

Über den Umgang mit unterschiedlichen und konvergenten unternehmenskulturellen Werten in Europa

Asta Savanevičienė

Außerordentliche Professorin an der Technischen Universität Kaunas, Fakultät für Wirtschaft und Management, Litauen.

Gerhard Stark

Projektleiter der wissenschaftlichen Begleitung und Geschäftsführer des Instituts für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH (ISOB), Wenzenbach/Regensburg, Deutschland.

Schlagwörter

Leonardo da Vinci, comparative analysis, cultural environment, management attitude, labour relations, small medium enterprise.

Leonardo da Vinci, Vergleichsanalyse, multikulturelles Umfeld, Haltung des Managements; Arbeitsbeziehungen, kleine und mittelständische Unternehmen

ZUSAMMENFASSUNG

Schnelle Entwicklungen in Bezug auf die Art und Weise der Zusammenarbeit internationaler Unternehmen führen zu zahlreichen Problemen, wenn die beteiligten Geschäftspartner die in ihrem jeweiligen kulturellen Umfeld geformten Standpunkte, Erwartungen und Verhaltensweisen anwenden. Geschäftspartner berücksichtigen häufig nicht die Traditionen und Wertesysteme im Managementbereich der Länder, in denen sie ein Unternehmen aufbauen möchten. Die Unternehmensentwicklung hängt stark von einem kulturellen Bewusstsein ab. Dies erfordert Kenntnisse über die kulturellen Werte und deren Feinheiten im Kontext einer internationalen Zusammenarbeit.

Der Artikel befasst sich mit einer Vergleichsanalyse unternehmenskultureller Werte in vier europäischen Ländern (Griechenland, Spanien, Litauen und Österreich). Die Analyse basiert auf den Ergebnissen des Leonardo-da-Vinci-Pilotprojekts *Training methodology of European cross-cultural business values* [Schulungsmethodik der kulturübergreifenden Unternehmenswerte in Europa] (Nr. LT/03/B/F/PP-171000).

Einleitung

Kulturelle Werte sind Merkmale einer langfristigen Unternehmensentwicklung und umfassen unter anderem die Art und Weise, wie die Beschäftigten ihre Aufgaben und mögliche Lösungswege, ihre Kollegen, die Unternehmensführung und deren Reaktionen beurteilen, sowie ihre Haltung gegenüber Ereignissen und Erweiterungstendenzen. Kulturelle Unterschiede führen im Kontext der internationalen Zusammenarbeit häufig zu Missverständnissen (Czinkota, Ronkainen und Moffett, 2003; Søderberg und Holden, 2002; Lewis, 2002; Krieger, 2001; Mathur, Zhang und Neelankavil, 2001; Kreikebaum, 1998; Jewell, 1998). Kulturübergreifende Unterschiede sind nicht nur durch landesspezifische Besonderheiten, sondern auch durch die unterschiedlichen historischen Hintergründe und Wirtschaftssysteme der jeweiligen Länder bedingt. All diese Faktoren nehmen Einfluss auf die Grundlagen der Organisation von Unternehmensaktivitäten und formen verschiedene kulturelle Werte und Erfordernisse. Jackson erklärt, dass Europa insbesondere im Vergleich zu Japan oder den Vereinigten Staaten ganz unterschiedliche, voneinander abweichende Werte in der Unternehmenskultur aufweist. An keinem anderen Ort der Welt gebe es auf einem verhältnismäßig so kleinen Raum so viele verschiedene Geschichten, Kulturen und Sprachen (Jackson, 2002). In der Europäischen Union gibt es keine nationale Identität, keine gemeinsame Sprache und keine gemeinsame Kultur. Vielmehr existierten in Europa mehr als 70 Jahre lang zwei völlig verschiedene Wirtschaftssysteme mit unterschiedlichen kulturellen Werten.

Dieser Artikel befasst sich mit einer Vergleichsanalyse unternehmenskultureller Werte in vier europäischen Ländern (Griechenland, Spanien, Litauen und Österreich). Im ersten Kapitel wird ein theoretisches Modell unternehmenskultureller Werte in Europa beschrieben. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der Forschungsmethodik, die bei der Studie und der Analyse zur Anwendung kam. Im dritten Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Vergleichsanalyse vorgestellt. Im letzten Kapitel werden die Lösungsmöglichkeiten im Hinblick auf verschiedene, durch unterschiedliche unternehmenskulturelle Werte bedingte Probleme erörtert.

1. Theoretisches Modell zu unternehmenskulturellen Werten

Die Unternehmenskultur ist sehr vielschichtig und umfasst viele verschiedene Aspekte. Es ist nicht möglich, alle Dimensionen zu erörtern. Die wichtigsten Aspekte können und sollten jedoch hervorgehoben und im Hinblick auf die bedeutendsten unternehmenskulturellen Werte untersucht werden. Das Modell zu unternehmenskulturellen Werten wurde auf der Grundlage des theoretischen und empirischen Forschungsansatzes entwickelt und folgt den zwei nachstehend genannten Prinzipien:

- (1) Die ausgewählten Dimensionen verdeutlichen die offensichtlichsten kulturellen Unterschiede, die in den Typologien der Unternehmenskultur dargestellt werden;
- (2) Gegensätze werden nicht durch die Gegenüberstellung verschiedener Aspekte dargestellt, sondern durch die Analyse ihrer Besonderheiten.

Die Dimensionen des Modells (1)

Kulturelle Werte werden in der Regel als Dimensionspaare oder Pole dargestellt.

Bei der Bewertung der Bedeutung des Faktors Mensch stehen sich zwei unterschiedliche unternehmenskulturelle Dimensionen gegenüber, nämlich die *Ausrichtung an Beziehungen im Unternehmen* und die *Ausrichtung an der unternehmerischen Effizienz*. Kotter und Heskett (1992) vertreten die Auffassung, dass in einer Kultur, die sich an der unternehmerischen Effizienz orientiert, das Hauptaugenmerk auf der Aufgabe selbst liegt. Die grundlegenden Faktoren sind hierbei eine effiziente Arbeitsweise, Ziel und Aufgabenerfüllung. In einer Unternehmenskultur, die sich an zwischenmenschlichen Beziehungen orientiert, zählt nicht nur die Leistung bei der Aufgabenerfüllung, sondern auch die Lebensqualität der Beschäftigten und die Beziehungen innerhalb des Unternehmens. Die meisten Wissenschaftler schätzen eine unternehmenswirksame Kultur als leistungsorientiert ein. Sie verneinen zwar die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen nicht, unterstreichen sie aber auch nicht. In ihrer Formulierung der Typologie einer auf Wertzuwachs ausgerichteten Unternehmenskultur betonen Pümpin, Kobi und Wüthrich (1983), dass eine ergebnisorientierte Unternehmenskultur eine Erwartungshaltung, Arbeitsintensität, Bemühungen und Ergebenheit erfordere, wobei insbesondere der letzte Faktor zum Unternehmenserfolg beitrage (Kutscher, 2002).

Erscheinungsformen dieser Aspekte sind auch in der Unternehmens- typologie nach Cameron und Quinn (1999) zu erkennen. Hierbei sind Beziehungen der wichtigste Faktor in einer Clan-Kultur im Gegensatz zu der ergebnisorientierten Ansicht in einer Marktkultur gegenüber steht.

Schein (1992) erklärt, dass bei der Entwicklung kulturübergreifender unternehmerischer Kompetenzen der Aspekt des Lernens von enormer Bedeutung sei, da hierbei sowohl die unternehmerische Effizienz (Lernerwartungen) als auch der Aspekt der Beziehungen (Toleranz gegenüber anderen Kulturen) abgedeckt ist. Er hebt außerdem hervor, dass in einem stabilen Umfeld die Ausrichtung am Konzept der unternehmerischen Effizienz sicherer sei, da der Schwerpunkt hierbei auf den Aufgaben und Ergebnissen liege. In einer dynamischen Umgebung mit einem beträchtlichen Anteil an technologischen und anderweitigen Abhängigkeiten sollte Beziehungen jedoch eine größere Be-

(1) Das theoretische Modell zu unternehmenskulturellen Werten wird von Savanevičienė (2002, 2004) detailliert beschrieben.

deutung beigemessen werden, da sie das Vertrauen und die Zusammenarbeit fördern, wobei insbesondere der Aspekt der Zusammenarbeit einen wichtigen Beitrag zur Lösung komplexer Probleme leistet. Schein räumt ein, dass die Erfüllung von Aufgaben und das Streben nach positiven Ergebnissen sich ohne den Aufbau geeigneter Beziehungen teilweise sehr schwierig gestalten können.

Alles in allem haben beide Dimensionsprofile ihre Berechtigung und widersprechen sich nicht zwangsläufig. Die Definition von Werten und das Streben nach Profit liegen in der Natur eines jeden Unternehmens, und die Ausrichtung an Beziehungen kann daher als wichtige zusätzliche Bedingung für eine hohe unternehmerische Wirksamkeit betrachtet werden.

Die Frage, ob eine Ausrichtung am *Kollektivismus* oder des *Individualismus* vorzuziehen sei, ist bislang unbeantwortet, da die Antworten darauf von der jeweiligen Situation abhängen. Trompenaars (1993) betont, dass dieser Aspekt nicht dichotom sei, da sowohl Individualismus als auch Kollektivismus parallel existieren können.

Hofstede (2000) hat als Erster den Individualismus als gefühlsmäßige Unabhängigkeit von dem Unternehmen beschrieben, wobei er den individuellen Zielen und Lösungen Priorität einräumt. Trompenaars (1993, 1997) beschreibt Individualismus als Streben nach persönlicher Freiheit und Verantwortlichkeit.

Trotz dieser kulturellen Vielfalt wurden einige Leitlinien für die kulturelle Entwicklung erstellt. Hofstede (2000) vertritt die These, dass in Ländern mit einer ausgeprägten individualistischen Kultur eine hohe Mobilität und ein starkes Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer zu einer unternehmerischen Effektivität beitragen. Pümpin, Kobi und Wüthrich (1983) betonen, dass eine Orientierung am Unternehmen sich in einer Identifizierung mit dem Unternehmen, Gruppenarbeit und Toleranz den Kollegen gegenüber ausdrückt (in: Kutscher, 2002).

Bleicher (1992) betrachtet Kulturen, die auf Individuen aufbauen, als perspektivisch. Persönlichkeit ist im Wettbewerb die Hauptantriebskraft für Unternehmen, wobei die individuellen Leistungen eines Arbeitnehmers erkannt und dessen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Eine von Kollektivismus geprägte Kultur (das Unternehmen wird über die Abhängigkeit der Mitarbeiter definiert, jeder leistet seinen Beitrag im Rahmen seiner Möglichkeiten, es herrschen eine gemeinsame Verantwortung und eine indirekte Bewertung vor) wird jedoch als ineffektiv erachtet, da eine Tendenz zur Entpersonalisierung besteht.

Mehrere Wissenschaftler haben sich mit dem Konzept der *Formalisierung* oder der *Kooperation* als charakteristisches Merkmal der Unternehmenskultur beschäftigt (Hofstede, 2000; Cameron und Quinn, 1999; Kotter und Heskett, 1992; Trompenaars, 1993, 1997). Hofstede (2004) zufolge ist ein we-

sentliches kulturelles Merkmal die Vermeidung von Unsicherheit. Ein Unternehmen kann definiert werden als eine Struktur, die über eine beachtliche Anzahl an schriftlichen Regeln verfügt.

Die kulturellen Profile in Unternehmen sind häufig entweder am Konzept des Universalismus oder am Partikularismus ausgerichtet. Kotter und Heskett (1992) beschreiben Universalismus als Betonung abstrakter Regeln und unterstreichen die Möglichkeit, universelle Lösungen und Methoden in verschiedenen Situationen einzusetzen. Partikularismus zeichnet sich durch die Betonung von Beziehungen und die Suche nach individuellen Lösungen in neuen Situationen aus. Trompenaars (1993, 1997) erklärt, dass Verfechter des Universalismus Chaos vermeiden möchten und eine zentrale Verwaltung nicht ablehnen („*We do not wish chaos and do not want to refuse centralised management.*“), während die Verfechter des Partikularismus keine Bürokratie und Stagnation wünschen („*We do not want bureaucracy and stagnation.*“). Die Untersuchung hat gezeigt, dass in Großbritannien, Deutschland, der Schweiz und Österreich das Konzept des Universalismus vorherrscht, wohingegen in Russland der Partikularismus weit verbreitet ist. Der Bedarf an Formalisierungen scheint in Ost- und Westeuropa unterschiedlich wahrgenommen zu werden. Trompenaars (1993, 1997) ist der Meinung, dass eine zentrale Verwaltung mit ausreichend Handlungsfreiheit ihren Zweck erfüllt.

Cameron und Quinn (1999) bezeichnen die auf Formalitäten ausgerichtete Kultur als Hierarchie-Kultur und bringen sie mit Webers Bürokratie-Konzept in Verbindung. Es handelt sich hierbei um eine Kultur, in der das gesamte Unternehmen sich an formalen Regeln und offiziellen Strategien orientiert und formalisierte Arbeitsplätze sowie eine ganze Reihe von Prozessen, die die Aktivitäten und die Planerfüllung der Beschäftigten genau festlegen, an der Tagesordnung sind. Diese Art der Kultur ist geeignet für Unternehmen in einem stabilen Umfeld.

In einem dynamischen Umfeld hingegen ist die Verwaltung des Informationsflusses für die Gewährleistung einer effektiven Arbeitsorganisation einer der wichtigsten Faktoren. Bleicher (1992) merkt an, dass nicht standardisierte, sondern vielmehr situationsbedingte Wege der Informationsübermittlung zweckmäßiger seien. Bleicher bezeichnet an Formalitäten ausgerichtete Unternehmen, die mithilfe von Regeln und Vorschriften an Sicherheit gewinnen möchten, als opportunistisch. Ein solches Unternehmen entspricht jedoch nicht der realen Situation. Empirische Forschungen haben gezeigt, dass in Unternehmen selbst unter den aktuellen Gegebenheiten die Tendenz zu Formalisierungen besteht (Cameron und Quinn, 1999).

Hofstede (2000) beschäftigte sich als Erster mit dem Problem der *Kooperation von Vorgesetzten und Untergebenen* gegenüber einem *autokratischen Führungsstil* und stellte das Konzept der Machtdistanz vor. Hofstede hebt die Merkmale einer auf die Zusammenarbeit von Vorgesetzten und unter-

geordneten Mitarbeitern ausgerichteten Kultur hervor: Dezentralisation, flache Hierarchiestrukturen, wenige Personen in Machtpositionen, unwesentliche Unterschiede im Hinblick auf das Gehalt, hohe Qualifikationen der Mitarbeiter in den unteren Hierarchiestufen, keine Statusunterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern. Hofstede's Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kultur, die auf die Zusammenarbeit von Vorgesetzten und untergeordneten Mitarbeitern ausgerichtet ist, die in Europa vorherrschende Kultur ist (geringe Machtdistanz).

Pümpin, Kobi und Wüthrich (1983) betonen in ihrer Typologie der Unternehmenskulturen die Mitarbeiterorientierung, die in Form von Vertrauen, Kooperation und gegenseitiger Kommunikation zum Ausdruck kommt (in Kutscher, 2002).

Bleicher (1992) hebt zwei Managementprofile hervor, nämlich die Unternehmenskultur und die technokratische Kultur. Diese Profile entsprechen einer auf die Kooperation von Vorgesetzten und Untergebenen ausgerichteten Kultur bzw. dem autokratischen Führungsstil. Die technokratische Kultur wird definiert als eine auf Methoden, Mittel und Unterordnung ausgerichtete Kultur. Unternehmenskultur wird verstanden als Führung und Einbindung der untergeordneten Mitarbeiter. Hagemann's (2000) Untersuchungsergebnisse zu Deutsch-Rumänischen Joint-Ventures zeigen, dass die großen Unterschiede zwischen Führungskräften, die lange Zeit in unterschiedlichen Wirtschaftssystemen tätig waren, sowie die unterschiedlichen Führungsstile häufig zu Konflikten führen.

Die Analyse kultureller *Offenheit oder Verschlussenheit* von Trompenaars (1993, 1997) ergibt, dass die Ausrichtung eines Unternehmens an einer kulturellen Offenheit oder Verschlussenheit die Richtung widerspiegelt, die dieses Unternehmen einschlägt. Das Unternehmen kann sich entweder auf interne Meinungen und Verpflichtungen konzentrieren oder sich von außen leiten lassen und sich damit nach externen Signalen und Entwicklungstrends richten.

Im Hinblick auf die kulturelle Offenheit von Unternehmen ist die Haltung des Unternehmens gegenüber seinen Kunden einer der am häufigsten genannten Faktoren (Cameron und Quinn, 1999; Scholz, 2000; Bleicher, 1992 et al.). Die wichtigsten Fragen lauten in diesem Zusammenhang: Möchte das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden kennenlernen? Wie reagiert das Unternehmen auf Probleme seiner Kunden? Werden diese Probleme als Hindernisse angesehen?

Die Analyse der kulturellen Offenheit bzw. Verschlussenheit im Kontext unternehmerischer Beziehungen führt zu einem weiteren Aspekt: der Haltung gegenüber Änderungen (Bleicher, 1992; Koch, 2000). Die Haltung des Unternehmens gegenüber Änderungen und die kulturelle Offenheit sind stark voneinander abhängig. Eine positive Einstellung gegenüber Änderungen macht

das Unternehmen offener und bereitwilliger, Herausforderungen anzuerkennen und auf sie zu reagieren. Eine negative Einstellung gegenüber Änderungen führt zu Verschlussheit und der Ablehnung externer Einflüsse.

Im Hinblick auf die Ursachen kultureller Verschlussheit kann der Wunsch nach Stabilität angeführt werden. Eine allgemeine Treue gegenüber bestimmten Standpunkten und Werten bedingen eine gewisse Stabilität der Unternehmensaktivitäten. Der Wunsch nach Stabilität bedeutet jedoch gleichzeitig einen Widerstand gegenüber Änderungen, es sei denn, die Kultur orientiert sich an Änderungen. Dominierende und tief verwurzelte Standpunkte und Meinungen in einem Unternehmen können die Bereitschaft für Änderungen stark einschränken (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel, 1998). Das Problem, mithilfe von Strategien kulturelle Trägheit überwinden zu wollen, war bereits Gegenstand mehrerer Studien und sollte bei der Bewertung des Grads der kulturellen Offenheit berücksichtigt werden. Um eine Kultur nicht zu einem Hindernis werden zu lassen, ist laut Lorsch (1986) die Verantwortung der Führungskräfte in Bezug darauf wichtig, Flexibilität als einen der wichtigsten Bestandteile von Unternehmenskultur anzuerkennen.

Aktivität – Passivität. Im Hinblick auf die Analyse des Ursprungs menschlicher Aktivität stellt Schein (1992) die Frage, ob die Menschen eher reaktiv und damit schicksalsergebene und passive Beobachter der Entwicklung in ihrem Unternehmen seien oder doch vielmehr selbst die Initiative ergreifen und prognostizierten Ereignissen vorbeugen können. Dieser Aspekt der Unternehmenskultur ist eng mit dem Lernaspekt verbunden. In einer dynamischen, sich rasch entwickelnden Umgebung führen eine passive Beobachtung und eine zögerliche Einstellung gegenüber dem Lernen zu einem Verlust an unternehmerischen und wettbewerbstechnischen Potenzialen. Das Konzept des lernenden Unternehmens gewinnt immer mehr an Bedeutung und macht die Entwicklung einer lernorientierten Kultur erforderlich, die sich durch aktive Mitarbeiter auszeichnet, die bereit sind zu lernen und somit wichtige Kompetenzen für die Zukunft zu entwickeln.

Cameron und Quinn (1999) heben in ihrer Definition einer Adhocracy-Kultur die Bedeutung des aktiven Handelns hervor. Diese Organisationsform zeichnet sich durch kreative und dynamische Arbeitsplätze aus und bietet den aktiven Mitarbeitern die nötigen Voraussetzungen für deren Selbstverwirklichung. Auch Hofstede beschreibt in seiner fünften Kulturdimension der Langfristigen Orientierung (*Long-Term Orientation, LTO*) die Aspekte im Hinblick auf Aktivität und Passivität (Hofstede, 2000). Bei dieser Kulturdimension Hofstedes handelt es sich um einen langfristigen Orientierungsindex, in dem neue Anforderungen an die Unternehmen hervorgehoben werden. Ein langfristiger Orientierungsindex zeichnet sich durch eine nicht ausreichende Initiative, eine geringe Risikobereitschaft und wenig Innovationsgeist aus. Loermans (2002) greift Kims Aussage auf und erklärt, dass der Prozess des unternehmerischen Ler-

nens eine Möglichkeit ist, die Fähigkeit des Unternehmens zu effektivem Handeln zu stärken.

Schein (1992) zieht eine wichtige Schlussfolgerung im Hinblick auf die Anerkennung kulturübergreifender Unterschiede im Rahmen der europäischen Integration. Er behauptet, dass durch die Anerkennung kulturübergreifender Unterschiede ein lernendes Unternehmen kulturübergreifende unternehmerische Kompetenz erlangen und somit künftig besser auf neue Anforderungen reagieren könne.

Das Gleichgewicht zwischen Arbeit sowie persönlichen Bedürfnissen und Familie ist ein wichtiger Aspekt und erfordert die Definition von Prioritäten im Leben und das Wissen, wie diese beiden wichtigen Lebensbereiche miteinander in Einklang gebracht werden können.

Dies kann aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln angegangen werden: Wie beeinflusst das Privatleben das Arbeitsleben des Einzelnen bzw. wie beeinflusst die Arbeit das Privatleben? Eine zu enge Orientierung an den persönlichen Lebenszielen führt häufig zu einer zu lockeren Einstellung bei der Arbeit. In der Regel werden solche Mitarbeiter als unverantwortlich angesehen oder von den Unternehmen nicht als vollwertige Mitarbeiter bewertet. Häufig wird das Desinteresse dieser Mitarbeiter an ihrer Arbeit durch langweilige Aufgaben, ein schlechtes Mikroklima im Unternehmen usw. hervorgerufen. Auf den ersten Blick scheint daher aus unternehmerischer Sicht eine starke Mitarbeiterorientierung an der Arbeit wünschenswert. Das Bestreben, ihre Fähigkeiten bei der Arbeit einzusetzen und zu verwirklichen oder eine Beförderung zu erhalten, motiviert die Arbeitnehmer zu harter Arbeit und zum Einsatz all ihrer Fähigkeiten. Viele Forscher jedoch (Jewell, 1998; Newstrom und Devis, 1997) nehmen in ihren Arbeiten Bezug auf das „Burnout-Syndrom“, an dem viele Arbeitnehmer leiden. Die ständigen Bemühungen, die Arbeit immer perfekt erledigen zu wollen, sowie eine intensive Arbeitsbelastung und ein hoher Wettbewerb beeinträchtigen sowohl die physischen als auch die psychischen Kräfte der Arbeitnehmer.

Kutscher (2002) kam bei seinen Untersuchungen in England zu dem Schluss, dass Arbeit den Menschen aus verschiedenen Kulturen unterschiedlich wichtig ist. Eine Umfrage unter Amerikanern, Deutschen und Japanern hat ergeben, dass die Japaner der Arbeit einen weitaus höheren Stellenwert zu-messen als Amerikaner und Deutsche.

Motivation ist ein im Kontext kulturübergreifender Unterschiede häufig analysierter Aspekt.

Im Hinblick auf die Liste der Motivationsfaktoren wurden die Maslow-sche Bedürfnispyramide und deren Interpretation verwendet. Ende der 1950er Jahre stellte Herzberg die Behauptung auf, dass Motivatoren (Anerkennung, Karriere, Selbstverwirklichung usw.) zu besserer und produktiverer Arbeit führten, während Hygienefaktoren (Arbeitsbedingungen, Ent-

lohnung und Gehalt usw.) für die Leistung an sich weniger wichtig wären (Scholz, 2000).

Eine der umfassendsten Typologien zu Motivation ist die Kulturtypologie nach Kluckhohn und Strodtbeck (Kutscher, 2002). Die Autoren unterscheiden zwischen den Aspekten des Handelns und des Daseins sowie des „Daseins im Werden“. In einer Kultur des Handelns zählen insbesondere externe Motivationsfaktoren (höhere Löhne, Prämien, Beförderungen usw.). Die daseinsgeprägte Kultur zeichnet sich durch interne Motivationsfaktoren (Zufriedenheit bei der Arbeit usw.) aus.

Kluckhohn und Strodtbeck haben bewiesen, dass die amerikanische Kultur stark handlungsorientiert ist. Gute Arbeit wird anerkannt, schlechte Arbeit wird bestraft. Dies wurde auch von Mathur, Zhang und Neelankavil (2001) belegt. Ihre Studie hat gezeigt, dass finanzielle Belohnungen für amerikanische Manager einer der wichtigsten Motivationsfaktoren sind. Manager in China, Indien und auf den Philippinen messen diesem Faktor nicht so viel Bedeutung bei. In der amerikanischen Kultur werden finanzielle Belohnungen auch als ein Mittel der Anerkennung und des Erfolgs angesehen. Manager in China hingegen lassen sich stark von der Möglichkeit des Wachstums und der Zusammenarbeit motivieren.

Dies zeigt, dass es verschiedene Antworten auf die Frage gibt, welche Faktoren den höchsten Motivationswert besitzen. Studien haben in verschiedenen Ländern beträchtliche Unterschiede deutlich gemacht. Die Durchführung von Studien in verschiedenen europäischen Ländern könnte weitere Informationen über Motivationsfaktoren liefern.

Auf der Grundlage der analysierten Typologien und der empirischen Studien wurde das theoretische Modell entwickelt, das sich aus acht Bestandteilen zusammensetzt und durch Polaritäten gekennzeichnet ist, die gegensätzliche Merkmale unternehmenskultureller Werte in Europa beschreiben.

Polaritäten werden unterschieden, kontrastieren jedoch nicht mit den Dimensionen, sondern definieren klar deren Besonderheiten gemäß der obenstehenden Erörterung. Ein Unternehmen orientiert sich beispielsweise nicht einzig und allein an Beziehungen oder an unternehmerischer Effizienz oder ist nur durch eine offene oder nach Außen hin abgeschlossene Unternehmenskultur geprägt.

Das theoretische Modell unternehmenskultureller Werte mit seinem Profil, den Dimensionen und Unterscheidungsmerkmalen ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: **Theoretisches Modell zu unternehmenskulturellen Werten**

<p>(1A) Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • gutes Arbeitsklima • Unternehmen ist wie eine große Familie 	<p>(1B) Unternehmerische Effizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> • ergebnisorientiert • Bemühungen und Ergebenheit gegenüber dem Unternehmen • organisatorische und technische Dimension
<p>(2A) Individualismus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung des Individuums als Persönlichkeit • Betonung persönlicher Erfolge • individuelle Verantwortlichkeit und Freiheit 	<p>(2B) Kollektivismus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit dem Unternehmen • erweiterte Profile der Mitarbeiter (vielfältige Qualifikationen) • Teamarbeit
<p>(3A) Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> • zielgesteuertes Management • Kontrolle der Endergebnisse • abteilungsübergreifende Kooperation 	<p>(3B) Formalisierungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Anweisungen • förmliche Beziehungen • standardisierte Übermittlung von Informationen
<p>(4A) Kooperation von Vorgesetzten und Untergebenen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsfindungsprozessen • Manager – Führungskraft • Delegieren von Aufgaben 	<p>(4B) Autokratischer Führungsstil</p> <ul style="list-style-type: none"> • hierarchische Beziehungsstruktur zwischen Manager und untergeordnetem Mitarbeiter • untergeordneter Mitarbeiter als ausführende Kraft • Kontrolle der Arbeitsprozesse
<p>(5A) Kulturelle Offenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt auf externen Anforderungen • positive Einstellungen gegenüber Änderungen • Flexibilität 	<p>(5B) Kulturelle Verschllossenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt auf internen Faktoren • Vermeidung von Risiken
<p>(6A) Aktivität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung künftiger Kompetenzen • Bereitwilligkeit zum Lernen • Innovation 	<p>(6B) Passivität</p> <ul style="list-style-type: none"> • finanzielle Entschädigungen als wichtigster Motivationsfaktor • passives Beobachten der Ereignisse
<p>(7A) Aspekt der persönlichen Bedürfnisse, Familie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familie • Gesundheit • Freizeit 	<p>(7B) Aspekt der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karriere • berufliche Weiterentwicklung • berufliche Verpflichtungen
<p>(8A) Motivatoren</p> <p>Schwerpunkt auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwendung des eigenen Potenzials • Beförderungsmöglichkeiten • Selbstrespekt und Erfolge 	<p>(8B) Hygienefaktoren</p> <p>Schwerpunkt auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gehalt • Sozialversicherung, Sicherheitsgefühl • gute Arbeitsbedingungen

Auf der Grundlage des theoretischen Modells wurde eine Forschungsmethodik entwickelt, um kulturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede in vier europäischen Ländern zu identifizieren.

2. Forschungsmethodik

Thomas (2002) zufolge weisen viele Studien über interkulturelle Probleme im Managementbereich mindestens einen der folgenden Mängel auf, da:

- in osteuropäischen Ländern kaum Umfragen durchgeführt werden;
- nur große Unternehmen analysiert werden;
- nur eine Mitarbeiterebene befragt wurde (Manager oder Beschäftigte).

Mit dieser Studie sollten diese Mängel behoben werden.

Eine Pilotstudie über unternehmenskulturelle Werte wurde als Leonardo-da-Vinci-Projekt in vier europäischen Ländern (Griechenland, Spanien, Litauen und Österreich) durchgeführt. Dabei wurden in jedem Land mehrere mittelständische Unternehmen (50-250 Mitarbeiter gemäß EU-Klassifizierung) befragt. In Griechenland, Spanien und Österreich wurden insgesamt 50 Fragebögen an Manager und 100 an untergeordnete Mitarbeiter verteilt. In Litauen wurden 100 Fragebögen an Manager und 400 an untergeordnete Mitarbeiter verteilt. Bei der Untersuchung handelt es sich um eine explorative Studie.

An der Umfrage waren insgesamt 32 nationale Unternehmen beteiligt; 455 der Befragten folgten diesem Aufruf: In Österreich füllten 14 Manager und 30 untergeordnete Mitarbeiter (aus 8 Unternehmen) die Fragebögen aus, in Litauen waren es 72 Manager und 298 untergeordnete Mitarbeiter (aus 10 Unternehmen), in Spanien 15 Manager und 21 untergeordnete Mitarbeiter (aus 10 Unternehmen), und in Griechenland sandten 34 Manager und 71 untergeordnete Mitarbeiter (aus 4 Unternehmen) die Fragebögen zurück.

Die Rückmeldequoten in Österreich und Spanien lagen bei 20-30 % und waren damit relativ niedrig. In Griechenland und Litauen lag die Beteiligung bei 68-71 % und war damit relativ hoch. Rund 90 % der befragten Unternehmen waren mittelständische Unternehmen.

Die angewandte Forschungsmethodik ist universell und kann auf alle Unternehmen angewendet werden, unabhängig von der Art und dem Betätigungsfeld. Durch Eingrenzen der befragten Unternehmen auf Sektoren können Verzerrungen im Hinblick auf die Ergebnisse durch allgemeine Schlussfolgerungen für jedes Land minimiert werden. Daher wurden Textilfirmen und Unternehmen aus der Nähindustrie sowie Möbel- und Lebensmittelindustrien aufgrund ihrer Präsenz in den teilnehmenden Ländern ausgewählt.

Eine Abhängigkeit der Ergebnisse von einer einzigen Hierarchieebene von Mitarbeitern in dem Unternehmen wird vermieden (gemäß dem dritten Hindernis nach Thomas (2002)). Zur Ermittlung unternehmenskultureller Werte

in europäischen Unternehmen (siehe Tabelle 1) wurden zwei Fragebögen entwickelt, einer für Manager, der andere für deren Untergebene. Der Fragebogen für die Manager behandelte Fragen hinsichtlich des Verhaltens der ihnen untergeordneten Mitarbeiter, die Untergebenen wiederum wurden nach dem Managementsystem und dem Verhalten der Manager in ihrem Unternehmen befragt. Ziel der Untersuchung war die Darstellung einer objektiven und umfassenden Einschätzung der kulturellen Werte in verschiedenen Unternehmen. In Tabelle 2 sind vier Antwortbeispiele enthalten.

Tabelle 2: **Beispiele für Fragestellungen**

	Kulturelle Verschlossenheit	Aktivität
Fragestellung für Manager	Untergebene arbeiten nach dem Prinzip: „Die Aufgabe des Managers ist es, zu denken, die Aufgabe des Untergebenen ist es, zu handeln.“	Die Mitarbeiter tauschen gern und freiwillig ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus.
Fragestellung für Untergebene	Manager arbeiten nach dem Prinzip: „Die Mitarbeiter sollen die Anweisungen des Managers ausführen.“	Der Austausch von Wissen und Erfahrungen wird im Unternehmen gefördert.

Zu den ersten sieben Ausrichtungen wurden fünf Aussagen formuliert, bei denen drei mögliche Antworten zur Verfügung stehen: „Ja, ich stimme zu“, „Ich stimme teilweise zu“ und „Nein, ich stimme nicht zu“. Die zehn wichtigsten Motivationsfaktoren sind in Form eines Ranking aufgeführt. Dies erlaubt die Anordnung der Motivationsfaktoren gemäß ihrer Bedeutung. Zum Beschreiben der Untersuchungsergebnisse wurde die Analyse der deskriptiven Statistiken eingesetzt. Die Unterscheidung der unternehmenskulturellen Werte in verschiedenen Ländern wurde gemäß den Mann-Whitney-Kriterien überprüft.

3. Unternehmenskulturelle Werte in vier europäischen Ländern: die Ergebnisse einer Pilotstudie

Die Unterscheidung der unternehmenskulturellen Werte wird in Tabelle 3 dargestellt. Zum Überprüfen der Hypothesen wurde die Bedeutungsebene 0,05 gewählt. Die Hypothesen über Gleichheit wurden nicht aufgenommen (die Unterschiede wurden als statistisch wesentlich bedeutender und verlässlicher eingestuft), da das Paket p_value den Wert 0,05 nicht überschritt.

Tabelle 3: Die Differenzierung unternehmenskultureller Werte

	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B
Aus Sicht der Manager:																
Österreich – Griechenland	0,062	0,626	0,695	0,717	0,043*	0,002*	0,299	0,729	0,182	0,107	0,311	0,236	0,043*	0,002*	0,269	0,269
Österreich – Litauen	0,003*	0,135	0,764	0,120	0,100	0,512	0,078	0,416	0,169	0,188	0,813	0,005*	0,100	0,512	0,120	0,092
Österreich – Spanien	0,033*	0,788	0,100	0,002*	0,172	0,983	0,505	0,198	0,170	0,122	0,982	0,081	0,172	0,983	0,001*	0,002*
Griechenland – Litauen	0,054	0,150	0,919	0,028*	0,457	0,000*	0,001*	0,649	0,839	0,000*	0,430	0,496	0,457	0,000*	0,571	0,466
Griechenland – Spanien	0,390	0,491	0,620	0,002*	0,476	0,001*	0,948	0,210	0,026*	0,003*	0,374	0,002*	0,476	0,001*	0,001*	0,000*
Litauen – Spanien	0,500	0,128	0,582	0,000*	0,279	0,517	0,051	0,078	0,010*	0,839	0,712	0,000*	0,043*	0,002*	0,269	0,269
Aus Sicht der Untergebenen:																
Österreich – Griechenland	0,088	0,037*	0,072	0,228	0,029*	0,005	0,003*	0,602	0,609	0,000*	0,189	0,050	0,029*	0,005*	0,002*	0,003*
Österreich – Litauen	0,019*	0,115	0,144	0,261	0,032*	0,972	0,006*	0,921	0,015*	0,049*	0,316	0,000*	0,032*	0,972	0,001*	0,001*
Österreich – Spanien	0,823	0,170	0,310	0,938	0,056	0,343	0,516	0,316	0,376	0,151	0,832	0,922	0,056	0,343	0,588	0,402
Griechenland – Litauen	0,000*	0,000*	0,000	0,002*	0,516	0,000*	0,000*	0,482	0,000*	0,000*	0,000*	0,180	0,516	0,000	0,942	0,474
Griechenland – Spanien	0,031*	0,862	0,665	0,463	0,762	0,001*	0,005*	0,451	0,242	0,141	0,425	0,108	0,762	0,001*	0,158	0,380
Litauen – Spanien	0,073	0,011*	0,025*	0,362	0,900	0,166	0,194	0,230	0,324	0,304	0,289	0,006*	0,900	166	0,171	0,325

(*) Unterschiede sind statistisch relevant, wenn p_value ≤ 0,05 (Bühl, Zöfel, 2000).

Es ist offensichtlich, dass die Meinungen der Manager über das Verhalten ihrer Mitarbeiter sich in Griechenland und Litauen sowie in Griechenland und Spanien stark voneinander unterscheiden. Das gleiche gilt für die Einschätzungen der Mitarbeiter im Hinblick auf das Managementsystem in Österreich und Griechenland sowie in Österreich und Litauen und in Griechenland und Litauen (mehr als vier Dimensionen mit p_value ≤ 0,05). Die Meinungen aller Teilnehmer deckten sich nur bei der Bewertung des Konzepts eines autokratischen Führungsstils (p_value > 0,05, siehe Spalte 4B).

Die Ergebnisse der Pilotstudie sind im Anhang detailliert beschrieben. Jede Dimension der kulturellen Werte wird aus fünf Fragen abgeleitet, daher werden der Mittelwert, die Standardabweichung und die prozentuale Abweichung zu jeder Dimension (siehe Tabelle 4) sowie das Verteilungsmuster der Antworten zu jeder Frage (Tabellen 5 bis 18) dargestellt. Die Mittelwerte für jede kulturübergreifende Wertedimension werden in Tabelle 4 dargestellt. Sie reichen von 1,74 bis 2,67 (1A-7B). Unbedeutende Unterschiede zwischen den Dimensionen werden durch die Ungleichheit der Dimensionen für die verschiedenen Merkmale bedingt. Dies geht aus der Streuung der Merkmale bei einer Standardabweichung von rund 0,22 bis 0,81 (1A-7B) hervor. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einige der Aussagen stärker in der Studie berücksichtigt werden, wobei die höchste Unterscheidung unternehmenskultureller Werte oder verschiedene Standpunkte den Ausschlag gaben.

Im Hinblick auf die Dimensionen der *persönlichen Beziehungen und der unternehmerischen Effizienz* konnte in keinem der teilnehmenden Länder eine deutlich stärkere Orientierung hin zu einer der beiden Dimensionen festgestellt werden. Eine geringe Betonung der Dimensionen der persönlichen Beziehungen und der unternehmerischen Effizienz geht aus den Antworten der Manager und Mitarbeiter aus Litauen hervor. Eine der Aussagen über die Dimension persönlicher Beziehungen wurde sowohl von den Managern als auch von den untergeordneten Mitarbeiter aus Griechenland, Spanien und Litauen eher negativ bewertet: Die meisten Befragten betonten, dass die Unternehmen keine eigenen Möglichkeiten für Freizeitaktivitäten böten und diese auch nicht förderten. Im Hinblick auf die Dimension der persönlichen Beziehungen deckten sich die am positivsten ausgefallenen Bewertungen der Manager und untergeordneten Mitarbeiter aus Österreich und Griechenland. Die meisten gaben an, dass informelle Diskussionen zwischen Managern und Mitarbeitern in ihren Abteilungen stattfinden, z. B. in den Kaffeepausen. Dabei werden Probleme besprochen, die sich sowohl auf die Arbeit als auch auf den persönlichen Bereich beziehen.

Manager und untergeordnete Mitarbeiter in Österreich und Griechenland sowie Manager in Spanien und Litauen betonten insbesondere eine Aussage im Hinblick auf die unternehmerische Effizienz, nämlich die Schaffung der technisch-organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben.

Die Koordination von *Kollektivismus und Individualismus* wird durch ähnliche Mittelwerte zu diesen Dimensionen in jedem der beteiligten Länder sichtbar. Die Meinungen der Manager über die Merkmale von Individualismus in ihren Unternehmen stimmten überein. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter (außer in Spanien) und deren Innovationssinn eher als gering eingestuft wurde. Es wurde außerdem anerkannt, dass die individuellen Erfolge der Mitarbeiter im Lohnsystem nicht vollständig berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter gaben zudem an, dass die Übernahme von Verantwortung oder innovative Ideen nicht besonders stark gefördert werden. Befragte aus allen teilnehmenden Ländern stimmten mit der Aussage zur Dimension des Individualismus größtenteils überein, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Meinungen hätten und diese auch zum Ausdruck brächten. Alle Manager und untergeordneten Mitarbeiter (außer die österreichischen) hoben insbesondere ein Merkmal des Kollektivismus hervor, nämlich die Fähigkeit, Kollegen zu ersetzen. Manager aus Österreich und Spanien bewerteten den Wunsch der Mitarbeiter nach Teamarbeit sehr hoch, die Untergebenen hingegen betonten das hohe Ausmaß an gegenseitiger Hilfe unter den Mitarbeitern.

Kooperation und Formalisierung. Die Ausrichtung auf das Konzept der Kooperation ist in Litauen am wenigsten stark ausgeprägt. Es sollte betont wer-

den, dass sich die Meinungen der Manager und Mitarbeiter in Litauen hinsichtlich der schlechten Kooperation der Abteilungen im Problemlösungsprozess deckten. Diese Aussage wurde von den untergeordneten Mitarbeitern in Österreich und Griechenland ebenfalls am geringsten eingestuft. Spanische Manager bewerteten die Tendenz zu Kooperation in ihren Unternehmen am höchsten von allen. Sie betonten hierbei eine gute vertikale und horizontale Übermittlung von Informationen. Alle Befragten, außer den Managern aus Österreich und Litauen, betonten, dass die Position, die jemand im Unternehmen innehat, eine wichtige Rolle spielt. Die Mitarbeiter in den teilnehmenden Unternehmen aus Litauen und Österreich, insbesondere jedoch aus Griechenland, betonten, dass es ein starkes Lohngefälle im Hinblick auf die verschiedenen Arbeiterebenen oder im Vergleich von Managern und untergeordneten Mitarbeitern gebe.

Zusammenfassend kann in österreichischen Unternehmen eine durchschnittliche Orientierung sowohl am Konzept der Kooperation als auch an Formalisierungen festgestellt werden. Die Tendenz zu Formalisierungen ist in Griechenland höher. Im Vergleich zu den anderen Ländern wurde in diesem Bereich die höchste Punktzahl erzielt. Im Einklang mit den entsprechenden Indizes betonten Manager aus Spanien und Litauen die Kooperation, während die Untergebenen eher eine Ausrichtung auf Formalität wahrnahmen. Dies kann durch eine gewisse Subjektivität erklärt werden, wenn Manager versuchen, die besten Merkmale ihres Unternehmens darzustellen, während die Mitarbeiter diesen Bereich eher kritisch bewerten.

Die Ausrichtung an *einer Kooperation von Führungskräften und Untergebenen* ist in allen befragten Unternehmen ebenso vertreten wie die Ausrichtung am *autokratischen Führungsstil*. Dies kann durch die breit gefächerten Untersuchungsergebnisse erklärt werden. Im Hinblick auf die Kooperation von Führungskräften und Mitarbeitern bewerteten die meisten Untergebenen aus Litauen und Österreich den Versuch der Manager, ihre Mitarbeiter zu besseren Ergebnissen bei neuen Aufgaben zu motivieren, als relativ schwach. Es mag paradox erscheinen, aber die meisten Manager aus Litauen stimmten zu, dass die Mitarbeiter von den Führungskräften stärker gefördert werden müssten, damit sie neue Aufgaben übernehmen und nach besseren Ergebnissen streben. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass die Manager häufig zwar eine Situation erkennen, dann aber keine Maßnahmen ergreifen. Beim Bewerten eines autokratischen Führungsstils deckten sich die Ansichten der meisten Manager in allen Ländern. Die Manager stimmten überein, dass die Qualität der Arbeit und die Arbeitsergebnisse besser sind, wenn die Arbeitsprozesse kontrolliert werden. Untergebene in Litauen stimmten häufig der Aussage zu, dass die Entscheidung eines Managers immer endgültig sei, während die Untergebenen in Spanien dieser Aussage kaum zustimmten.

Bei der Zusammenfassung der Konzepte der kulturellen *Offenheit* und *Verschlossenheit* bewerteten alle Manager aus den teilnehmenden Ländern eine

offene Kultur als wünschenswert. Maßnahmen zur Förderung der Offenheit wurden von den Untergebenen jedoch kritisch bewertet, sie stimmten eher den Merkmalen einer kulturellen Verslossenheit zu. Es ist bemerkenswert, dass Unternehmen in Litauen als Ausnahme betrachtet werden können, da sie die geringste kulturelle Offenheit und somit die höchste Ausrichtung an Verslossenheit aufweisen. Zwei der am geringsten bewerteten Aussagen sind, dass die Untergebenen kein Interesse an neuen Technologien und modernen Formen der Arbeitsorganisation zeigen, und dass Manager in den Augen der Untergebenen keine Möglichkeiten bieten, sich mit den Änderungen vertraut zu machen. Eine positive Einstellung gegenüber Änderungen im Unternehmen und eine Orientierung an externen Anforderungen und den Bedürfnissen der Kunden werden im Kontext der kulturellen Offenheit hoch bewertet; die kulturelle Offenheit ist jedoch viel weniger ausgeprägt als die Dimension der Passivität.

Aktivität – Passivität. Beim Vergleich der Ergebnisse sei anzumerken, dass viele der Befragten aus Litauen der Passivität eine höhere Priorität beimessen, während die Dimension der Aktivität als eher gering eingestuft wurde. Eine allgemeine Schlussfolgerung über Passivität könnte sein, dass gemäß den Managern die Mitarbeiter eher passiv seien und sich nur durch finanzielle Lockmittel motivieren ließen. Darüber hinaus betrachten Manager die Kontrolle als effektivstes Mittel. Dies spiegelt ein hohes Maß an fehlendem Vertrauen wider. Die Mitarbeiter hingegen sind der Auffassung, dass die Manager nach dem Grundsatz leben, dass die Untergebenen nur die Anweisungen der Manager auszuführen haben.

Nichtsdestotrotz betonen alle Manager die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen.

Die Meinungen der Manager aus Griechenland, Spanien, Litauen und Österreich sind im Hinblick auf die *persönlichen Bedürfnisse* ähnlich. Manager aus Griechenland zeigen eine höhere Orientierung an *Arbeit* und betonen insbesondere die Bedeutung der Karriere: Verantwortlichkeit und Bereitschaft zur Arbeit, z. B. zu Überstunden, sofern erforderlich. Die Mitarbeiter aus allen teilnehmenden Ländern (außer Litauen) stimmen darin überein, dass durch die alleinige Ausrichtung auf die Arbeit das Privatleben zu sehr vernachlässigt wird.

Sowohl Manager als auch Mitarbeiter legen mehr Wert auf die *Hygienefaktoren* (zwei der motivierendsten Faktoren sind Gehalt und gute Arbeitsbedingungen) als auf *Motivatoren* (Tabelle 11).

4. Diskussion

Alles in allem hat die Untersuchung trotz ihrer explorativen Natur Unterschiede in den unternehmenskulturellen Werten gezeigt. Kreikebaum (1998) merkt an, dass das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter von der Unter-

nehmenskultur und den kulturellen Werten des entsprechenden Landes abhängt. Es ist durchaus natürlich, dass die vorherrschenden Werte in den litauischen Unternehmen sich von den anderen Ergebnissen abheben. Die Ausrichtung auf einen autokratischen Führungsstil ist dort besonders stark vertreten. Die Orientierung an persönlichen Beziehungen, unternehmerischer Effizienz, Individualismus, Kollektivismus, Kooperation, Aktivität und Offenheit wurden dagegen geringer bewertet. Unternehmenskulturelle Werte wurden von einem System der Planwirtschaft und später von wirtschaftlichen Übergangsbedingungen beeinflusst. Es kann daher angenommen werden, dass diese Prozesse von äußerster Wichtigkeit für die heutigen Standpunkte der Manager und Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Aufgaben, Lösungen, Veränderungen und Erweiterungstendenzen waren. Nichtsdestotrotz sollte erwähnt werden, dass diese Unterschiede auch in anderen Ländern auftreten. Die Kultur des jeweiligen Landes, mit dem eine Zusammenarbeit erfolgt, kann nicht gänzlich ignoriert werden. Je höher der Grad an kulturellen Unterschieden, desto wahrscheinlicher sind mögliche Konflikte.

Im Hinblick auf die Konvergenz und Divergenz der kulturellen Werte gibt es zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen bezüglich der Möglichkeiten einer kulturellen Integration (Glase, 2000; Scholz, 2000; Czinkota, Ronkainen und Moffett, 2003 usw.). Die Konvergenztheorie vertritt die These, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen der Marktwirtschaft, Globalisierung und wissenschaftlich-technischen Errungenschaften die Entwicklung von Unternehmen in verschiedenen Ländern auf der Grundlage eines modernen Managements und moderner Kommunikationsmethoden erfolgt und kulturelle Unterschiede dadurch abgebaut werden. Thomas (2000) argumentiert folgendermaßen für eine kulturelle Konvergenz:

- (1) kulturelle Faktoren haben weniger Einfluss auf ein Unternehmen als technische und wirtschaftliche Faktoren. Kulturspezifische Unterschiede bestehen natürlich in gewissem Maße, könnten jedoch als kulturelle Varianten in den Industrienationen angesehen werden;
- (2) kulturelle Konvergenz ist insbesondere dort stark ausgeprägt, wo bestimmte Aspekte sich in verschiedenen Ländern gleichmäßig entwickeln.

Die zweite Ansicht basiert auf der Annahme der Divergenztheorie, der zufolge kulturelle Unterschiede im Prozess der Unternehmensentwicklung erhalten bleiben und sich unter den Bedingungen der Globalisierung noch stärker herausbilden. Man kann sogar prognostizieren, dass die Möglichkeit zur Assimilation formaler Management- und Kommunikationsstrukturen in Unternehmen einmal gegeben sein wird. Das Verhalten der Mitarbeiter infolge kultureller Wertesysteme ändert sich jedoch nicht.

Zweifellos beeinflussen veränderte äußere Bedingungen auch die Änderung der kulturellen Werte. Diese Änderungen können jedoch nicht schnell

erreicht werden, da diese Werte relativ stabil sind. Einige Phasen bei der Schaffung zielgerichteter unternehmenskultureller Werte können herausgehoben werden. Erstens ist es wichtig, sich mit den Unterschieden der unternehmenskulturellen Werte vertraut zu machen. Laut Adler (2002) schränkt die Kulturbblindheit, d. h. der Unwille, kulturelle Unterschiede zu erkennen, unsere Fähigkeit ein, von der kulturellen Vielfalt zu profitieren, die potenziellen Möglichkeiten der kulturellen Vielfalt zu nutzen und das Auftreten möglicher Probleme zu minimieren. Zweitens muss man die Unterschiede der unternehmenskulturellen Werte verstehen lernen. Drittens muss man verstehen, welche der unternehmenskulturellen Werte relevant sind und daher weiter entwickelt werden sollten, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Einige der Aspekte, die die Entwicklung unternehmenskultureller Werte beeinflussen, sind klar erkennbar: die Aufgabe der höheren Bildung zur Umsetzung eines grundsätzlichen und lebenslangen Lernprozesses und die Rolle des Unternehmens bei der Entwicklung der wichtigsten Leitlinien zur Schaffung unternehmenskultureller Werte.

Soweit es die Unterscheidung von unternehmenskulturellen Werten betrifft, können gewisse Einschränkungen auftreten, die es den ehemaligen Sowjetrepubliken nicht einfach machen, sich in den westeuropäischen Märkten zu integrieren. Einige Einschränkungen im Hinblick auf den Einfluss der höheren Bildung sollten hierbei nicht unerwähnt bleiben. Beispielsweise ergab die Analyse der Altersstruktur an der Technischen Universität Kaunas in Litauen, dass das Durchschnittsalter von Professoren bei 61 Jahren, das von außerordentlichen Professoren bei 51 und das Durchschnittsalter aller Bediensteten der Universität bei 47 Jahren liegt. Es ist anzunehmen, dass der Bildungsprozess an dieser Universität daher stark von den Meinungen und Ansichten der Sowjetzeit beeinflusst ist. Die Umsetzung moderner Managementkonzepte und die Förderung unternehmenskultureller Werte wie Kollektivismus, die Kooperation von Managern und Untergebenen sowie Grundsätze persönlicher Beziehungen unterschieden sich jedoch in gewisser Hinsicht von diesen alten Konzepten. Die Beziehung von Managern und Untergebenen hat sich zum Beispiel über obligatorische Systeme entwickelt, bei denen die Mitarbeiter nur formal in die Prozesse zur Unterbreitung und Erörterung von Vorschlägen eingebunden waren, was zu der illusorischen Annahme geführt hat, an der Entscheidungsfindung beteiligt gewesen zu sein. Es wurde eine verzerrte Wahrnehmung dieser Konzepte geschaffen und darüber hinaus in Bezug auf ihre Umsetzung und Wirksamkeit Zweifel verbreitet. Dennoch sollte anerkannt werden, dass der am wenigsten beachtete Aspekt bei den wissenschaftlich-pädagogischen Mitarbeitern ihre unzureichenden Fremdsprachenkenntnisse sind, was ihre Sichtweise, ihre Möglichkeit zur Kooperation und zum Austausch von Erfahrungen sowie die Attraktivität

der Einrichtung für ausländische Studierende stark einschränkt. Aus diesem Grund ist das Bildungssystem nicht ausreichend offen ausgerichtet. Eine Umstellung des Systems ist unerlässlich, um grundlegende Haltungen hinsichtlich unternehmenskultureller Werte und deren Unterscheidung zu schaffen, damit sie kein Hindernis mehr für die Integration auf dem internationalen Markt darstellen.

Die Konvergenz unternehmenskultureller Werte ist stark von der Unternehmensstrategie abhängig. Eine zweckgerichtete Aufklärung über unternehmenskulturelle Werte ist ein komplexer Prozess, der den Bedarf einschließt, sich mit diesen Werten in den Unternehmen verschiedener Länder vertraut zu machen und die wichtigsten Leitlinien zu Unternehmenswerten in bestimmten Unternehmen zu schaffen. Dieser Prozess sollte sich selbst überlassen bleiben. Es ist möglich, einige der Aspekte hervorzuheben, die im Hinblick auf die Entwicklung unternehmenskultureller Werte für jedes Unternehmen als wichtig erachtet werden. Zunächst sollten die unternehmenskulturellen Werte klar definiert und den Mitarbeitern vorgestellt werden. Zweitens sollten ausgereifte Studienpläne auf der Grundlage der Seminaraktivitäten erstellt werden, die theoretisches Wissen und praktische Informationen vermitteln und die Bedeutung der unternehmenskulturellen Werte und die Schwierigkeiten bei ihrer Entwicklung erörtern. Drittens sollte ein System geschaffen werden, mit dem die Interessen der Mitarbeiter unterstützt und gefördert werden können.

Alles in allem führt der europäische Integrationsprozess zu vielfältigen kulturellen Interaktionen. Das schnelle Voranschreiten der Konvergenz unternehmenskultureller Werte hängt von der Fähigkeit der Bildungseinrichtungen ab, zweckgerichtete kulturelle Werte für einen innereuropäischen Geschäftsbereich zu schaffen. Darüber hinaus hängt er von der Bereitschaft der Unternehmen ab, neue Entwicklungstrends und Anforderungen anzunehmen und die Möglichkeiten zu schaffen, um systematisches Lernen im Hinblick auf die Unterschiede und die Bedeutung der unternehmenskulturellen Werte zu gewährleisten.

Bibliografie

- Adler, N. J. *International dimensions of organizational behaviour*. 4. Aufl., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2002.
- Bühl, A., Zöfel, P. *SPSS Version 10: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. 7. Aufl., Boston: Addison Wesley, 2000.
- Bleicher, K. *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt: Campus-Verlag, 1992.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Boston: Addison Wesley, 1999.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H. *International business*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2003.
- Glaser, E. *Cultural divergence or convergence: what is better for the individual, the group, and the organisation?* Linz: Johannes Kepler University. Online: http://www.lang.uni-linz.ac.at/Glaser/research/Cultural_divergence.htm [Stand: 31.01.2008].
- Hagemann, H. *Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte in deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien*. Bamberg: Universität Bamberg, 2000.
- Hofstede, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2. Aufl., London: Sage, 2000.
- Jackson, T. *International HRM: a cross-cultural approach*. London: Sage, 2002.
- Jewell, L. N. *Contemporary industrial/organizational psychology*. 3. Aufl., Brooks Cole Publishing, 1998.
- Koch, R. *The Financial Times guide to strategy: how to create and deliver a useful strategy*. 2. Aufl., London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, 1992.
- Kreikebaum, H. *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und neue Strukturen*. Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Krieger, C. *Erfolgsfaktoren interkultureller Strategischer Allianzen*. Duisburg: Gerhard-Mercator-Universität, 2001.
- Kutscher, M. *Internationales Management: mit 100 Textboxen*. 2. Aufl., London: Oldenbourg, 2002.
- Lewis, R. *Kult r sand ra*. Vilnius: Alma littera, 2002, S. 430.
- Loermans, J. Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No 3, 2002, S. 285-294.
- Lorsch, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Journal*, Vol. 28, No 2, 1986, S. 95-109.
- Mathur, A., Zhang, Y., Neelankavil, J. P. Critical managerial motivational factors: a cross cultural analysis of four culturally divergent countries.

- International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1, No 3, 2001, S. 251-267.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall, 1998.
- Newstrom, J. V.; Devis, K. *Organizational behavior: human behavior at work*. London: McGraw-Hill, 1997.
- Savanevičienė, A. Preconditions of the model formation for intereuropean values of business culture. *Engineering Economics*, Vol. 28, No 2, 2002, S. 26-30.
- Savanevičienė, A. The inspiration of cultural business values in Europe. *Inžinerinė ekonomika*, Vol. 40, No 5, 2004, S. 82-89.
- Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. Aufl., San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Scholz, C. *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen*. München: Vahlen, 2000.
- Søderberg, A. M.; Holden, N. Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2002, Vol. 2, No 1, 2002, S. 103-121.
- Thomas, A. Einführung in die Problematik kultureller Unterschiede. In *China Conference Review: Dokumentation der China Conference in Bayreuth 27-29.6.1999*. Bayreuth: AIESEC Bayreuth, 2000, S. 21-32.
- Thomas, D.C. *Essentials of international management: a cross-cultural perspective*. London: Sage, 2000.
- Trompenaars, F. *Handbuch globales Management: wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON Verlag, 1993.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. *Riding the waves of culture understanding cultural diversity in business*. 2. Aufl., London: Nicholas Brealey, 1997.

Anhang – Tabellen 4 bis 19

Tabelle 4: Dimensionen kulturübergreifender Werte: Anzahl der Fälle (N); Mittelwert (MN), Standardabweichung (SD) aus Sicht der Manager (M) und Untergebenen (S) je Land

Land	Position	Dimension	N	MN	SD	V (in %)	Dimension	N	MN	SD	V (in %)
AT	M	Beziehung (1A)	14	2,54	0,57	22	Unternehmerische Effizienz (1B)	14	2,41	0,49	20
	S		30	2,27	0,69	30		30	2,16	0,66	30
EL	M		34	2,30	0,63	29		34	2,39	0,57	24
	S		71	2,27	0,65	28		71	2,33	0,64	27
ES	M		15	2,17	0,73	33		15	2,39	0,66	27
	S		21	2,15	0,74	34		21	2,32	0,78	33
LT	M		82	2,11	0,77	36		82	2,25	0,68	30
	S		297	1,86	0,76	41		297	2,06	0,71	34
AT	M	Individualismus (2A)	14	2,35	0,49	21	Kollektivismus (2B)	14	2,38	0,53	22
	S		30	2,15	0,58	27		30	2,31	0,59	25
EL	M		34	2,32	0,65	28		34	2,37	0,56	24
	S		71	2,27	0,67	29		71	2,39	0,57	24
ES	M		15	2,36	0,66	28		15	2,67	0,46	17
	S		21	2,23	0,66	29		21	2,32	0,71	31
LT	M		82	2,18	0,65	30		82	2,13	0,63	29
	S		297	1,93	0,70	36		297	2,17	0,71	32
AT	M	Kooperation (3A)	14	2,21	0,43	19	Formalisierung (3B)	14	2,27	0,51	22
	S		30	2,29	0,65	28		30	2,14	0,65	30
EL	M		34	2,11	0,69	32		34	2,44	0,50	20
	S		71	2,21	0,73	33		71	2,53	0,60	23
ES	M		15	2,35	0,63	26		15	2,16	0,64	30
	S		21	2,01	0,74	36		21	2,31	0,81	35
LT	M		82	2,06	0,66	32		82	2,12	0,70	33
	S		297	1,99	0,71	36		297	2,28	0,67	29
AT	M	Kooperation von Managern und Untergebenen (4A)	14	2,19	0,47	21	Autokratischer Führungsstil (4B)	14	2,08	0,42	20
	S		30	2,19	0,64	29		30	2,06	0,67	32
EL	M		34	2,38	0,66	27		34	2,26	0,63	27
	S		71	2,19	0,57	26		71	2,25	0,65	29
ES	M		15	2,15	0,66	30		15	1,92	0,58	30
	S		21	2,15	0,63	29		21	2,01	0,76	38
LT	M		82	2,21	0,69	31		82	2,27	0,63	28
	S		297	2,08	0,71	34		297	2,29	0,66	28
AT	M	Offenheit (5A)	14	1,99	0,46	23	Verschlossenheit (5B)	14	2,07	0,26	12
	S		30	1,97	0,38	19		30	2,19	0,35	15
EL	M		34	2,27	0,40	17		34	2,19	0,34	15
	S		71	2,24	0,46	20		71	2,17	0,37	17

Land	Position	Dimension	N	MN	SD	V (in %)	Dimension	N	MN	SD	V (in %)	
ES	M	Aktivität (6A)	15	2,24	0,57	25	Passivität (6B)	15	2,00	0,28	14	
	S		21	1,90	0,52	27		21	2,08	0,36	17	
LT	M		82	1,93	0,48	24		82	2,16	0,37	17	
	S		297	1,74	0,46	26		297	2,20	0,35	16	
AT	M		14	2,04	0,31	15		Arbeit (7B)	14	2,16	0,28	13
	S		30	2,1	0,54	25			30	1,95	0,39	20
EL	M		34	2,24	0,42	18		34	2,14	0,35	16	
	S		71	2,16	0,57	26		71	2,16	0,42	19	
ES	M		15	2,07	0,43	20		15	2,2	0,44	20	
	S		21	2,22	0,58	26		21	1,98	0,43	21	
LT	M		82	1,94	0,45	23		82	2,42	0,32	13	
	S		297	1,97	0,55	27		297	2,29	0,32	14	
AT	M	Persönliche Bedürfnisse, Familie (7A)	14	2,33	0,31	13	Arbeit (7B)	14	2,15	0,35	16	
	S		30	2,47	0,34	13		30	2,14	0,44	20	
EL	M		34	2,08	0,52	25		34	2,47	0,54	22	
	S		71	2,24	0,49	21		71	2,39	0,46	19	
ES	M		15	2,17	0,30	13		15	2,16	0,32	14	
	S		21	2,31	0,22	9		21	2,04	0,43	21	
LT	M		82	2,19	0,35	16		82	2,22	0,39	17	
	S		297	2,32	0,37	16		297	2,16	0,36	16	

Anmerkung: Die Aussagen konnten mit Werten von 1 bis 3 bewertet werden: „Ja, ich stimme zu“ = 3, „Ich stimme teilweise zu“ = 2 und „Nein, ich stimme nicht zu“ = 1.

Tabelle 5: **Beziehungen (Antworten in Prozent)**

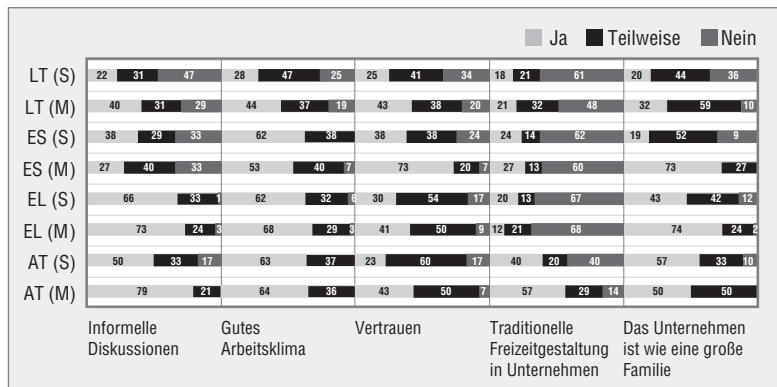


Tabelle 6: Unternehmerische Effizienz (Antworten in Prozent)

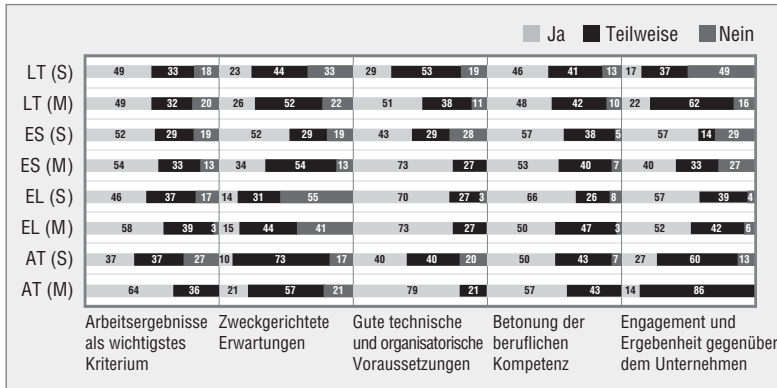


Tabelle 7: Individualismus (Antworten in Prozent)

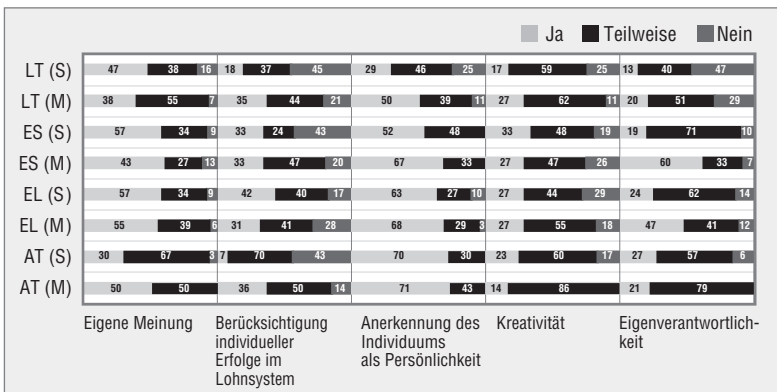


Tabelle 8: Kollektivismus (Antworten in Prozent)

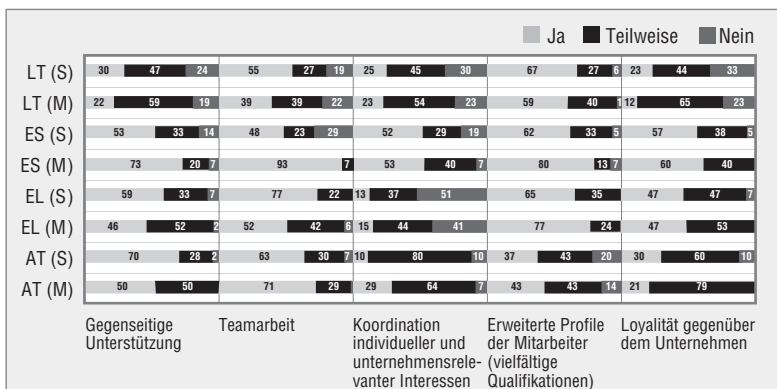


Tabelle 9: Formalisierung (Antworten in Prozent)

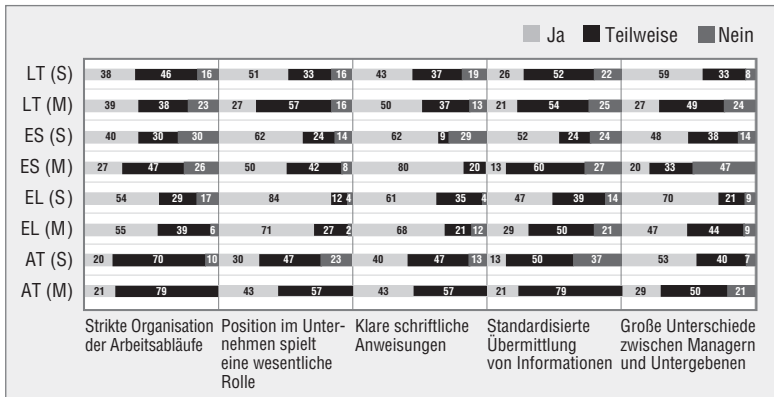


Tabelle 10: Kooperation (Antworten in Prozent)

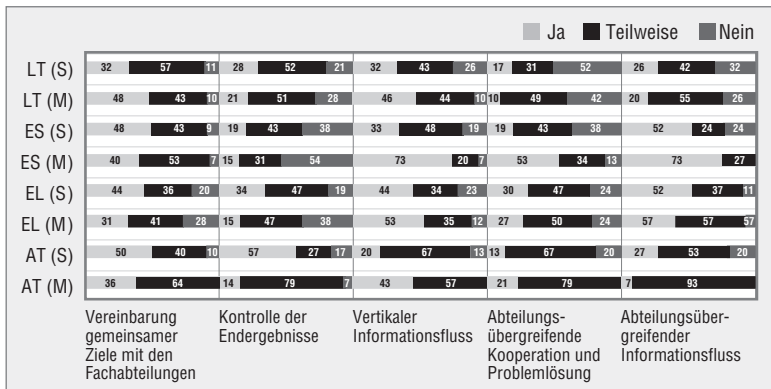


Tabelle 11: Kooperation von Managern und Untergebenen (Antworten in Prozent)

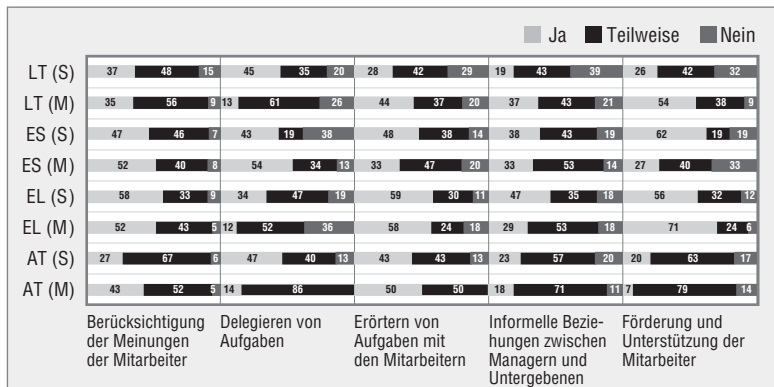


Tabelle 12: Autokratischer Führungsstil (Antworten in Prozent)

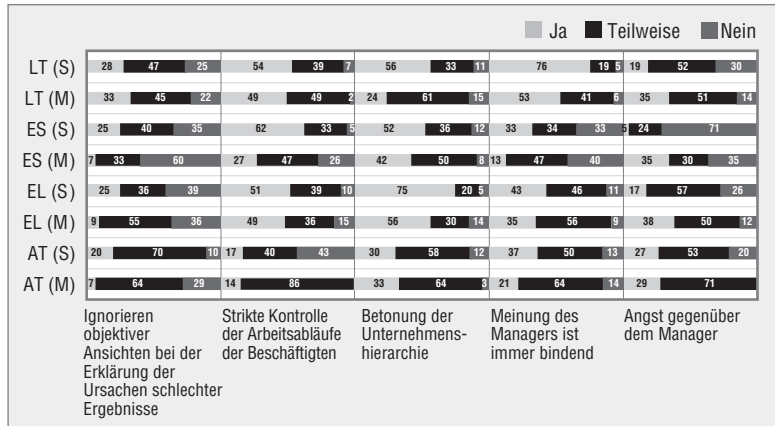


Tabelle 13: Kulturelle Offenheit (Antworten in Prozent)

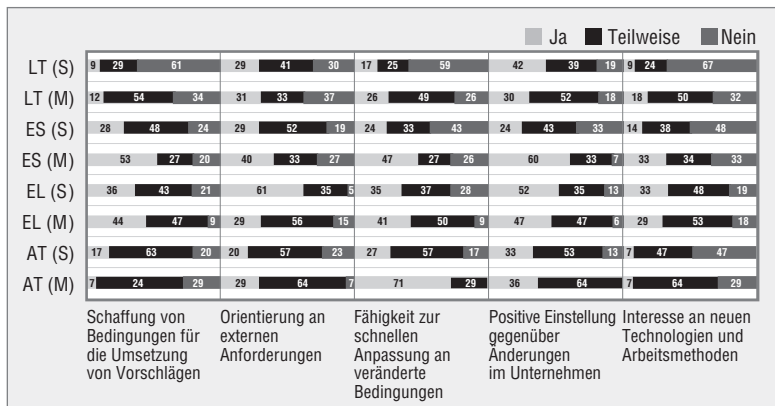


Tabelle 14: Kulturelle Verschlossenheit (Antworten in Prozent)

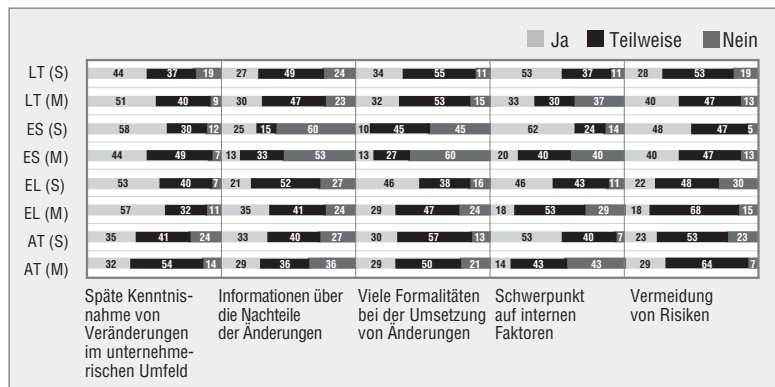


Tabelle 15: **Aktivität (Antworten in Prozent)**

	Ja			Teilweise			Nein								
LT (S)	23	40	37	39	36	25	39	36	25	28	32	41	34	45	21
LT (M)	13	61	26	38	48	15	38	48	15	9	59	33	26	52	22
ES (S)	48	33	19	53	33	14	29	43	28	38	48	14	38	43	19
ES (M)	27	40	33	53	40	7	73	20	7	53	40	7	27	47	26
EL (S)	37	45	18	46	29	25	44	39	17	33	49	17	43	46	11
EL (M)	30	64	6	53	38	9	27	53	21	27	65	9	44	47	9
AT (S)	30	33	37	30	53	17	27	53	20	37	47	17	40	40	20
AT (M)	14	79	7	36	64		86	14		29	64	7	57	36	
	Entwicklung neuer Ideen			Austausch von Wissen und Erfahrungen			Unabhängige Entwicklung von Qualifikationen und unabhängiges Lernen			Aktive Nutzung der Möglichkeit zum Lernen			Aktive Annahme neuer Aufgaben		

Tabelle 16: **Passivität (Antworten in Prozent)**

	Ja			Teilweise			Nein								
LT (S)	71	23	6	20	49	31	42	41	17	66	26	8	47	49	4
LT (M)	37	54	10	39	39	22	76	17	7	77	22	1	47	50	3
ES (S)	30	45	25	10	33	57	47	10	43	19	57	24	43	49	8
ES (M)	33	20	47	40	33	27	67	13	20	33	60	7	37	35	28
EL (S)	46	39	15	27	41	32	56	31	13	51	39	10	27	54	19
EL (M)	27	39	33	24	47	29	82	18		29	47	24	29	59	12
AT (S)	47	43	10	23	30	47	13	50	37	17	50	33	26	64	10
AT (M)	7	64	29	29	57	14	36	64		36	57	7	19	64	17
	Untergebener als ausführende Kraft			Vermeidung von Veränderungen			Kontrollierte Arbeit ist effektiver			Finanzielle Vergütung sind der wichtigste Motivationsfaktor			Passives Beobachten der Ereignisse		

Tabelle 17: **Persönliche Bedürfnisse, Familie (Antworten in Prozent)**

	Ja			Teilweise			Nein								
LT (S)	39	47	15	33	47	20	41	43	17	45	44	11	65	33	2
LT (M)	30	51	19	22	43	35	35	54	11	45	39	16	52	42	6
ES (S)	67	29	14	53	33		20	45	35	68	28	4	71	29	
ES (M)	50	43	7	13	33	54	20	40	40	80	7	13	60	33	7
EL (S)	39	41	20	27	53	20	44	28	29	63	31	6	53	53	4
EL (M)	30	49	21	12	58	30	30	42	27	63	28	9	39	58	3
AT (S)	33	67		40	43	17	73	27		80	17	3	37	57	7
AT (M)	21	71	8	93	7		43	43	14	64	36		64	36	
	Das persönliche Leben ist wichtiger als die Karriere			Ich verbringe mehr Zeit mit Freunden und Familie			Die Arbeit garantiert materiellen Wohlstand, ist jedoch nicht das wichtigste Ziel			Wer nur arbeitet, vernachlässigt sein Privatleben			Die Arbeitgeber müssen sich um die Belange der Arbeitnehmer bei persönlichen und gesundheitlichen Problemen kümmern		

Tabelle 18: Arbeit (Antworten in Prozent)

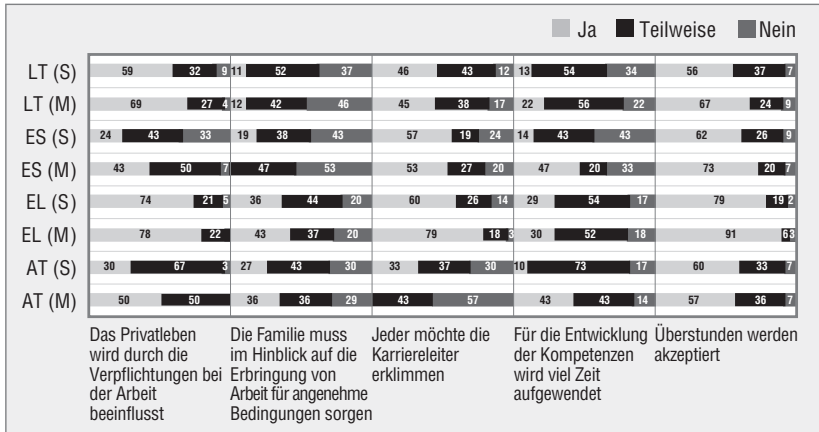


Tabelle 19: Reihenfolge der Motivationsfaktoren für Arbeitnehmer

