Prinzip • Anspruchslosigkeit und Zurückhaltung • Verzicht auf Formen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeller Umgang • Chef als Vorbild • Chef als Coach, Kommunikator • Enge Zusammenarbeit mit Mitarbeitern auf allen Ebenen • Vertrauen in Mitarbeiter • Hohes Ausmaß an Delegation • Chef dennoch Entscheidungsträger 	<ul style="list-style-type: none"> • Scheinbar „weicher“ Führungsstil • Geringe Distanz zwischen Chef und Mitarbeiter • Chef nicht „allwissend“ • Chefsposition berechtigt nicht automatisch zu voller Machtausübung • Nationales Führungsverständnis
	Kommunikation	
<ul style="list-style-type: none"> • Formloser Umgang • Bedürfnis, alle Mitarbeiter einzubeziehen (Prinzip der gemeinsamen Beschlussfassung) • Öffentlichkeitsprinzip • Offene Architektur • Großraumbüros • Duzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anzahl an Meetings (geplant ebenso wie ungeplant) • Ausgeprägte „Open-Door-Policy“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Informationsaustausch in alle Richtungen • Einbeziehung der Mitarbeiter • Vorschläge von „unten“ gelangen „nach oben“ • Abteilungübergreifende Zusammenarbeit
	Personalfragen	
<ul style="list-style-type: none"> • Erziehung • „Jämställdhet“ (Gleichstellung) als verankerter Wert • Gesetzliche Regelungen: „Pappaledighet“ (Vaterschaftsurlaub) • Einbeziehung der Mitarbeiter auf allen Ebenen (Vorschläge, 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere-möglichkeiten für Frauen • Flexible Arbeitszeitenregelung • Förderung Elternurlaub (für Männer und Frauen) • Kaum ausgeprägtes Vorschlagswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogenheit zwischen den Geschlechtern • Ausgeprägte „Work Life Balance“

Ideen)		
	Traditionen und Bräuche	
<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftlich verankerte Traditionen und Bräuche • Soziale Werte im schwedischen System verankert • Wohl des Individuums von Bedeutung • Zeitdruck durch globalen Wandel (verstärkte Konkurrenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung sozialer Events • Investitionen seitens der Unternehmen in Feste • Förderung von „Teambuilding“-Maßnahmen durch Events oder Ausflüge • Nationalfeiertage etc. • Sportliche Aktivitäten • Teilweise aufgrund des globalen Wettbewerbs eingeschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter • Förderung effektiver Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen • Harmonie
	Sichtbare Elemente	
<ul style="list-style-type: none"> • Raumgestaltung und Architektur allgemein wichtig in Schweden • Wert der Gleichstellung • Vermeidung von Statussymbolen • Informeller Umgang • Abhängigkeit von anderen Ländern • Bewusste internationale Ausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Räume • „Sozialräume“ • Funktionalität • Es wird viel Wert auf Einrichtung gelegt • Statussymbole werden offiziell gemieden (Titel lediglich aus funktionalen Gründen) • Keine Kleidungs Vorschriften (situative Anpassung) • Stark sichtbare CI 	<ul style="list-style-type: none"> • Angenehme Arbeitsatmosphäre • Kommunikation und Austausch zwischen Mitarbeitern wird gefördert • Förderung des Bekanntheitsgrades auf globaler Ebene
	Organisationsstruktur	
<ul style="list-style-type: none"> • Informeller Umgang • „Weicher“/lockerer Führungsstil • Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit • Offene Räume 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchieebenen durchaus vorhanden (formell) • Hierarchien in Praxis kaum spürbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Transparenz laufender Prozesse • Beeinflussung der Entscheidungsfindung (positiv ebenso wie negativ)

(eigene Darstellung)

VIII. Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass es feststellbare nationale Spezifika in der Unternehmenskultur gibt. Bei der genaueren Betrachtung schwedischer Unternehmen (unterschiedlicher Größe und Branche) lässt sich in unternehmenskultureller Hinsicht eine große Anzahl von Parallelen aufzeigen. Es können – losgelöst von einer nur stereotypen Betrachtung – typisch schwedische Merkmale festgestellt werden.

Zu bemerken bleibt bei der Betrachtung und Darstellung von Unternehmenskultur (und damit auch von unternehmenskulturellen Einzelementen), dass es unmöglich ist, die Kultur eines Unternehmens vollständig zu erfassen. Es ist allerdings möglich, wesentliche Merkmale zu ermitteln.

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich folglich darauf, nur einen Ausschnitt aus einer komplexen Fragestellung zu beleuchten und einen Überblick zu liefern, der – so ist zu hoffen – Ansätze zu weiterführenden Untersuchungen bietet.

Die Auswirkung prägender (auch nationaler, hier schwedischer) Faktoren auf die Entwicklung und Fortdauer unternehmenskultureller Elemente lässt sich feststellen. Unternehmen sind eingebettet in äußere Rahmenbedingungen. Die Menschen, die in ein Unternehmen kommen und dort kulturelle Werte und Komponenten ausleben und damit in die Unternehmenskultur einfließen lassen, beeinflussen diese erheblich durch ihren eigenen kulturellen Hintergrund. Das nationale Umfeld (im Sinne von politischen Grundentscheidungen, Reglementierungen, Marktbedingungen, Werten) hat erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Bezogen auf schwedische Unternehmen können einige erhebliche Ursachen aufgezeigt werden, die „schwedische“ unternehmenskulturelle Elemente hervorgebracht haben.

Jedoch ist zu bedenken, dass die von außen prägenden Strömungen einem Wandel unterliegen. Die in einer Gesellschaft, so auch die in der schwedischen Gesellschaft heute geltenden Werte und Bestimmungen, verändern sich durch allgemeine Veränderungen der in einer Gesellschaft geltenden Grundwerte, Schwankungen wie Generationswechsel, oder Strömungen der Globalisierung.

Die Zwänge der Unternehmen, sich in einem konkurrierenden Umfeld behaupten zu müssen, dürften dazu führen, dass sich unternehmenskulturelle Werte durch die „globale“ Anpassung verändern.

Die eine Unternehmenskultur prägenden Faktoren stehen also niemals still. Die in der Arbeit dargestellten schwedischen Besonderheiten (welche die Unternehmenskultur prägen) mögen heute möglicherweise anders aussehen als in naher Zukunft. Sicherlich gibt es auch in Schweden bestimmte Grundwerte, die „zeitlos“ sind und damit generationsübergreifend bestehen bleiben. Dennoch gibt es aber auch Werte und Maßstäbe, die sich verändern werden und damit auch unternehmenskulturelle Veränderungen nach sich ziehen.

Es ist also zu bedenken, dass die nationalen Unternehmenskulturen auf andere Kulturen und auf globale Zwänge treffen werden. Es werden sich Verschiebungen einstellen, die neue Muster zeigen werden, ganz ähnlich wie Eisschollen, die unterschiedlichen Strömungen gehorchend aufeinandertreffen und sich zu neuen Formen verwerfen. Die dynamischen Prozesse der Integration und Harmonisierung unterschiedlicher Unternehmenskulturen wird die Wissenschaft voraussichtlich nachhaltiger beschäftigen als bisher. Um die Anforderungen an Integration und Harmonisierung zu erfüllen, müssen freilich die jeweils zu harmonisierenden vorhandenen Unternehmenskulturen verstanden und in ihrer Bedeutung gewichtet werden.

Die in der vorliegenden Arbeit nur kurz angesprochenen Probleme multi-kultureller Unternehmen, die im globalen Zeitalter zwangsläufig durch ein sich immer schneller drehendes Karussell von Fusionen, Abspaltungen, Aufkäufen und häufigen Inhaberwechseln entstehen, erfordern weitere Analysen und Überlegungen.

Insgesamt ist es Zweck der vorliegenden Arbeit, schwedische unternehmenskulturelle Besonderheiten vor dem Hintergrund vorhandener wissenschaftlicher Untersuchungen zu Kulturphänomenen und zu Unternehmenskulturanalysen zusammenzutragen und die solche Besonderheiten prägenden Elemente zu ermitteln und abzugrenzen.

Viele dieser schwedischen Elemente signalisieren auf den ersten Blick eine sehr menschliche und heile Welt, sind aber bei näherer Betrachtung eine pragmatische Art,

Unternehmensziele zu verwirklichen. Dieser Pragmatismus scheint sich aber als Leitlinie eine wichtige Position erkämpft zu haben, so dass schwedische Unternehmenskultur als anerkannte Größe zu gelten hat. Sie bietet einen der gangbaren Wege zum Erfolg eines Unternehmens.

BIBLIOGRAPHIE

Zitierweise

Es wird nach Verfassern und unmissverständlichen Kurztiteln zitiert, die nachfolgend durch Unterstreichung kenntlich gemacht sind.

Literaturverzeichnis

Adler, Nancy J.: „Do Cultures Vary?“, in: Weinshall, Theodore D. (Editor): Societal Culture and Management, Berlin, New York 1993, S.23-46.

Allaire, Yvan/Firsirotu, Mihaela E.: „Theories of Organizational Culture“, in: Organization Studies, 1984, 5, Issue 3, S.193-226.

Alvesson, Mats: Organisationskultur och ledning, Malmö 2005.

Alvesson, Mats/Berg, Per Olof: Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview, Berlin/New York 1992.

Ammon, Günther/Knoblauch, Jan: „Der französische Managementstil. Zum Verständnis der Verhaltens französischer Führungskräfte“, in: Bolten, Jürgen/Schröter, Daniela (Hrsg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns: Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels 2001, S.226-241.

Arnstberg, Karl-Olov: Svenskhet. Den kulturförnekande kulturen, Malmö 1989.

Arnstberg, Karl-Olov: Typiskt svenskt. Åtta essäer om det nutida Sverige, Stockholm 2005.

Austin, Paul Britten: on being Swedish, London 1968.

Austrup, Gerhard: Schweden, München 1988.

Bachinger, Richard: „Einführung“, in: Bachinger, Richard (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1990, S.11-15.

Bachinger, Richard (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1990.

Bänsch, Alexandra/Henningsen, Bernd (Hrsg.): Die kulturelle Konstruktion von Gemeinschaften. Schweden und Deutschland im Modernisierungsprozeß, Band 6, 1.Aufl., Baden-Baden 2001.

Bate, Paul: Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, München 1997.

Beck, Ulrich: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung, Frankfurt am Main 1997.

Beneke, Jürgen: „Vom Import-Export-Modell zur regional komplementären Zusammenarbeit: Ein Paradigmenwechsel in der internationalen Unternehmenskommunikation“, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1995, S.59-77.

Bengts, Marie/Bruno,Uli/Nilson-Puccio, Silvia: Den svenska koden, Bromma 2001.

Berkel, Karl (Hrsg.): Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg 1997.

Berthold, Christian: Unternehmenskultur, strukturelle Voraussetzungen und Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, (Diss. Technische Universität Berlin 2004), Aachen 2005.

Berthoin Antal, Ariane/Dierkes, Meinolf/Helmers, Sabine: „Unternehmenskultur: Eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive“, in: Dierkes, Meinolf/Rosenstiel, Lutz von/Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/New York 1993, S.200-218.

Beyer, Heinrich (Hrsg.): Vorteil Unternehmenskultur. Leitfaden für die Praxis, Heft 6, Gütersloh 1996.

Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M/Funck, Hans- Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 8.Auflage, Landsberg/Lech 1995.

Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M.: „Corporate Identity- Grundlagen“, in: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M/Funck, Hans-Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 8.Auflage, Landsberg/Lech 1995, S.11-61.

Bjerke, Björn/Hultman, Claes M.: Entrepreneurial Marketing. The Growth of Small Firms in the New Economic Era, Cheltenham,UK/Northampton MA,USA, 2002.

Bjerke, Björn: Business Leadership and Culture. National Management Styles in the Global Economy, Cheltenham,UK/Northampton, MA,USA 1999.

Bolten, Jürgen (Hrsg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1995.

Bolten, Jürgen/Schröter, Daniela (Hrsg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns: Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels 2001.

Bolten, Jürgen: „Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung“, in: Bolten, Jürgen/Schröter, Daniela (Hrsg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns: Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels 2001, S.128-142.

Brandes, Uta/Bachinger, Richard/Erlhoff, Michael (Hrsg.): Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls, 1. Auflage, Frankfurt am Main 1988.

Bromann, Peter/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Gestaltung der Unternehmenskultur, Stuttgart 1992.

Britton, Claes: Schweden & Schweden. Schweden: Ein großes kleines Land, herausgegeben vom Schwedischen Institut, Stockholm 2006.

Bruer, Albert: „Vorwort des Herausgebers“, in: Deal, Terrence/Kennedy, Allan (herausgegeben und eingeleitet durch Albert Bruer): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn-Bad Godesberg 1987, S.7-12.

Brynielsson, Håkan/Svensson, Åke: „Südschweden – Schleswig – Holstein. Eine Kooperation mit kulturellen Unterschieden im südlichen Ostseeraum“, in: Opitz, Stephan (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz Skandinavien -Deutschland. Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 1997, S.117-132.

Bungarten, Theo: „Vorwort“, in: Bungarten, Theo (Hrsg.): Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen, Tostedt 1994, S.7-8.

Bungarten, Theo: „Die Unternehmenskultur aus semiotischer und kompetenztheoretischer Sicht. Zur materiellen und ‘geistigen’ Repräsentationsebene der Unternehmenskultur“, in: Bungarten, Theo (Hrsg.): Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen, Tostedt 1994, S.9-50.

Bungarten, Theo (Hrsg.): Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen, Tostedt 1994.

Carlzon, Jan/Hubendick, Ulf: „Die Kulturrevolution bei SAS“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.143-149.

Childs, Marquis W.: Sweden: The Middle Way on Trial, New Haven/London 1980.

Daun, Åke: Svensk mentalitet. Ett jämförande perspektiv, tredje omarbetade upplagan, Stockholm 1998.

Daun, Åke: „Modern and modest. Mentality and Self-Stereotypes among Swedes“, in: Sjögren, Annick/Janson, Lena (Hrsg.): Culture and Management in the field of ethnology and business administration, Stockholm 1992, S.101-111.

Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Massachusetts/Menlo Park, California/London et al. 1982.

Deal, Terrence/Kennedy, Allan (herausgegeben und eingeleitet durch Albert Bruer): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn-Bad Godesberg 1987.

Dierkes, Meinolf/ Rosenstiel, Lutz von/Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/New York 1993.

Dill, Peter: Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, (Diss., Universität München 1986), Bonn 1987.

Dill, Peter/Hügler, Gert: „Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen- Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management“, in: Heinen, Edmund (Begr.)/Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/ Wien 1997, S.141-210.

Dormayer, H.-Jürgen/Kettern, Thomas: „Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur“, in: Heinen, Edmund (Begründer)/Fank, Matthias (fortgeführt): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/ Wien 1997. S.49-66.

Drepper, Christian: Unternehmenskultur. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen“, (Diss. Universität Essen 1992), Frankfurt am Main 1992.

Dressler, Fritz/Dressler, Hauke/Henningsen, Bernd/Schneider, Otto Michael: Schweden, aktualisierte Neuauflage, München 1998.

Drumm, Hans Jürgen: „Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur“, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen-Philosophie-Technologie, Stuttgart 1988, S.129-151.

Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen-Philosophie-Technologie, Stuttgart 1988.

Dülfer, Eberhard: „Organisationskultur: Phänomen-Philosophie-Technologie. Eine Einführung in die Diskussion“, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen-Philosophie-Technologie, Stuttgart 1988, S.1-20.

Dürr, Heinz: „Kann man eine Unternehmenskultur ändern?“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.131-135.

Dunn, Malcolm H.: Die Unternehmung als ein soziales System. Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur Neuen Mikroökonomie, (Darmstadt, Univ., Habil.-Schr., 1992) Darmstadt 1992.

Ebers, Mark: Organisationskultur. Ein neues Forschungsprogramm ?, Wiesbaden 1985.

Edström, Anders/Maccoby, Michael/Rendahl, Jan Erik/Strömberg, Lennart: Ledare för Sverige, Lund 1985.

Eggers, Bernd: „Fortschreibung der Unternehmenskultur – Diagnose und Gestaltung“, in: Beyer, Heinrich (Hrsg.): Vorteil Unternehmenskultur. Leitfaden für die Praxis, Heft 6, Gütersloh 1996, S.5-10.

Ehn, Billy/Frykman, Jonas/Löfgren, Orvar (Hrsg.): Försvenskningen av Sverige. Det nationellas förvandlingar, Stockholm 1993.

Ehn, Billy: „Nationell inlevelse“, in: Ehn, Billy/Frykman, Jonas/Löfgren, Orvar (Hrsg.): Försvenskningen av Sverige. Det nationellas förvandlingar, Stockholm 1993, S.204-271.

Erke, Heiner: „Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity“, in: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M/Funck, Hans- Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 8.Auflage, Landsberg/Lech 1995, S.257-286.

Fant, Lars: „Scandinavians and Spaniards in Negotiations“, in: Sjögren, Annick/Janson, Lena (Hrsg.): Culture and Management in the field of ethnology and business administration, Stockholm 1992, S.125-153.

Ferraro, Gary P.: The cultural dimension of international business, 2nd edition, New Jersey 1994.

Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Hamburg 1995.

Frey, Dieter: „Der Mensch macht den Unterschied“, in: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources, 10/2006, S.12-15.

Frykman, Jonas/Löfgren, Orvar: Svenska vanor och ovanor, Stockholm 1991.

Frykman, Jonas: „Nationella ord och handlingar“, in: Ehn, Billy/Frykman, Jonas/Löfgren, Orvar (Hrsg.): Försvenskningen av Sverige. Det nationellas förvandlingar, Stockholm 1993, S.120-266.

Fuchs, Rickard: Visst är det härligt att vara svensk!, Stockholm 1991.

Gaunt, David/Löfgren, Orvar: Myter om svensken, Stockholm 1984.

Geertz, Clifford: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt am Main 1983.

Geertz, Clifford: Interpretation of cultures, New York 1973.

Götz, Irene: Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht, (Diss. Universität München 1994), Münster/New York/München/Berlin 1997.

Goffee, Rob/Jones, Gareth: The character of a corporation. How your company's culture can make or break your business, second edition, London 2003.

Goffee, Robert/Scase, Richard: Corporate realities. The dynamics of large and small organizations, London/New York 1995.

Graf, Andrea: Personalentwicklung und Unternehmenskultur: Evaluation eines Reorganisationsprogrammes in einem Großen Internationalen Pharmaunternehmen (GIP), (Diss. Universität Braunschweig 1998), Braunschweig 1998.

Hampden-Turner, Charles/Trompenaars, Alfons: The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands, New York 1993.

Hansen, Klaus P.: Kultur und Kulturwissenschaft, 2.Auflage, Tübingen/Basel 2000.

Hansen, Klaus P.: „Einleitung“, in: Hansen, Klaus P. (Hrsg.): Kulturbegriff und Methode. Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften, Tübingen 1993, S.7-15.

Hansen, Klaus P. (Hrsg.): Kulturbegriff und Methode. Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften, Tübingen 1993.

Hedlund, Gunnar: „Managing International Business: A Swedish Model“, in: Maccoby, Michael (Editor): Sweden at the Edge. Lessons for American and Swedish Managers, Philadelphia 1991, S.201-220.

Heinen, Edmund: „Die Zielfunktion der Unternehmung“, in: Koch, Helmut (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65.Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S.9-71.

Heinen, Edmund/Dill, Peter: „Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.12-24.

Heinen, Edmund (Begründer)/Fank, Matthias (fortgeführt): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/ Wien 1997.

Heinen, Edmund: „Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“, in: Heinen, Edmund (Begründer)/Fank, Matthias (fortgeführt): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/ Wien 1997, S.1-48.

Heinrichs, Werner: „Zur Kulturgebundenheit von Management im deutschsprachigen Raum“, in: Opitz, Stephan (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz Skandinavien – Deutschland. Ein Handbuch für Fach – und Führungskräfte, Düsseldorf 1997, S.25-36.

Henningsen, Bernd (Hrsg.): Das Projekt Norden. Essays zur Konstruktion einer europäischen Region, Berlin 2002.

Henningsen, Bernd: „Nachwort: Das kulturell konstruierte Gemeinschafts-Projekt oder Vom Nutzen transnationaler Forschung“, in: Bansch, Alexandra/Henningsen, Bernd (Hrsg.): Die kulturelle Konstruktion von Gemeinschaften. Schweden und Deutschland im Modernisierungsprozeß, Band 6, 1.Aufl., Baden-Baden 2001, S.257-265.

Henningsen, Bernd: „Schweden – gestern und heute“, in: Dressler, Fritz/Dressler, Hauke/Henningsen, Bernd/Schneider, Otto Michael: Schweden, aktualisierte Neuauflage, München 1998, S.11-130.

Henningsen, Bernd: Der Wohlfahrtsstaat Schweden, 1. Auflage, Baden-Baden 1986.

Hochreutener, Peter Eugen: Die Entwicklung von Unternehmenskultur- Leitbildern als Grundlage für ein zielorientiertes Management, (Diss. Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften St. Gallen 1984), St. Gallen 1984.

Hoffmann, Friedrich: „Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.164-173.

Hofstede, Geert: Culture`s consequences. International differences in work-related values, Beverly Hills/London 1980.

Hofstede, Geert: Cultures and Organizations. Software of the mind, London/New York/St Louis et al. 1991.

Jacobsen, Niels: Unternehmenskultur. Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, (Diss. Universität Bielefeld 1995), Frankfurt am Main 1996.

Jaeger, Burkhard: Humankapital und Unternehmenskultur. Ordnungspolitik für Unternehmen, Wiesbaden 2004.

Jansen, Stephan A.: Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und –kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000.

Joynt, Pat/Warner, Malcolm (Editors): Managing in Different Cultures, Oslo 1985.

Kahle, Egbert: Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebliche Entscheidungstheorie, 5., unwes. veränd. Aufl. – München/Wien 1998.

Katz, Daniel/Kahn, Robert L.: „The social psychology of organizations“, New York, Santa Barbara, Chichester, Brisbane, Toronto 1966.

Kaschube, Jürgen: „Betrachtung der Unternehmens – und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht“, in: Dierkes, Meinolf/ Rosenstiel, Lutz von/Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/New York 1993, S.90-146.

Kasper, Helmut: Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987.

Kasper, Helmut: „Symbolisches Management – der Vorgesetzte als >>Sinnstifter<<“, in: Bachinger, Richard (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg, 1. Aufl., Frankfurt am Main, S.19-25.

Keller, Ingrid: Das CI-Dilemma. Abschied von falschen Illusionen, Wiesbaden 1990.

Kiechl, Rolf: „Ethnokultur und Unternehmungskultur“, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S.107-130.

Kluckhohn, Clyde (Edited by Richard Kluckhohn): Culture and Behavior, New York 1962.

Knapp, Karlfried: „Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft“, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1995, S.8-23.

Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg/Lech 1986.

Koch, Helmut (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65.Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962.

Koch, Wolfgang/Rossenbeck, Klaus: „Sprachliche und soziokulturelle Probleme deutsch – schwedischer und schwedisch – deutscher Kommunikation“, in: Opitz, Stephan (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz Skandinavien – Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 1997, S.57-90.

Köppel, Mathias: Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden. Eine kritische Betrachtung aus soziologischer Sicht, (Diss., Universität Bamberg 1994), k.O. 1994.

Krulis-Randa, Jan S.: „Einführung in die Unternehmenskultur“, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S.1-20.

Laine-Sveiby, Kati: Svenskhet som strategi. Stockholm 1987.

Laine-Sveiby, Kati: Företag i kulturmöten. Tre finländska företag och deras svenska dotterbolag. En etnologisk studie. (Diss. Universität Stockholm 1991), Stockholm 1991.

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel 2005.

Langen, Albrecht: „Leitbild und Unternehmenskultur. Die Rolle des Topmanagements“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.41-46.

Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990.

Lawrence, Peter/Spybey, Tony: Management and Society in Sweden, London 1986.

LeMont Schmidt, Patrick: Die amerikanische und die deutsche Wirtschaftskultur im Vergleich. Ein Praxishandbuch für Manager, 3., neubearbeitete Auflage, Göttingen 2001.

Löfgren, Orvar: „Hur tillverkar man ett kulturarv?“, in: Gaunt, David/Löfgren, Orvar: Myter om svensken, Stockholm 1984, S.11-27.

Lux, Peter G.C.: „Durchführung von Corporate Identity Programmen“, in: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M/Funck, Hans- Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 8.Auflage, Landsberg/Lech 1995, S.593-614.

Maccoby, Michael: „Lessons for American Managers“, in: Maccoby, Michael (Editor): Sweden at the Edge. Lessons for American and Swedish Managers, Philadelphia 1991, S.297-301.

Maccoby, Michael (Editor): Sweden at the Edge. Lessons for American and Swedish Managers, Philadelphia 1991.

Malinowski, Bronislaw: A scientific theory of culture and other essays. With a Preface by Huntington Cairns, Chapel Hill 1944.

Marr, Rainer (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München/Mering 1991.

Marr, Rainer (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 2, München/Mering 1991.

Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit, Wien 1987.

Mattes, Simone: Gesten als Ausdruck von Unternehmenskultur. (Diss. Universität St.Gallen 1997), Bamberg 1997.

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Analyse zu qualitativem Denken, München 1990.

Meckl, Reinhard: „Der Mergers & Acquisitions – Prozeß“, in: Bolten, Jürgen/Schröter, Daniela (Hrsg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns: Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels 2001, S. 14-32.

Meyer, Anton/Davidson, J.Hugh: Offensives Marketing: gewinnen mit POISE: Märkte gestalten, Potenziale nutzen – 1.Aufl. – Freiburg i. Br.: Haufe 2001.

Merk, Vincent: „Kulturelle Unterschiede zwischen Frankreich und den Niederlanden im Bereich der Wirtschaftskommunikation“, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1995, S.11-115.

Mintzel, Alf: „Kultur und Gesellschaft. Der Kulturbegriff in der Soziologie“, in: Hansen, Klaus P. (Hrsg.): Kulturbegriff und Methode. Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften, Tübingen 1993, S.171-200.

Moritsch, Andreas/Mosser, Alois (Hrsg.): Den Anderen im Blick. Stereotype im ehemaligen Jugoslawien, Frankfurt am Main/Berlin/Bern et al. 2002.

Moritsch, Andreas: „Ursachen und Wirkungsweise nationaler Stereotype“, in: Moritsch, Andreas/Mosser, Alois (Hrsg.): Den Anderen im Blick. Stereotype im ehemaligen Jugoslawien, Frankfurt am Main/Berlin/Bern et al. 2002, S.15-26.

Mühlberg, Dietrich: Woher wir wissen, was Kultur ist. Gedanken zur geschichtlichen Ausbildung der aktuellen Kulturauffassung, Berlin 1983.

Musial, Kazimierz: Roots of the Scandinavian Model. Images of Progress in the Era of Modernisation, 1.Auflage, Baden-Baden 2002.

Neubauer, Walter: Organisationskultur, Stuttgart 2003.

Opitz, Stephan (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz Skandinavien – Deutschland: ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 1997.

Ouchi, Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge, Reading/Massachusetts 1981.

Ouchi, William G.: Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge, New York 1993.

Pascale, Richard Tanner/Athos, Anthony G: „The Art of Japanese Management. Applications for American Executives, New York 1981.

Perey, Marie-Hélène: „Das Unternehmen als anthropologisches Forschungsfeld“, in: Bachinger, Richard (Hrsg.): Unternehmenskultur. Ein Weg zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1990, S.32-39.

Perey, Marie-Hélène: „Unternehmensanthropologie: Von der Stammes- zur Unternehmenswelt“, in: Brandes, Uta/Bachinger, Richard/Erlhoff, Michael (Hrsg.):

Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls, 1. Auflage, Frankfurt am Main 1988, S.105-125.

Peters, Thomas J./Waterman, Robert H., Jr.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York/Cambridge/Philadelphia et al. 1982.

Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. Jun.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1983.

Poeh, Angela: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse, (Diss. Universität München 2002), München 2003.

Pfohl, Hans-Christian/Bock, Ingo/Dubbert, Michael Christian: „Internationalisierung der Managemententwicklung. Vorschlag zur Kulturintegration europäischer Länder- und Unternehmenskulturen“, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München/Mering 1991, S.75-110.

Phillips-Martinsson, Jean: Swedes As Others See Them. Facts, Myths or a Communication Complex?, Lund 1982.

Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon: Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999.

Porter, Michael E.: Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München 1991.

Prätorius, Gerhard/Tiebler, Petra: „Ökonomische Literatur zum Thema ‚Unternehmenskultur‘ – Ein Forschungsüberblick –“, in: Dierkes, Meinolf/ Rosenstiel, Lutz von/Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/New York 1993, S.23-89.

Rathje, Stefanie: Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand, (Diss. Universität der Künste Berlin 2003), Sternenfels 2004.

Regnet, Erika/Stengel, Martin: „Berufsorientierungen und Lebenspläne von weiblichen Führungskräften“, in: Rosenstiel, L. von/Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.E. et al. (Hrsg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1993, S.157-169.

Rosenstiel, L. von/Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.E./Streich, R.K. (Hrsg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1993.

Rosenstiel, Lutz von: „Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen“, in: Dierkes, Meinolf/ Rosenstiel, Lutz von/ Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/New York 1993, S.8-22.

Rosenstiel, Lutz von: „Wandel in der Karrieremotivation – Neuorientierungen in den 90er Jahren“, in: Rosenstiel, L. v./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.E. et al. (Hrsg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1993, S.47-81.

Rühli, Edwin: Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskulturen, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S.189-206.

Sackmann, Sonja A.: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik; Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft, 14.Jg., 1983, Heft 1, S.393-406.

Sackmann, Sonja A.: „Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur“, in:

Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S.153-188.

Sackmann, Sonja A.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice – Beispiele, Wiesbaden 2004.

Sackmann, Sonja A.: „Unternehmenskultur- Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis“, in: Stahl, Heinz K./Hejl, Peter M. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, o.O. 2000, S.141-158.

Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern, Neuwied/Kriftel 2002.

Schein, Edgar H.: „Coming to a New Awareness of Organizational Culture“, in: Sloan Management Review, Winter 1984, Volume 25, Number 2, S.3-16.

Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco/Washington/London, 1985.

Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco/London, 1986.

Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist 2004.

Schneider, Susan C.: „Nationale Kultur versus Unternehmenskultur: Implikationen für das Personalmanagement“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.174-188.

Schörner, Barbara: Soziale Stereotype und Selbstbeurteilung. Eine empirische Analyse am Beispiel Altenhilfe, (Diss., Universität Wien 1992), Wien 1993.

Scholz, Christian: „Trugschlüsse zur Unternehmenskultur“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.25-40.

Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang: Organisationskultur. Die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990.

Schreyögg, Georg: „Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur“, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München/Mering 1991, S.17-42.

Schroll-Machl, Sylvia: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, Göttingen 2002.

Schwarz, Gunther: Unternehmenskultur als Element des strategischen Managements, (Diss. Universität Giessen 1989), Berlin 1989.

Schwedisches Institut (Hrsg.): Tatsachen über Schweden: Die Gleichstellung von Männern und Frauen, Stockholm Mai 2003.

Schwedisches Institut (Hrsg.): Tatsachen über Schweden: Die schwedische Ausbildung, Stockholm Mai 2007.

Schwedisches Institut (Hrsg.): Tatsachen über Schweden: Die schwedische Industrie, Stockholm April 2007.

Schwedisches Institut (Hrsg.): Tatsachen über Schweden: Die schwedische Wirtschaft, Stockholm Juni 2006.

Schwedisches Institut (Hrsg.): Tatsachen über Schweden: Schwedens Geographie, Stockholm April 2006.

Simon, Hermann: „Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder mehr?“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.1-11.

Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990.

Sjögren, Annick/Janson, Lena (Hrsg.): Culture and Management in the field of ethnology and business administration, Stockholm 1992.

Sjögren, Annick/Janson, Lena: „Introduction“ in: Sjögren, Annick/Janson, Lena (Hrsg.): Culture and Management in the field of ethnology and business administration, Stockholm 1992, S.5-12.

Smircich, Linda: „Concepts of Culture and Organizational Analysis“, in: Administrative Science Quarterly, September 1983, Vol.28, Number 3, S.339-358.

Stadler, Christian: Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Siemens und DaimlerChrysler, (Diss. Universität Innsbruck), Stuttgart 2004.

Stafflage, Eva: Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor. Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions, (Dissertation Universität Göttingen 2004), Wiesbaden 2005.

Stahl, Heinz K./Hejl, Peter M. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, o.O. 2000.

Staute, Jörg: Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus, Frankfurt am Main/New York 1997.

Ström, Fredrik: Svenska ordstäv, Stockholm 1971.

Strömholm, Stig: „Zur kulturellen Identität des Nordens – Mythen und Realitäten“, in Henningsen, Bernd (Hrsg.): Das Projekt Norden. Essays zur Konstruktion einer europäischen Region, Berlin 2002, S.103-117.

Tiittula, Liisa: „Stereotype in interkulturellen Geschäftskontakten. Zu Fragen der deutsch-finnischen Geschäftskommunikation“, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin 1995, S.162-172.

Ulrich, Peter: „Systemsteuerung und Kulturentwicklung“, in: Die Unternehmung, 38. Jg., 1984, S.303-325.

Valeri, Renée: “Kom så tar vi en kopp! Svenskarna och deras kaffedrickande”, in: Frykman, Jonas/Löfgren, Orvar: Svenska vanor och ovanor, Stockholm 1991, S.55-78.

Waldkirch, Rüdiger: Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen, (Diss. Universität Eichstätt-Ingolstadt), Wiesbaden 2002.

Weinshall, Theodore D. (Editor): Societal Culture and Management, Berlin/New York 1993.

Weinshall, Theodore D.: „General Introduction“, in: Weinshall, Theodore D.(Editor): Societal Culture and Management, Berlin/New York 1993, S.1-18.

Weitbrecht, Hansjörg: „Das Management industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmen“, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 2, München/Mering 1991, S.317-326.

Werner, Claudia: Unternehmenskultur und betriebliche Strukturen. Darstellung der Gestaltungsmöglichkeiten und Anwendung der Analyse auf die Lean Production, (Diss. Universität Lüneburg 1998), Lohmar/Köln 1998.

Wever, Ulrich A.: Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, Frankfurt/New York 1989.

Wollert, Artur: Unternehmenskultur und Führung, in: Brandes, Uta/ Bachinger, Richard/Erlhoff, Michael (Hrsg.): Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls. 1.Auflage, Frankfurt am Main 1988, S.19-27.

Zell, Helmut: Unternehmenskultur-Check. Stärken erkennen – Schwächen analysieren – Werte prägen, Bonn 2002.

Zempelin, Hans Günther: „Gibt es eine multinationale Unternehmenskultur? – Erfahrungen bei Akzo/Enka“, in: Simon, Hermann et al. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S.151-163.

Zetterberg, Hans/ Ljungberg, Carl Johan: Vårt land - den svenska socialstaten. Slutrapport från ett forskningsprogram, Stockholm 1997.

Zimmer, Alexander: Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers & Acquisitions, (Diplomarbeit ESB Reutlingen 2001), Aachen 2001.

Internetquellen:

(Ausdrucke sind bei der Autorin einsehbar)

<http://www.ikea.com>

<http://www.ikea.com/se>

<http://www.ikea.com/de>

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/our_vision/better_life.html, Stand: 12.07.2007

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/our_vision/how.html, Stand: 12.07.2007

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/our_vision/heritage.html, Stand: 12.07.2007

http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/facts_figures/figures.html, Stand: 12.07.2007

http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/timeline/full_story.html, Stand: 11.07.2007

<http://www.nordea.se/200000.html>

<http://www.nordea.com>

<http://www.nordea.com/About+Nordea/51332.html>, Stand: 11.07.2007

<http://www.nordea.com/About+Nordea/Corporate+statement/51342.html>, Stand: 11.07.2007

<http://www.nordea.com/About%2bNordea/Corporate%2bstatement/Corporate%2bstatement/73302.html>, Stand: 11.07.2007

<http://www.nordea.com/Om%2bNordea/Kontakt/54192.html>, Stand: 26.09.2007

<http://www.nordea.com/Investor%2bRelations/Financial%2breports/Annual%2breports/804982.html>, Stand: 22.10.2007

<http://www.peakperformance.com>

http://www.peakperformance.com/templates/page____3240.aspx, Stand: 11.07.2007

http://www.peakperformance.com/templates/page____413.aspx, Stand: 11.07.2007

http://www.peakperformance.com/templates/PageFlash____417.aspx, Stand:
26.09.2007

http://www.peakperformance.com/templates/Page____419.aspx, Stand: 26.09.2007

http://www.peakperformance.com/templates/Page____420.aspx, Stand: 26.09.2007

http://www.peakperformance.com/templates/Page____426.aspx, Stand: 26.09.2007

<http://www.iccompanys.com/cds/showpage.asp?nodeid=2693&shownodeid=38810>,
Stand: 25.09.2007

<http://www.securitas.com>

<http://www.securitas.com/en/About-Securitas/Securitas-in-brief/?print=y>, Stand:
11.07.2007

<http://www.securitas.com/en/About-Securitas/History/?print=y>, Stand: 11.07.2007

<http://www.securitas.com/en/About-Securitas/Values/?print=y>, Stand: 11.07.2007

<http://www.securitas.com/sv/Om-Securitas/Securitasmodellerna/?print=y>, Stand:
11.07.2007

<http://www.securitas.com/en/About-Securitas/Securitas-in-brief/?print=y>, Stand:
26.09.2007

<http://www.securitas.com/en/About-Securitas/Organization/?print=y>, Stand: 26.09.2007

<http://www.sca.com>

http://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/, Stand: 11.07.2007

http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/, Stand: 11.07.2007

http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/Historia/, Stand: 11.07.2007

http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Var_verksamhet/, Stand: 11.07.2007

http://www.sca.com/en/About_SCA/Mission-vision-and-core-values/, Stand:
13.07.2007

http://www.sca.com/en/About_SCA/Code_of_conduct/, Stand: 11.07.2007

<http://www.scania.com>

http://www.scania.com/about/identity_brand/, Stand: 12.07.2007

<http://www.scania.com/about/scaniahistory/>, Stand: 12.07.2007

<http://www.scania.com/about/world/>, Stand: 11.07.2007

http://www.scania.com/about/the_company/, Stand: 11.07.2007

http://www.scania.com/about/identity_brand/, Stand: 11.07.2007

http://www.scania.com/Images/Scania%20Annual%20Report%202006_English_tcm10-152426.pdf, Stand: 22.10.2007

<http://www.teleca.com>

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1381&pageversion=2>, Stand: 25.09.2007

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1384&pageversion=2>, Stand: 26.09.2007

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1399&pageversion=2>, Stand: 25.09.2007

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1388&pageversion=2>, Stand: 25.09.2007

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=4761&pageversion=2>, Stand: 25.09.2007

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1401&pageversion=2>, Stand: 25.09.2007

<http://www.teleca.com/PSUser/servlet/com.ausys.ps.web.user.servlet.AuthorizedPageServlet?nodeid=1386&pageversion=2>, Stand: 26.09.2007

[http://www.teleca.com/media\(77,1033\)/Annual_Report_2006.pdf](http://www.teleca.com/media(77,1033)/Annual_Report_2006.pdf), Stand: 22.10.2007

<http://www.vattenfall.com>

http://www.vattenfall.de/www/vf/vf_de/225583xberx/225613dasxu/225673portr/287996diexv/index.jsp?WT.ac=content, Stand: 27.09.2007

http://www.vattenfall.de/www/vf/vf_de/225583xberx/225613dasxu/225673portr/225733histo/index.jsp, Stand: 27.09.2007

http://www.vattenfall.de/www/vf/vf_de/225583xberx/225613dasxu/225673portr/225703daten/index.jsp, Stand: 27.09.2007

http://www.vattenfall.de/www/vf/vf_de/225583xberx/231617finan/231947finan/index.jsp?WT.ac=content, Stand: 27.09.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/365787ourxc/365819keyxf/index.jsp, Stand: 27.09.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/365787ourxc/367457visio/index.jsp, Stand: 12.07.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/368983workx/369111vatte/369143cultu/index.jsp, Stand: 12.07.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/368983workx/369111vatte/369175diver/index.jsp, Stand: 12.07.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/368983workx/369111vatte/369207manag/index.jsp, Stand: 12.07.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/368983workx/369239emplo/index.jsp, Stand: 12.07.2007

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/365787ourxc/365819keyxf/index.jsp, Stand: 11.07.2007

Wiles, David (freier Journalist): Flexible Arbeitszeiten sorgen für Ausgewogenheit von Berufs- und Privatleben.

(Artikel herausgegeben vom Schwedischen Institut in Stockholm, Erscheinungsdatum: 8. August 2006):

http://www.studyinsweden.se/templates/cs/Article____14953.aspx, Stand: 26.09.2007

Nachschlagewerke:

Der Brockhaus in einem Band, 8., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Leipzig 1998.

Gabler Wirtschaftslexikon, 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2004.

Knaurs Fremdwörterbuch. 40.000 Fremdwörter. Schreibweise, Bedeutung, Anwendung, (von Ursula Hermann), München 1982.

Norstedts lilla engelska ordbok, Stockholm 1995.

Norstedts Förlag: Tysk-svenska/Svensk-tyska ordboken, Stockholm 1994.

Reinhold, Gerd (Hrsg.): Soziologie-Lexikon, München/Wien 1991.

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket, o.O. 1998.

Anhang A: Interviewleitfaden

Ledtråd/Interview 1/Ledning eller personer i ledande positioner (personer som jobbar för dom företagen som valdes som exempel)

I. Grundläggande informationer

Namn:

Nationalitet:

Företag/Institution:

Rättslig form:

Verksamhetsområde/„jobdescription“

Ort:

Datum:

II. Frågor om företagskultur

1. Har företaget en utpräglad företagskultur?
2. Kan du kort definiera kulturen? På vilket sätt uttrycker den sig?
3. Om jag ber dig att betrakta företaget som en person, hur skulle du då karakterisera denna? Vilka tre karaktärsegenskaper kan du nämna?
4. Ser företaget sig själv som ett „svenskt“ företag?

III. Frågor om speciella komponenter inom företaget (hypoteser)

1. Modernitet versus tradition

Vad tänker du på vid följande tes: „Företaget är traditionellt och samtidigt modernt“?

(På ena sidan har historien och grundläggande värderingar stor betydelse, på andra sidan är företaget öppet för nytt/förändring och „går ut“, är inte rädd för global utspridning: har en kreativ kultur, innovativ kultur, stark „Corporate Identity“)

2. Riter och bruk

På vilket sätt omsätts sociala/sällskapliga och kulturella värderingar inom företaget?

(nationala fester/helgdagar, som „midsommar“ eller vanor som „fika“)

3. Synliga och fysiska företeelser

Vilken betydelse har dom följande element?

Arkitektur/Inredning

Teknisk utrustning av arbetsplatsen

„Corporate Identity“

Klädsel

Statussymbol

4. Organisationsstruktur

Kan du kort beskriva organisationsstrukturen? Vad läggs det mycket värde vid?

(Till exempel platt organisationsstruktur, omfattande delegation, etc.)

5. Frågor om personal

Var god och yttra dig kort om följande komponenter:

Kvinnor inom företaget – möjligheter för karriär

Familjevänligt

Rekrytering av nya medarbetare och av ledningen – Vad krävs?

Besättning av positioner/arbetsplatser utomlands – medarbetare på alla nivåer lika väl som ledningsgruppen

Förslagslåda

6. Kommunikation

Kommunikation kan definieras på olika sätt. Jag vill bara prata om tre aspekt:

Kommunikation/Frekvens av möten

„Open-Door-Policy“

Språk inom företaget (engelska, svenska; formellt versus oformellt)

7. Sättet att umgås med varandra

Var god och kommentera dom följande aspekt:

- Från ledningsnivån: „En svensk manager har ett ‚soft‘ sätt att leda andra.“
- Sättet att umgås mellan medarbetare och ledningsnivå

8. Beteendemönster

Det finns otoligt många sätt att förhålla sig inom jobbet. Jag vill tala om några aspekter angående beteendet.

Att hantera konflikt

Att fatta beslut

Orientering mot konsensus

9. Utförande av uppgifter

Uppgifter kan utföras på olika sätt. Var god och kommentera dom följande beskrivningarna:

Individuellt utförande av uppgifter

Medarbetare får inte bara mycket ansvar utom också mycket frihet när det gäller att utföra uppgifter („Ett visst resultat skall uppnås eller ett visst arbete skall göras; hur det görs kan den utförande personen bestämma själv.“)

Utförande av uppgifter som team

10. Element inom svensk företagskultur

Var god och beskriv några element/komponenter (3-5) inom företagskulturen som du anser som speciellt starkt utpräglad och autentiska, och som du anser som typiskt svenskt?

IV. Värdering av olika komponenter

(Var god och ge en värdering för varje tes med hjälp av en skala från 1-10:

1=mycket svagt/stämmer inte alls; 10=mycket starkt/stämmer absolut)

Utpräglad företagskultur.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grundningshistorien har stor betydelse.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Företaget är innovativt.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sociala evenemang har stor betydelse (fest, gemensam lunch, etc.)/sätts om.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arkitekturen av byggnaden samt inredning av arbetsrummen har stor betydelse.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arbetsplatserna är utrustad med hög teknisk standard inom hela företaget.									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Statussymbol är viktiga för medarbetare på all nivåer.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organsiationsstrukturen är platt.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hög grad av delegation av uppgifter.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kvinnor har bra möjligheter för att göra karriär inom företaget.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Företaget är familjevänligt (för medarbetare; det vill till exempel säga att barnen får tas med till jobbet i nödsituationer; föräldrar kan ta ledigt när deras barn är sjuka)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vi har en utpräglad „Open-Door-Policy“ inom företaget.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sättet att umgås med varandra är mycket informellt.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stor distans mellan medarbetare och chef/medarbetare ur ledningsgruppen.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Svenska medarbetare/chefer/medarbetare inom ledningen är rädda för konflikt.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Svenska medarbetare/chefer/medarbetare inom ledningen styr mot konsensus.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uppgifter utförs individuellt och med eget ansvar.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uppgifter utförs som team.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medarbetare får mycket ansvar (för att utföra uppgifter).									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

V. Frågor om nationella faktorer och deras verkan

1. Tror du att det finns nationella faktorer som präglar företagskulturen? I fall det finns, vilka kunde det vara? (tänk till exempel på politiska eller sociala faktorer, etc.)
2. Vilka faktorer, tror du, präglar speciellt den här kulturen/ av det här företaget?

VI. Frågor om globala aspekt

1. Ser företaget sig globalt som ett „svenskt“ företag?
2. Presenterar sig företaget globalt medveten som „svenskt“ företag?
3. Hur många fusioner eller ackquisitioner har företaget genomgått sedan det grundades?
4. Har företaget, trots fusioner, stannat ett „svenskt“ företag?
5. Kan grundläggande värderingar inom företaget bli vidarebefodrade globalt? Kan det i så fall vara frågan om allmänna värderingar eller också nationella värderingar?
6. Kan företaget som globalt företag behålla „svenska“ egendomligheter?
7. Finns det eller har det uppstått konflikt vid global utspridning av den ursprungliga företagskulturen (utgående från moderbolaget)? Vill företaget detta i huvudtaget?
8. Har företagskulturen förändrat sig på grund av globala aspekt?

Tack så mycket för samtalet!

Interviewleitfaden 1/Befragung von Führungskräften/Personen in leitenden Positionen (Personen, die für die ausgewählten Unternehmen arbeiten)

I. Vorinformationen

1. Name der Person
2. Nationalität:
3. Unternehmen/Institution:
4. Rechtliche Form des Unternehmens:
5. Aufgabenbereich/Jobbezeichnung der befragten Person:
6. Ort:
7. Datum:

II. Fragen zur Unternehmenskultur allgemein

1. Hat das Unternehmen eine ausgeprägte Unternehmenskultur?
2. Könnten Sie die Kultur kurz beschreiben? Worin drückt sich die Kultur aus?
3. Wenn Sie das Unternehmen als Person betrachten, wie würden Sie diese folglich charakterisieren? Welche drei Charaktereigenschaften hat das Unternehmen?
4. Sieht sich das Unternehmen als „schwedisches“ Unternehmen?

III. Fragen zu speziellen Komponenten im Unternehmen (Hypothesen)

1. Modernität versus Tradition

Was fällt Ihnen zu folgender Behauptung ein: „Das Unternehmen ist traditionell und zugleich modern.“? (Einerseits haben nicht nur die Geschichte und die grundlegenden Werte bis heute besondere Bedeutung, andererseits ist das Unternehmen aber auch offen für neues und „geht hinaus“, hat keine Angst vor weltweiter Ausweitung: kreative Kultur, innovative Kultur, starke „Corporate Identity“).

2. Riten und Bräuche

Inwieweit werden gesellschaftliche und kulturelle Werte auch im Unternehmen umgesetzt? (Nationale Feiertage wie Mitsommer oder Gewohnheiten wie „Fika“, etc.)

3. Sichtbare und physische Erscheinungsformen

Welche Rolle spielen die folgenden Elemente?

- Architektur/Raumgestaltung
- Technische Ausstattung des Arbeitsplatzes
- „Corporate Identity“
- Kleidung
- Statussymbole

4. Organisationsstruktur

Bitte beschreiben Sie kurz die Organisationsstruktur. Worauf wird besonders geachtet?
(etwa flache Hierarchien, ausgiebige Delegation, etc.)

5. Personalfragen

Bitte äußern Sie sich jeweils kurz zu den folgenden Komponenten:

- Frauen im Unternehmen – Karrieremöglichkeiten
- Familienfreundlichkeit (für Mitarbeiter)
- Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte – Wonach wird ausgewählt?
- Besetzung der Stellen im Ausland, sowohl auf Mitarbeiter- wie auf Führungsebene
- Vorschlagswesen

6. Kommunikation

Kommunikation kann sehr vielseitig definiert werden. Es sollen nur einige Aspekte angesprochen werden:

- Ausgeprägte Kommunikation/Häufigkeit von Meetings
- „Open-Door-Policy“ im Unternehmen vorhanden
- Sprache im Unternehmen (Englisch, Schwedisch; formell versus informell)

7. Umgang miteinander

Bitte gehen Sie kurz auf folgende Aspekte ein:

- Seitens der Führung: „Der Führungsstil eines schwedischen Managers ist ‚weich‘.“
- Umgang zwischen Führungs – und Mitarbeitererebene
- Umgang unter Mitarbeitern

8. Verhaltensbezogene Aspekte

Es gibt unendlich viele Verhaltensweisen im beruflichen Alltag. Einige davon sollen kurz angesprochen werden:

- Umgang mit Konflikten
- Entscheidungen treffen
- Konsensusorientierung

9. Erfüllung von Aufgaben

Auch die Erfüllung von Aufgaben kann auf vielseitige Weise stattfinden. Bitte kommentieren Sie die folgenden Beschreibungen:

Individuelle Aufgabenerfüllung

Die Mitarbeiter bekommen sowohl viel Verantwortung als auch viel Freiheit zur Aufgabenerfüllung übertragen („Ein bestimmtes Ziel muss erreicht werden; wie dieses erreicht wird, bleibt jedem selbst überlassen.“)

Aufgabenerfüllung im Team

10. Elemente schwedischer Unternehmenskultur

Bitte beschreiben Sie einige Elemente (3-5) der Unternehmenskultur, die Sie als besonders ausgeprägt und authentisch im Unternehmen erleben und als typisch „schwedisch“ ansehen.

IV. Bewertung einzelner Komponenten

(Bitte bewerten Sie die folgenden Komponenten anhand einer Werteskala von 1-10:

1=sehr schwach/gar nicht vorhanden; 10=sehr stark/extrem vorhanden)

Ausprägung der Unternehmenskultur.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Gründungsgeschichte spielt eine wichtige Rolle.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Das Unternehmen ist innovativ.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soziale Ereignisse (Feste, gemeinsame Mittagessen, etc.) sind innerhalb des Unternehmens wichtig/werden umgesetzt?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Architektur des Gebäudes sowie die Einrichtung der Büroräume sind von großer Bedeutung.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ein hoher technischer Standard am Arbeitsplatz sowie im gesamten Unternehmen ist									

vorhanden.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Statussymbole sind für Mitarbeiter auf allen Ebenen sehr wichtig.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Organisationsstruktur ist durch flache Hierarchien gekennzeichnet.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es existiert ein hoher Grad an Delegation. Viele Aufgaben werden einfach weitergegeben.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frauen haben gute Karrieremöglichkeiten im Unternehmen.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Das Unternehmen ist familienfreundlich (für die Mitarbeiter, d.h. Kinder können auch hin und wieder mitgebracht werden; Eltern können bei ihren kranken Kindern zu Hause bleiben)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wir haben eine ausgeprägte „Open-Door-Policy“ im Unternehmen.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Der Umgang miteinander ist locker und formlos.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Große „Kluft“ zwischen Mitarbeitern und Führungskräften									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Schwedische Mitarbeiter/Führungskräfte sind konfliktscheu.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Schwedische Mitarbeiter/Führungskräfte sind konsensusorientiert.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aufgaben werden individuell und eigenverantwortlich gelöst.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aufgaben werden im Team bewältigt.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Den Mitarbeitern wird viel Vertrauen übertragen (in der Erfüllung der Aufgaben).									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

V. Fragen zur Wirkung nationaler Bedingungen

1. Gibt es Ihrer Meinung nach nationale Rahmenbedingungen, welche die Unternehmenskultur prägen? Wenn ja, welche sind das? (politisches Umfeld, soziale Bedingungen, etc.)
2. Welche nationalen Rahmenbedingungen prägen Ihrer Meinung nach speziell die Kultur dieses Unternehmens?

VI. Fragen zur Globalisierung

1. Sieht sich das Unternehmen weltweit als „schwedisches“ Unternehmen?
2. Tritt das Unternehmen weltweit bewusst als „schwedisches“ Unternehmen auf?
3. Wie viele Fusionen oder Unternehmensaufkäufe hat das Unternehmen seit Gründung erlebt?
4. Ist das Unternehmen trotz Fusionen „schwedisch“ geblieben?
5. Können die Grundwerte der Kultur weltweit weitergegeben werden? Handelt es sich bei der Weitergabe der Werte nur um sehr allgemeine Werte oder auch um „nationale“ Werte?
6. Kann die Kultur des Unternehmens weltweit „schwedische“ Züge beibehalten?
7. Gab es oder gibt es Konflikte bei der weltweiten Implementierung der Unternehmenskultur der Mutter? Ist das überhaupt erwünscht?
8. Hat sich die Kultur des Unternehmens durch die Globalisierung verändert?

Vielen Dank für das Gespräch!

Ledtråd/Interview 2/Externa personer

(personer som inte jobbar för dom företagen som valdes som exempel)

I. Grundläggande information

1. Namn:
2. Nationalitet:
3. Företag/Institution:
4. Ort:
5. Datum:

II. Frågor om företagskultur

1. Kan du vara snäll och definiera företagskultur? (Vad innebär företagskultur för dig)?
2. Tror du att det finns något som „svensk“ företagskultur? Eller låt mig fråga på annat sätt: Finns det vissa egendomligheter av „svensk“ företagskultur?
3. Kan du beskriva egendomligheter av „svensk“ företagskultur? Vilka speciella egenheter tänker du på?
4. Tror du att det finns nationellt egendomliga sätt att förhålla sig? Kan man alltså utan att beskriva stereotyper, tala om ett „svenskt“ sätt att jobba, eller om en „svensk“ ledarstil, lika väl som man kan tala om en „tysk“ eller „spansk“ stil att leda?
5. Vad tänker du på vid följande hävdande/komponenter?
 - Svenska företag är ofta moderna, men samtidigt traditionella (innovativa; kreativa; har en stark Corporate Identity)
 - Riter och traditionella bruk (Nationaldagar, „fika“, etc.) sköts.
 - Synliga företeelser (arkitektur, inredning, klädsel, statussymbol)
 - Organisationsstruktur (platt organisation)
 - Frågor inom personal (Vorschlagswesen; karriärmöjligheter för kvinnor)
 - Kommunikation („Open-Door-Policy“)
 - Sättet att umgås med varandra (stilen att leda; sättet att umgås med medarbetare/ledningen)
 - Beteendemönster (att hantera konflikt; att fatta beslut; konsensusorientering)
 - Sättet att utföra uppgifter (som team versus individuellt)
6. Har du gjort några erfarenheter angående komponenterna vi talade om (kanske inom projekt med svenska företag)?

III. Frågor om nationella faktorer och deras verkan

1. Vilka allmänna faktorer, tror du, präglar kulturen av ett företag? (Tänk till exempel på lagliga bestämmelser, marknaden, värderingar inom samhället, politiska bestämmelser, etc.)?
2. Vilka faktorer i Sverige, tror du, präglar företagskulturen av svenska företag? Kan du ge några exempel?

IV. Frågor om globala aspekt

1. Hur tror du att svenska företag hanterar förändringar genom globala villkor (fler ackquisitioner och fusioner, uppköp av företag, mer konkurrens, etc.)?
2. Blir företagets „nationella identitet“ utsuddad/svagare på grund av globalt inflytande? Kan man omsätta kulturen av ett företag världsomfattande (och därmed också nationella värderingar)?
3. Kan svenska företag behålla sin „svenska“ identitet (trots globala rörelser)?
4. Tror du att svenska företag vill uppträda globalt som „svenska“ företag?

Tack så mycket för samtalet!

**Interviewleitfaden 2/Befragung „Außenstehender“
(Personen, die nicht für die betrachteten Unternehmen arbeiten)**

I. Vorinformationen

1. Name der Person:
2. Nationalität:
3. Unternehmen/Funktion:
4. Ort:
5. Datum:

II. Fragen zu Unternehmenskultur

1. Definieren Sie kurz „Unternehmenskultur“. (Was bedeutet und beinhaltet Unternehmenskultur für Sie?)
2. Gibt es Ihrer Meinung nach etwas wie „schwedische“ Unternehmenskultur? Oder anders ausgedrückt: Gibt es bestimmte Besonderheiten „schwedischer“ Unternehmenskultur (Spezifika)?
3. Beschreiben Sie Besonderheiten „schwedischer“ Unternehmenskultur? Welche Spezifika fallen Ihnen ein?
4. Gibt es Ihrer Meinung nach länderspezifische Verhaltensweisen? Kann man folglich, ohne Stereotype zu bilden, von einer „schwedischen“ Art und Weise der Arbeitsweise oder etwa von einem „schwedischen“ Führungsstil sprechen, genauso wie man von einem „deutschen“ oder „spanischen“ Führungsstil sprechen kann?
5. Was fällt Ihnen zu folgenden Annahmen/Schlagworten ein?
 - Schwedische Unternehmen sind oftmals modern und gleichzeitig traditionell. (Innovativ; kreativ; starke „Corporate Identity“)
 - Riten und kulturelle Traditionen (Nationalfeiertage, „Fika“, etc.) werden gepflegt.
 - Sichtbare Erscheinungsformen (Architektur, Raumgestaltung, Kleidung, Statussymbole)
 - Organisationsstruktur (Flache Hierarchien?)
 - Personalfragen (Vorschlagswesen; Chancen für Frauen; Rekrutierung)
 - Kommunikation („Open-Door-Policy“)
 - Umgang miteinander (Führungsstil; Umgang Mitarbeiter/Führungsebene)
 - Verhaltensbezogene Aspekte (Umgang, Aufgabenerfüllung, etc.)
 - Erfüllung von Aufgaben (teamorientiert versus individuell)

6. Haben Sie irgendwelche besonderen Erfahrungen bezüglich der angesprochenen Komponenten gemacht (etwa bei Projekten mit schwedischen Unternehmen, etc.)?

III. Fragen zu Einflussfaktoren

1. Welche externen Faktoren bestimmen Ihrer Meinung nach die Kultur eines Unternehmens allgemein mit? (Denken Sie zum Beispiel an gesetzliche Regelungen, marktbedingte Umstände, gesellschaftliche Werte, politische Bestimmungen, etc.)?
2. Welche Faktoren in Schweden bestimmen oder prägen Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur schwedischer Unternehmen? Nennen Sie Beispiele.

IV. Fragen bezüglich Globalisierung

1. Wie gehen Ihrer Meinung nach schwedische Unternehmen mit Veränderungen, bedingt durch die Globalisierung (vermehrte Akquisitionen und Fusionen, Unternehmensaufkäufe, verstärkter Wettbewerb, etc.), um?
2. Verwischt die „nationale Identität“ eines Unternehmens durch globale Einflüsse? Kann man die Kultur des Unternehmens weltweit umsetzen (so auch die nationalen Werte)?
3. Können schwedische Unternehmen ihre „schwedische“ Identität wahren (trotz globaler Umbrüche)?
4. Wollen schwedische Unternehmen Ihrer Meinung nach überhaupt global als „schwedische“ Unternehmen auftreten?

Vielen Dank für das Gespräch!

Anhang B: Die Unternehmen⁸⁸⁵

Unternehmen 1
Branche/Produkte: Möbelhersteller
Hauptsitz: Leiden, Niederlande (offiziell); Älmhult (inoffiziell)
Ursprung: 1943, von Ingvar Kamprad, in Schweden gegründet
Mitarbeiter weltweit: 104.000 Mitarbeiter (2006)
Umsatz: 17,3 Milliarden EUR (2006)
Sonstige Anmerkungen: nicht börsennotiert; keine Fusionen; besitzt „Habitat“

Unternehmen 2
Branche/Produkte: Finanzkonzern/Leading Nordic Bank
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Ursprung: bis ins 19. Jahrhundert zurückführende Geschichte; seit 2001 Unternehmen 2 durch Zusammenführung von vier Banken: Merita Bank/Finnland, Nordbanken/Schweden, Christiania Bank/Dänemark, Kreditkasse/Norwegen)
Mitarbeiter weltweit: 32.087 (Januar 2007)
Umsatz: 7,4 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: an der Börse in Stockholm, Kopenhagen und Helsinki gelistet

Unternehmen 3
Branche/Produkte: Modeindustrie (Sport/Freizeit/„Outdoor“)
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1986 in Åre, Schweden
Mitarbeiter weltweit: ca.230
Umsatz: ca. 100 Mio. EUR (2006)
Anmerkungen: offiziell im Besitz des dänischen Konzerns ICCompanys

⁸⁸⁵ Alle Informationen zu den betrachteten Unternehmen wurden aus dem Internet oder aus den Interviews entnommen, siehe Literaturverzeichnis; Ausdrücke aus dem Internet sind bei der Autorin einsehbar.

Unternehmen 4
Branche/Produkte: Sicherheitsdienste („world leader in Security“)
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1934, ursprünglich Helsingborgs Nattvakt
Mitarbeiter weltweit: über 200.000 in mehr als 30 Ländern
Umsatz: ca. 5 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert (Stock Exchange Stockholm); durch diverse Übernahmen und Fusionen gewachsen

Unternehmen 5
Branche/Produkte: Hersteller von Hygiene-Produkten (Binden, Windeln, Toilettenpapier, etc.); Verpackung; Papier
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1929 in Schweden
Mitarbeiter weltweit: 51.000 in 50 Ländern
Umsatz: ca. 11 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert; durch zahlreiche Übernahmen und Zusammenschlüsse gewachsen

Unternehmen 6
Branche/Produkte: Hersteller von Lastwägen, Bussen und Motoren
Hauptsitz: Södertälje, Schweden
Gründung: 1891
Mitarbeiter weltweit: über 28.000
Umsatz: 7,7 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert (Stockholm und New York)

Unternehmen 7
Branche/Produkte: Globales Telekommunikations – und IT-Unternehmen (u.a. Design von Systemen; Integration von Hardware und Software für Mobiltelefone)
Hauptsitz: Malmö, Schweden
Gründung: 2001 in Schweden (durch Zusammenschlüsse verschiedener Unternehmen)
Mitarbeiter weltweit: über 1.900 in 11 Ländern
Umsatz: 167 Mio. EUR (2006)
Anmerkungen: börsennotiert; durch diverse Zusammenschlüsse gewachsen

Unternehmen 8
Branche/Produkte: Energieunternehmen
Hauptsitz: Stockholm, Schweden
Gründung: 1899 (Staatsbesitz)
Mitarbeiter: 32.308 weltweit
Umsatz: ca. 16 Mrd. EUR (2006)
Anmerkungen: durch diverse Übernahmen und Zusammenschlüsse gewachsen

Anhang C: Interviews

Name	Unternehmen	Funktion	Nationalität	Ort/Datum
A., S.	Unternehmen 5	Früherer Präsident eines Geschäftsbereiches	Schwedisch	Telefoninterview/ 20.09.06
E., C.	Unternehmen 6	Senior Vice President Corporate Relations	Schwedisch	Stockholm/22.01.07
E., K.	Unternehmen 5	Senior Vice President Human Resources	Schwedisch	Stockholm/18.05.06
H., C.	Unternehmen 7	General Counsel	Schwedisch	Stockholm/06.12.06
H., T.	Unternehmen 5	Senior Vice President Finance	Schwedisch	Stockholm/18.05.06
H., H.	Unternehmen 4	Geschäftsführer (München)	Deutsch	München/05.07.04
H., S.	Unternehmen 7	Group Controller	Schwedisch	Stockholm/23.01.07
J., C.	Unternehmen 4	Area Manager	Schwedisch	Stockholm/16.05.06
J., H.	Unternehmen 6	Vice President Strategy, Business and Brand Development	Schwedisch	Stockholm/22.01.07
K., C.	Unternehmen 3	Marketingchefin	Schwedisch	Stockholm/24.05.04
L., F.	Unternehmen 6	Manager Industrial Control	Schwedisch	Stockholm/23.01.07
L., H.	Unternehmen 8	Vice President Corporate Strategy	Schwedisch	Stockholm/08.12.06 und 25.01.07
M., M.	Unternehmen 8	Head of Group Media Relations	Deutsch	Stockholm/07.12.06
M., H.	Unternehmen 5	Vice President Europe – Health Care	Schwedisch	München/13.07.07
N., L.	Unternehmen 2	President and Group Chief Executive Officer	Schwedisch	Stockholm/22.01.07
N., A.	Unternehmen 5	Senior Vice President and General Counsel	Schwedisch	Stockholm/19.05.06
O., J.	Unternehmen 3	Geschäftsführer	Schwedisch	Telefoninterview:

				06.08.04; Persönl. Interview: Stockholm/16.05.06
Q., S.	Unternehmen 1	Managing Director	Schwedisch	Hamburg/22.06.04
S., M.	Unternehmen 4	Regionchef	Schwedisch	Stockholm/21.05.04
S., M.	Unternehmen 3	Sales Manager (Verantwortungs- Bereiche: Deutschland u. Österreich)	Deutsch	München/17.05.04
S., B.	Unternehmen 8	Vice President Financial Director	Schwedisch	Stockholm/06.12.06
W., W.	Unternehmen 1	Deutschlandchef/ Europachef	Deutsch	Wallau/28.06.04; Helsingborg/19.04.06

Name	Unternehmen	Funktion	Nationalität	Ort/Datum
B., K.	Deutsch- Schwedische Handelskammer	Hauptgeschäftsführer	Deutsch	Telefoninterview/02.02.07
E., M.	BMW	Manager Human Resources	Schwedisch	Stockholm/07.12.06
G., J.	Deutsch- Schwedische Handelskammer	Deutschland – Beauftragter	Deutsch	Stockholm/18.05.06
G., R.	London Business School	Faculty Director for Executive Education	Britisch	London/21.04.06
K., P.	BMW	Manager Retail Partner	Schwedisch	München/30.11.06
S., H.	MAN	Chief Executive Officer	Schwedisch	München/18.01.06
S., G.	Schwedische Handelskammer	Geschäftsführer	Schwedisch	Düsseldorf/15.05.06
W., T.	BMW	BMW Financial Services	Deutsch	München/24.11.06