

Schriftenreihe
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Stefanie Rathje

Unternehmenskultur als Interkultur

Entwicklung und Gestaltung interkultureller
Unternehmenskultur am Beispiel deutscher
Unternehmen in Thailand

Verlag Wissenschaft & Praxis



Unternehmenskultur als Interkultur

Schriftenreihe
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

herausgegeben von:

Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena

Prof. Dr. Peter Oberender, Universität Bayreuth

Band 8

Stefanie Rathje

Unternehmenskultur als Interkultur

Entwicklung und Gestaltung interkultureller
Unternehmenskultur am Beispiel
deutscher Unternehmen in Thailand

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3-89673-207-2

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2004
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Die folgende Arbeit entstand als Dissertation im Fachbereich Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin. Ich möchte mich bei allen bedanken, die mich bei ihrer Entstehung unterstützt haben:

- Prof. Dr. Anna-Maria Rucktäschel (Universität der Künste Berlin) für die freundliche Betreuung
 - Prof. Dr. Jürgen Bolten (Friedrich-Schiller-Universität Jena) für die Übernahme des Koreferates und hilfreiche Anregungen bei der Einschränkung des Themas
 - Meinen 26 deutschen und thailändischen Interviewpartnern in Thailand für Ihre Gesprächsbereitschaft und Offenheit
 - Meinem Arbeitgeber, der Unternehmensberatung A.T. Kearney, für meine Freistellung und die finanzielle Unterstützung bei der Arbeit an meiner Dissertation
 - Dr. Paul Strunk, Executive Director der Deutsch-Thailändischen Handelskammer, für die Unterstützung meiner Forschungsarbeit in Thailand
 - Dr. Axel Foellmer (Bayer AG) und Dr. Jürgen Bonjer (H.C. Starck) für ihre Einladungen zur Teilnahme an thailändischen Unternehmensfeiern
 - Khun Chum für die Fahrten durch Bangkok, nach Rayong und Map Ta Phut
 - Khun Odd für ihren Einsatz
 - Den Expats von „La Cascade“ für ihre Zuwendung
 - Panida (Eak) Phootorn für ihre Hilfe bei der Suche nach einem deutschen Buch in der Bibliothek der Chulalongkorn-Universität Bangkok
 - Dr. Stephanie Grüger für Grounded-Theory-Diskussionen
 - Dr. Marianne Denk-Helmold für kritische Anmerkungen
 - Jürgen Isert für sein offenes Ohr und dem Berliner DTP für Layout-Hilfe
 - Khun Somboon für die gemeinsame Entdeckung von deutsch-thailändischem Humor
 - Christoph Erenkamp für sein Korrektorat
- und
- Meinen Eltern, meinem Bruder und meinem Freund für alles andere.

Inhaltsübersicht

1. Einleitung.....	13
1.1. Ausgangssituation	13
1.2. Problemstellung und Forschungsziel	14
1.3. Forschungsfragen und Forschungsansatz	16
1.4. Aufbau der Arbeit	17
2. Die Methodik der qualitativen theoriebildenden Fallstudienanalyse	21
2.1. Methodenauswahl	21
2.2. Forschungsdurchführung	27
3. Begriffsklärung und theoretische Grundlagen	47
3.1. Kultur und Interkultur	47
3.2. Unternehmenskultur	60
3.3. Zusammenfassung	83
4. Interkulturelle Rahmenbedingungen deutsch-thailändischer Unternehmenskultur	85
4.1. Interkulturelle Analyse des deutschen und thailändischen Wirtschaftsstils	87
4.2. Deutsch-thailändische Interkultur	181
4.3. Zusammenfassung	202
5. Entwicklung von Unternehmenskulturen im interkulturellen Kontext	205
5.1. Emergenz interkultureller Unternehmenskultu.....	206
5.2. Gestaltungsansätze interkultureller Unternehmenskultur	255
5.3. Zusammenfassung	277
6. Managementkonzept zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur	279
6.1. Anforderungen an das Konzept	280
6.2. Vorgehensweise	283
7. Schlussbetrachtung	299
7.1. Grundlagen der Ergebnisse	299
7.2. Zusammenfassung der Ergebnisse	300
7.3. Kritische Reflexion der Ergebnisse und Ausblick	303
8. Anhang	307
8.1. Abbildungsverzeichnis	307
8.2. Code-Übersicht	311
8.3. Verzeichnis der thailändischen Begriffe	326
8.4. Literaturverzeichnis	327

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	13
1.1.	Ausgangssituation	13
1.2.	Problemstellung und Forschungsziel	14
1.3.	Forschungsfragen und Forschungsansatz	16
1.4.	Aufbau der Arbeit	17
2.	Die Methodik der qualitativen theoriebildenden Fallstudienanalyse	21
2.1.	Methodenauswahl	21
2.1.1.	Gegenstandsangemessenheit	21
2.1.2.	Vorgehensweise	23
2.1.3.	Stärken und Schwächen	25
2.1.4.	Anwendung bei vergleichbaren Untersuchungsgegenständen	26
2.2.	Forschungsdurchführung	27
2.2.1.	Fallstudienauswahl	27
2.2.1.1.	Auswahl des interkulturellen Kontextes Deutschland –Thailand	28
2.2.1.2.	Auswahl der Unternehmen	31
2.2.2.	Auswahl der Forschungsquellen	32
2.2.2.1.	Interviews	33
2.2.2.2.	Unterstützende Quellen	34
2.2.3.	Feldforschung	36
2.2.3.1.	Vorbereitung der Feldforschung	36
2.2.3.2.	Durchführung der Interviews und der weiteren Datensammlung	37
2.2.4.	Datenanalyse	39
2.2.5.	Methodischer Umgang mit der Problematik des Kulturvergleichs	42
2.2.5.1.	Problematik kultureller Makroanalysen	42
2.2.5.2.	Problematik kultureller Mikroanalysen	43
2.2.5.3.	Kulturelle Stilforschung als angemessene Methode der Kulturbeschreibung	43
3.	Begriffsklärung und theoretische Grundlagen	47
3.1.	Kultur und Interkultur	47
3.1.1.	Vielfalt des historischen Kulturbegriffs	48
3.1.1.1.	Inhalte von Kultur	49
3.1.1.2.	Funktion und Gestaltbarkeit von Kultur	51
3.1.1.3.	Struktur von Kultur	52
3.1.2.	Das differenzorientierte Kulturmodell von Hansen	54
3.1.3.	Interkulturalität aus Sicht eines differenzorientierten Kulturbegriffs	57

3.2. Unternehmenskultur	60
3.2.1. Vielfalt des Unternehmenskulturbegriffs	60
3.2.1.1. Inhalte von Unternehmenskultur	61
3.2.1.2. Funktion und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur	65
3.2.1.3. Struktur von Unternehmenskultur	71
3.2.2. Unternehmenskultur im interkulturellen Kontext	77
3.2.2.1. Konsens-Perspektive	77
3.2.2.2. Konflikt-Perspektive	80
3.2.2.3. Komplexitäts-Perspektive	81
3.2.2.4. Schlussfolgerungen	82
3.3. Zusammenfassung	83
4. Interkulturelle Rahmenbedingungen deutsch-thailändischer Unternehmenskultur.....	85
4.1. Interkulturelle Analyse des deutschen und thailändischen Wirtschaftsstils	87
4.1.1. Der thailändische Wirtschaftsstil	88
4.1.1.1. Thailändischer Beziehungsaufbau	88
4.1.1.2. Thailändisches Hierarchieverständnis	96
4.1.1.3. Thailändisches Konfliktverhalten	102
4.1.1.4. Thailändische Aufgabenbearbeitung	113
4.1.2. Der deutsche Wirtschaftsstil	128
4.1.2.1. Deutscher Beziehungsaufbau	129
4.1.2.2. Deutsches Hierarchieverständnis	133
4.1.2.3. Deutsches Konfliktverhalten	139
4.1.2.4. Deutsche Aufgabenbearbeitung	145
4.1.3. Ergebnisdiskussion	153
4.1.3.1. Diskussion des thailändischen Wirtschaftsstils	155
4.1.3.2. Diskussion des deutschen Wirtschaftsstils	169
4.1.3.3. Schlussfolgerungen für eine deutsch-thailändische Interkultur	179
4.2. Deutsch-thailändische Interkultur	181
4.2.1. Konfliktpotentiale	181
4.2.1.1. Kommunikative Missverständnisse	182
4.2.1.2. Konfliktverschärfung	189
4.2.2. Synergiepotentiale	192
4.2.2.1. Loyalität	193
4.2.2.2. Innovation	194
4.2.2.3. Emanzipation	195
4.2.3. Ergebnisdiskussion	196
4.2.3.1. Diskussion deutsch-thailändischer Konfliktpotentiale	198
4.2.3.2. Diskussion deutsch-thailändischer Synergiepotentiale	201
4.3. Zusammenfassung	202

5.	Entwicklung von Unternehmenskulturen im interkulturellen Kontext	205
5.1.	Emergenz interkultureller Unternehmenskultur	206
5.1.1.	Einflussmedien interkultureller Unternehmenskultur	207
5.1.1.1.	Organisatorische Rahmenbedingungen	207
5.1.1.2.	Individuum	208
5.1.2.	Einflussfaktoren interkultureller Unternehmenskultur	210
5.1.2.1.	Individuum	210
5.1.2.2.	Branche	211
5.1.2.3.	Wirtschaftssituation	213
5.1.2.4.	Mutterunternehmen	214
5.1.2.5.	Ursprungskultur	218
5.1.2.6.	Landeskultur	219
5.1.2.7.	Zusammenfassung	220
5.1.3.	Dynamiken interkultureller Unternehmenskultur	220
5.1.3.1.	Anpassung	223
5.1.3.2.	Abwehr	230
5.1.3.3.	Integration	233
5.1.3.4.	Hybridisierung	237
5.1.4.	Ergebnisdiskussion	243
5.1.4.1.	Diskussion der Einflussfaktoren und –medien	244
5.1.4.2.	Diskussion der Dynamiken	248
5.2.	Gestaltungsansätze interkultureller Unternehmenskultur	255
5.2.1.	Leitbilder von Unternehmenskultur	256
5.2.1.1.	Inhalte und Funktion	257
5.2.1.2.	Gestaltbarkeit	257
5.2.1.3.	Gestaltungsmodus	259
5.2.2.	Leitbilder von Interkulturalität	260
5.2.2.1.	Gleichheitsdiagnose	261
5.2.2.2.	Unterschiedlichkeitsdiagnose	262
5.2.3.	Typen und Führungsrollen interkultureller Unternehmenskulturgestaltung ...	265
5.2.3.1.	Patronage („Vater“-Rolle)	266
5.2.3.2.	Partizipation („Bewunderer“-Rolle)	267
5.2.3.3.	Partnerschaft („Kameraden“-Rolle)	268
5.2.3.4.	Neutralität („Richter“-Rolle)	268
5.2.3.5.	Unterwerfung („Eroberer“-Rolle)	269
5.2.3.6.	Erfolgspotential	270
5.2.4.	Leitbilder interkultureller Unternehmenskultur	270
5.2.5.	Ergebnisdiskussion	273
5.3.	Zusammenfassung	277

6.	Managementkonzept zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur	279
6.1.	Anforderungen an das Konzept	280
6.1.1.	Anerkennung kultureller Differenz	280
6.1.2.	Differenzierung zwischen kultureller Relativität und unternehmerischer Subjektivität	281
6.1.3.	Berücksichtigung interkultureller Komplexität	281
6.1.4.	Realistische Umsetzungsorientierung	282
6.2.	Vorgehensweise	283
6.2.1.	Situationsbestimmung	283
6.2.2.	Entwicklung von Gestaltungszielen	288
6.2.3.	Gestaltungsplanung	292
6.2.4.	Umsetzung und Erfolgskontrolle	295
6.3.	Erfolgsfaktoren	296
7.	Schlussbetrachtung	299
7.1.	Grundlagen der Ergebnisse	299
7.2.	Zusammenfassung der Ergebnisse	300
7.3.	Kritische Reflexion der Ergebnisse und Ausblick	303
8.	Anhang	307
8.1.	Abbildungsverzeichnis	307
8.2.	Code-Übersicht	311
8.3.	Verzeichnis der thailändischen Begriffe	326
8.4.	Literaturverzeichnis	327

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

„The modern business enterprise has no place to hide. It has no place to go but everywhere.“ (Lane/di Stefano 2000, S. xiii)

In einer Zeit, in der das Postulat von Globalisierung bereits zum Allgemeinplatz geworden ist, wird die Welt der Wirtschaftsunternehmen nicht mehr länger durch nationale Grenzen definiert. Die zunehmende Internationalisierung folgt dabei ökonomischen Zwängen wie der allmählichen Sättigung der angestammten Inlandsmärkte, der Nutzung kostengünstiger Verfügbarkeit ausländischer Ressourcen, der Umsetzung von Skalenvorteilen oder der Notwendigkeit zu schnellem Technologietransfer (Stüdlein 1997, S. 3). Grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit wird so zur allgemeinen Unternehmensrealität, die sich in konkreten Zahlen niederschlägt:

- Von 1989 bis 1999 haben sich ausländische Direktinvestitionen als typisches Maß für den globalen Internationalisierungsgrad weltweit von 224 US\$ auf 827 Mrd. US\$ fast vervierfacht (Fischer 2001, S. 33) und entsprechen dabei Auslandsniederlassungen in einer Gesamtzahl von ca. 280.000 (Apfelthaler 1999, S. 10).
- Allein die deutschen Direktinvestitionen ins Ausland stiegen zwischen 1999 (131 Mrd. €) und 2000 (185 Mrd. €) um mehr als 40% (DIHT 2002).
- Nach einer weltweiten Umfrage des 21st Century Report sehen mehr als zwei Drittel internationaler Geschäftsführer ausländischen Wettbewerb als Schlüssel zum Unternehmenserfolg und erwarten auch zukünftig ständig steigende Umsatz- und Beschäftigungsanteile aus internationalen Tochterunternehmen (Adler 2002, S.4).

Die fortschreitende Internationalisierung stellt moderne Unternehmen aufgrund verstärkter Organisationskomplexität jedoch vor integrative Herausforderungen (Schreyögg 1993, S. 149). So müssen beispielsweise strategische und operative Unternehmensziele international harmonisiert, wirksame Verhaltensweisen im Umgang mit erhöhter Planungsunsicherheit entwickelt und Kontrollmechanismen zur Gewährleistung internationaler Qualitäts-, Kosten- oder Kommunikationsstandards etabliert werden.

In der Vergangenheit hat sich hierzu das Konzept der *Unternehmenskultur* als Erfolgsfaktor vor allem bei der Bewältigung organisationaler Komplexität und Ungewissheit etabliert (Alveson/Berg 1992). Der Gedanke des Unternehmenskulturansatzes, Organisationen als „Sinn-Systeme mit spezifischen Überzeugungen, Werten und Symbolen“ (Schreyögg 2000, S. 435) zu begreifen, hat dabei zu der großen Popularität dieses Konzepts bei der Umsetzung organisatorischer Integration beigetragen. So wird funktionsfähiger Unternehmenskultur eine besondere Kohäsionskraft zugetraut, die innerhalb der Organisation Zusammenhalt erzeugt. Dieser Zusammenhalt kann sich beispielsweise äußern als:

- Einschränkung des Kontrollaufwands durch indirekte Verhaltensregulation,
- Beschleunigung von Entscheidungsfindungsprozessen durch die implizite Reduktion von Komplexität und Unsicherheit, oder
- Steigerung der Mitarbeiteridentifikation und -motivation mit der Folge unternehmensinterner Konfliktvermeidung und Effizienzverbesserung (Schreyögg 2000, S. 463).

Einer Übertragung national gewachsener Unternehmenskulturen auf internationale Tochterunternehmen wurde daher in der Vergangenheit hohe erfolgskritische Bedeutung bei der Unternehmensinternationalisierung zugeschrieben (Schreyögg 1993, S. 152).

1.2. Problemstellung und Forschungsziel

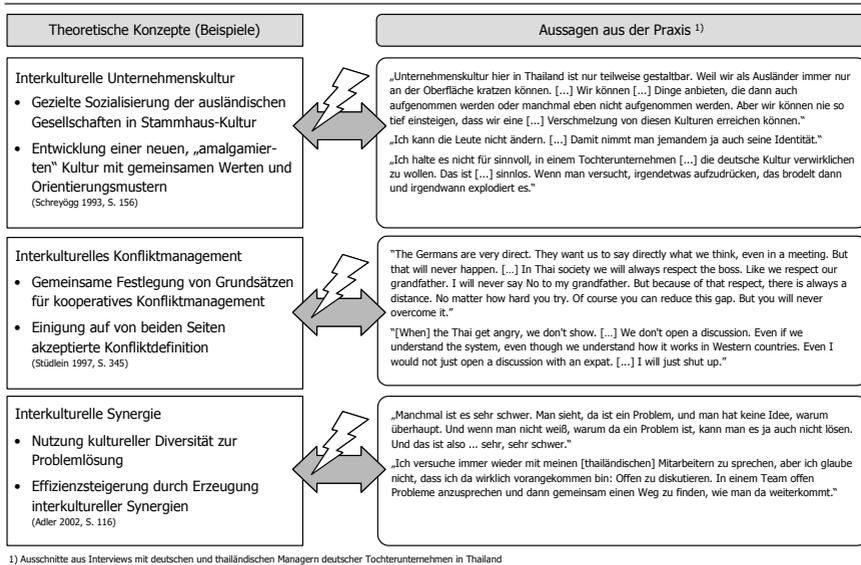
„Man fühlt sich oft allein. Dann schaut man den Thais in die Augen und weiß einfach, der versteht mich nicht. Und man kann absolut nichts daran ändern.“

Diese resignierte Äußerung eines Expatriate-Managers¹ eines deutschen Tochterunternehmens in Thailand macht deutlich: Den kulturellen Integrationsbemühungen der Unternehmenszentralen stehen in der praktischen Realität ihrer Tochterunternehmen unterschiedlichste Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der internationalen Mitarbeiter gegenüber, die sich oft als unüberwindlich erweisen. So hat gerade die verstärkte wirtschaftliche Internationalisierung der Unternehmen zu der häufig bitteren Erkenntnis des Managements geführt, dass „Menschen in anderen Ländern anders denken, urteilen und handeln“ (Apfelthaler 1999, S. 7).

Die Gegenüberstellung in Abbildung 1 kontrastiert in diesem Sinne gut gemeinte Vorschläge aus vorhandenen Konzepten zur interkulturellen Unternehmenskultur mit Aussagen der alltäglichen Praxis interkultureller Zusammenarbeit und wirft damit beispielhaft grundlegende Fragen zu deren Gestaltung auf:

- Wie können gemeinsame „Werte und Orientierungsmuster“ innerhalb internationaler Organisationen aufgebaut werden, wenn sich in der Praxis ein gemeinsamer Verständigungshorizont schon über grundlegende Fragen der Zusammenarbeit nur schwer herstellen lässt?
- Wie können interkulturelle „Konflikte gemanagt“, gelöst oder vermieden werden, wenn das kulturelle Verständnis darüber, was überhaupt ein Konflikt ist, wann er vorliegt und was in diesem Fall adäquates Verhalten darstellt, grundsätzlich verschieden ist?
- Wie können bei interkultureller Zusammenarbeit „Synergien“ erreicht werden, wenn oftmals schon die Ursache auftretender Probleme nur schwer bestimmt werden kann und damit die Voraussetzungen für eine gemeinsame Lösung gar nicht gegeben sind?

¹ Unter Expatriate-Managern (oder auch Expatriates, kurz: Expats) sollen im Folgenden Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden werden, die für einen begrenzten Zeitraum in ausländischen Niederlassungen des Unternehmens eingesetzt werden.



¹⁾ Ausschnitte aus Interviews mit deutschen und thailändischen Managern deutscher Tochterunternehmen in Thailand

Abb. 1: Gegenüberstellung theoretischer Konzepte und Praxisaussagen zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur

Aufgrund dieser Problematik erscheint die Fülle anekdotische Berichte und quantitativer Statistiken zum Scheitern internationaler Unternehmenszusammenarbeit aufgrund kultureller Unterschiede nicht überraschend (vgl. u.a. Bolten 1999a, S. 25, Apfelthaler 1999, S. 12ff., Städlein 1997, S. 6ff., Müller 1993b, S. 29f.). Zusammen mit der verbreiteten Diagnose nationaler Subkulturen innerhalb grenzüberschreitender Unternehmensverbände (vgl. u.a. Buhr 1998, Koot 1997, Dahler-Larsen 1997) stellen sie ein Verständnis von internationaler Unternehmenskultur als homogenem, einheitsstiftendem Sinnsystem nachhaltig in Frage. Mit dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher kultureller Erfahrungshintergründe der Mitarbeiter in internationalen Unternehmen scheint die Vorstellung von kontinuierlich gewachsenen, stabilen Unternehmenskulturen nicht mehr aufrecht zu erhalten. Unternehmenskultur wird zu einer flüchtigen, prozesshaften *Interkultur*, die grundsätzlich durch Heterogenität aufgrund fundamentaler kultureller Differenzen gekennzeichnet ist (Bolten 2000a).

Unter diesen Voraussetzungen stellt sich die Frage, wie das Konzept Unternehmenskultur für eine erfolgreiche Unternehmensinternationalisierung überhaupt nutzbar gemacht werden kann. Gestaltungsansätze, die auf die Verbesserung der Funktionsfähigkeit von Unternehmenskultur, auf eine Steigerung des Unternehmenszusammenhalts zur Unterstützung des Internationalisierungserfolgs abzielen, müssen einerseits den komplexen interkulturellen Realitäten Rechnung tragen, andererseits müssen sie konkrete, implementierbare Handlungsvorschläge bieten. Existierende Konzepte von Unternehmenskultur im interkulturellen Kontext werden diesen Anforderungen von Realitätsnähe und Gestaltungspotential jedoch nur bedingt gerecht: