erscheint in: „Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik“ 2007

Juch, Susann; Rathje, Stefanie; Köppel, Petra

Cultural fit oder fit for culture? - Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen

1. Problemstellung

Ob Vertriebspartnerschaft, Joint Venture oder Fusion: Grenzüberschreitende Kooperationen stellen heute angesichts wirtschaftlicher Internationalisierung für Unternehmen eine lebensnotwendige Selbstverständlichkeit dar. So wird bereits Anfang der 90er Jahre die Wichtigkeit strategischer Allianzen in Umfragen zur Unternehmensstrategie an dritter Stelle genannt (Lyles 1990, 369) und als essentieller Bestandteil globaler Unternehmensstrategie postuliert (Ohmae 1989, 144,154). Die anhaltende Dynamik der internationalen Märkte lässt erwarten, dass die Relevanz von internationalen Kooperationen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zukünftig noch weiter steigen wird. Trotz dieses „Kooperationsfiebers“ beunruhigen die von zahlreichen Studien hervorgehobenen geringen Erfolgsaussichten. So schlägt jede zweite Kooperation fehl bzw. wird als Misserfolg betrachtet (Stüdlein 1997, 6), über unbefriedigende Ergebnisse klagen sogar 70% der kooperierenden Unternehmen (Geringer/Hebert 1991, 250).

So sehr Kooperationen also eine lebensnotwendige Selbstverständlichkeit im Unternehmensalltag darstellen, so schwierig scheint sich in der Realität oft das Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Unternehmensführungen zu gestalten. Laut Apfelthaler liegen die Gründe für das Scheitern von Kooperationen zu ca. 30% in technischen, finanziellen und strategischen Problemen, zu 70% jedoch an interkulturellen Konflikten (Apfelthaler 1999, 13). Auch Stüdlein bestätigt, dass die Effektivität von Allianzen in ihrer Gesamtheit durch Konflikte, die aus unverstandenen oder unüberwundenen Unterschieden in (landes)kulturellen Werten und Normen sowie kulturgeprägten Denk- und Verhaltensweisen resultieren, beeinträchtigt wird (Stüdlein 1997, 8).

Die nähere Betrachtung der Kooperationsumstände deutet darauf hin, dass oftmals schon in der Initiierungsphase internationaler Kooperationen die Grundlagen für ihr Scheitern gelegt werden: durch mangelnde Verbindlichkeit, nicht zueinander passende Partner bzw. eine schleichende asymmetrische Hierarchisierung (Blochmann/Mahlstedt 2003, 96). Der adäquate Umgang mit Unternehmenskultur bei internationalen Kooperationen wurde in der Literatur dabei zunehmend als Erfolgsfaktor anerkannt und untersucht (vgl. Gerds/Schewe 2004; Habeck/Kröger/Träm 2002).

In der Vergangenheit wurden daher vor allem von den Wirtschaftswissenschaften zahlreiche Instrumente entwickelt, um bereits vor der Kooperation zur Minimierung des Kultur-Risikos beizutragen. Ein aus den 80er Jahren stammender, weit verbreiteter Lösungsansatz hierfür ist die sogenannte Cultural-Fit-Analyse, bei der beteiligte Unternehmenskulturen über festgelegte Kriterien „gemessen“ und auf ihren Übereinstimmungsgrad hin verglichen werden. In den 90er Jahren wurde daraus das umfangreiche Instrument der Cultural Due Diligence entwickelt, das vor allem im Spezialbereich der Mergers & Acquisitions den beteiligten Unternehmen bei der kulturellen Integration helfen soll (u.a. Bouchard/Pellet 2000; Ferrari/Rothgängl 2003a, 2003b; Strähle 2004).[1] Obwohl die Betriebswirtschaft also mit zahlreichen Verfahren auf die Problematik kultureller Unterschiede bei

[1] Der Begriff der Cultural Due Diligence lehnt sich dabei an das im Rahmen von Unternehmensübernahmen und Fusionen übliche Verfahren einer Due Diligence (wörtlich in etwa übersetzbar als „mit der gebotenen Sorgfalt“) an, bei dem die beteiligten Unternehmen vor der geplanten Transaktion jeweils eine umfangreiche Bestandsaufnahme ihrer Geschäftstätigkeit durchführen, deren Ergebnisse sie sich zur wechselseitigen Prüfung zur Verfügung stellen.

internationalen Kooperationen reagiert hat, scheinen aktuelle Zahlen jedoch nicht auf ein Absinken der Quoten gescheiterter Kooperationen hinzudeuten (vgl. Gerds/Schewe 2004).

Im Folgenden sollen daher die existierenden Instrumente auf ihre Anwendbarkeit bei internationalen Kooperationen überprüft werden mit dem Ziel, Anforderungen zu ihrer funktionsfähigen Weiterentwicklung zu formulieren. Im Vordergrund der Analyse stehen dabei vor allem Kooperationsformen ohne finanzielle Beteiligung (z.B. strategische Allianzen), bei denen beide Kooperationspartner als selbstständige Unternehmen bestehen bleiben. Diese Einschränkung erscheint sinnvoll, da die meisten entwickelten Instrumente eine klare Ausrichtung auf den Bereich von M&A aufweisen, der zwar stark im Zentrum des öffentlichen Interesses steht, gleichzeitig aber nur einen kleinen Anteil an der Gesamtheit aller Kooperationen ausmacht.

Die Instrumente werden zum einen hinsichtlich ihrer Effizienz[2] bewertet. Dabei wird eingeschätzt, inwieweit sie ein für Kooperationen, die nicht das gesamte Unternehmen betreffen, angemessenes Verhältnis zwischen Ressourcenaufwand und Nutzen bieten. Zum anderen werden die Instrumente hinsichtlich ihrer Effektivität[3] untersucht, wobei die Wirksamkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen im Hinblick auf die gewünschte Zielerreichung überprüft wird.

Die folgende Darstellung basiert auf ersten Untersuchungsergebnissen, die im Sommer 2006 auf Basis einer breiten Literaturanalyse im Rahmen des Projekts „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ der Bertelsmann-Stiftung erarbeitet wurden.

2. Untersuchungsergebnisse

2.1. Effizienz existierender Instrumente

Um die Effizienz der existierenden Tools zu überprüfen, werden im Folgenden verschiedene betriebswirtschaftliche Ansätze beispielhaft hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in Kooperationssituationen analysiert.

Die existierenden Ansätze zum Umgang mit Unternehmenskultur bei internationalen Kooperationen dienen typischerweise der Erfassung und Beschreibung der spezifischen beteiligten Unternehmenskulturen und ihrem Vergleich zur Bestimmung des Cultural Fit der einzelnen Unternehmen. Die Idee der Notwendigkeit kultureller Übereinstimmung stellt dabei den zentralen Grundgedanken des Cultural-Fit-Ansatzes dar. Die beteiligten Kulturen werden über festgelegte Kriterien „gemessen“ und auf ihre Ähnlichkeit hin verglichen. Aus den Ergebnissen dieses Vergleichs wird der Grad an kultureller Übereinstimmung abgeschätzt, um auf dieser Basis entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Entscheidungen für oder gegen eine Kooperation werden unter der Prämisse der Kongruenz der Kulturen getroffen: Passen die Kulturen zusammen bzw. sind sich die beteiligten Kulturen ähnlich, wird eine erleichterte, reibungslosere Zusammenarbeit prognostiziert. Bei signifikanten kulturellen Unterschieden wird entsprechend von einer Kooperation abgeraten.

Insgesamt lassen sich standardisierte und individuelle Verfahren der Kulturerfassung sowie integrierte, holistische Ansätze, die speziell für die Zusammenarbeit von Unternehmen entwickelt worden sind, unterscheiden.

Im Bereich der standardisierten Verfahren liegen zahlreiche Kulturtypologien vor, die Unternehmenskulturen je nach ihrer Ausprägung auf festgelegten Kategorien (z.B. Aufgaben- versus Personenorientierung oder ausgeprägte versus egalitäre Hierarchie) einem bestimmten Typus zuordnen. Zur Bestimmung des Typus werden häufig normierte Verfahren wie standardisierte Fragebögen und Interviews eingesetzt. Das Ergebnis der

---

[2] Im Folgenden wird unter Effizienz das Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten bzw. eingesetzten Ressourcen verstanden.

[3] Im Folgenden wird unter Effektivität die Wirksamkeit der Maßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung verstanden.

Typologisierung bestimmt die Art der jeweiligen Unternehmenskultur und ermöglicht dadurch einen einfachen Vergleich. Varianten der Kategorisierung gibt es viele: von übersichtlichen Vierfelder-Matrizen aus zwei Kategorien wie z.B. bei Deal/Kennedy und Trompenaars (Deal/Kennedy 1982; Trompenaars 1993), die eine eher grobe Zuordnung zu allgemeinen Branchen- bzw. Führungskulturen vornehmen, bis hin zu komplexeren Modellen, die speziellere kulturelle Eigenschaften der Organisation unterscheiden (vgl. z.B. Dorow/Blazejewski 2005 zur Einordnung der internationalen Kooperationskultur von Unternehmen).

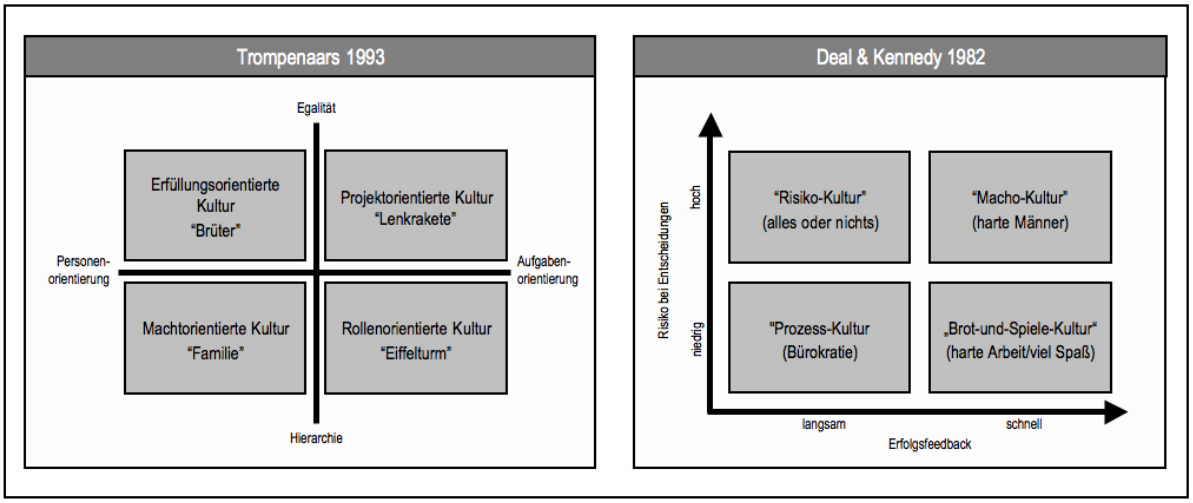

Abbildung 1: Typologien nach Deal/Kennedy 1982 und Trompenaars 1993

Innerhalb der Kooperationssituation lassen sich solche Typologien mit geringem Ressourcenaufwand einsetzen, da standardisierte Erfassungsmethoden zumeist eine schnelle Bearbeitbarkeit garantieren. Leider erweisen sich ihre Resultate häufig hinsichtlich der Anforderungen einer Kooperation als wenig zielführend, da sie nicht das eigentliche Problem lösen. So lassen sich aus der deskriptiven Kategorisierung der beteiligten Unternehmenskulturen kaum Handlungsanweisungen oder Implikationen für das Kooperationsvorhaben ableiten. Insgesamt muss daher trotz des geringen Erfassungsaufwands die Effizienz standardisierter Typologiemodelle aufgrund ihres geringen Outputs als eingeschränkt bewertet werden.

Neben der Messung von Kultur mit Hilfe standardisierter Verfahren bzw. auf vorgegebenen Kategorien besteht ein Repertoire an Konzepten zur individuelleren Erfassung von Kultur. So wird Unternehmenskultur beispielsweise auf Basis bestimmter Strukturelemente auf den Ebenen von Grundannahmen, Werten und Artefakten erfasst (Schein 1995, vgl. Abb. 2). Um eine Unternehmenskultur detailliert beschreiben zu können, wird ein Methoden-Mix aus iterativen klinischen Interviews durch geschulte Experten mit einer Interviewerausbildung, Beobachtung und Dokumentenanalyse vorgeschlagen, aus denen Erklärungsansätze für die Grundannahmen abgeleitet werden (Schein 1995, 37).

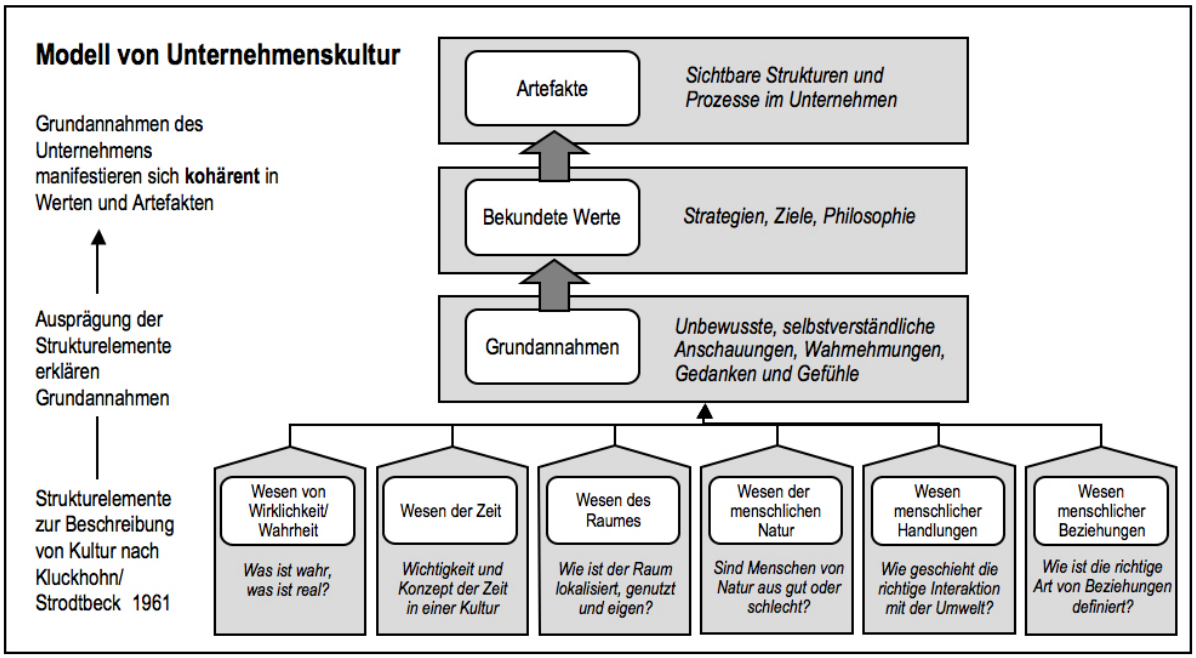

Abbildung 2: Schichtenmodell nach Schein 1995

Eine Anwendung dieser Methode im Rahmen einer Unternehmenskooperation erweist sich auf Basis dieses Methoden-Mixes als kaum durchführbar. So erscheint es wenig realistisch, beispielsweise vor Abschluss eines Kooperationsvertrags in zwei Unternehmen, die sich noch wenig kennen, eventuell in einem direkten oder indirekten Konkurrenzverhältnis stehen und typischerweise unter Zeitdruck agieren, zahlreiche klinische Interviews mit Mitarbeitern auf unterschiedlichsten Ebenen sowie detaillierte Dokumentenanalysen vorzunehmen, diese zeitnah auszuwerten und dann aufgrund der gefundenen Unterschiede Einfluss auf die Kooperationsentscheidung zu nehmen. Hinzu kommt, dass neben einem unrealistischen Ressourcenaufwand das Grundproblem einer isolierten Kulturerfassung bestehen bleibt: Inwieweit sollte es die Kooperationsentscheidung beeinflussen, wenn Unterschiede auf der Ebene der Grundannahmen identifiziert werden konnten? Inwieweit sind Differenzen akzeptabel, bzw. wie sollte im Rahmen der Kooperation mit ihnen umgegangen werden? Diese Fragen lassen sich auch auf Basis einer individualisierten Kulturerfassung nicht beantworten, sodass auch dieser Ansatz als ineffizient im Rahmen von Unternehmenskooperationen eingestuft werden muss.

Neben den Instrumenten der Kulturerfassung weisen Verfahren, die speziell für internationale Zusammenarbeit von Unternehmen entwickelt wurden, im Hinblick auf Unternehmenskooperationen, bei denen es nicht um Akquisitionen oder Fusionen geht, ebenfalls Schwächen auf.

So ist beispielsweise die sogenannte Cultural Due Diligence als ganzheitliches, am Integrationsprozess bei M&A orientiertes Instrument konzipiert. Sie soll als Ergebnis eine Einschätzung möglicher Synergie- bzw. Kompatibilitätseffekte auf Basis der kulturellen Übereinstimmung liefern und somit als Grundlage für den Entscheid für bzw. gegen eine Akquisition oder Fusion dienen (Strähle 2004, 254).

Zur Durchführung der Cultural Due Diligence wird der Einsatz mehrerer Kompetenzpersonen, sogenannter Kulturgutachter, gefordert, denen Bereichsexperten zur Seite gestellt werden und die explizit für die kulturelle Beurteilung aller Einzelbereiche im Due-Diligence-Verfahren und die Zusammenführung der Ergebnisse verantwortlich sind. In der Verantwortung der Kulturgutachter liegt es ebenfalls, ein geteiltes Verständnis von Unternehmenskultur bei den beteiligten Managern zu etablieren. Durch die Abstimmung der Sichtweisen von Kultur soll die Gefahr begrifflicher Missverständnisse minimiert werden. Im praktischen Verlauf einer Cultural Due Diligence führen die Kulturgutachter im eigenen sowie auch im Fremdunternehmen in allen

unternehmensrelevanten Bereichen (Finanzen, Personal, Organisation, Steuern, Recht, externe Beziehungen und sonstige) Analysen in Zusammenarbeit mit den Bereichsexperten durch, die in einer möglichst genauen, holistischen Darstellung der beteiligten Unternehmenskulturen resultieren sollen, um eine Vergleichsbasis für die Bewertung des Cultural Fit zu ermöglichen.

Auf Basis der Integration aller Informationen und aller Bewertungen, ob wirtschaftlich oder kulturell, erfolgt dann die Unternehmensbewertung und die entsprechende Entscheidung für oder gegen einen Unternehmenszusammenschluss (Strähle 2004, 208).

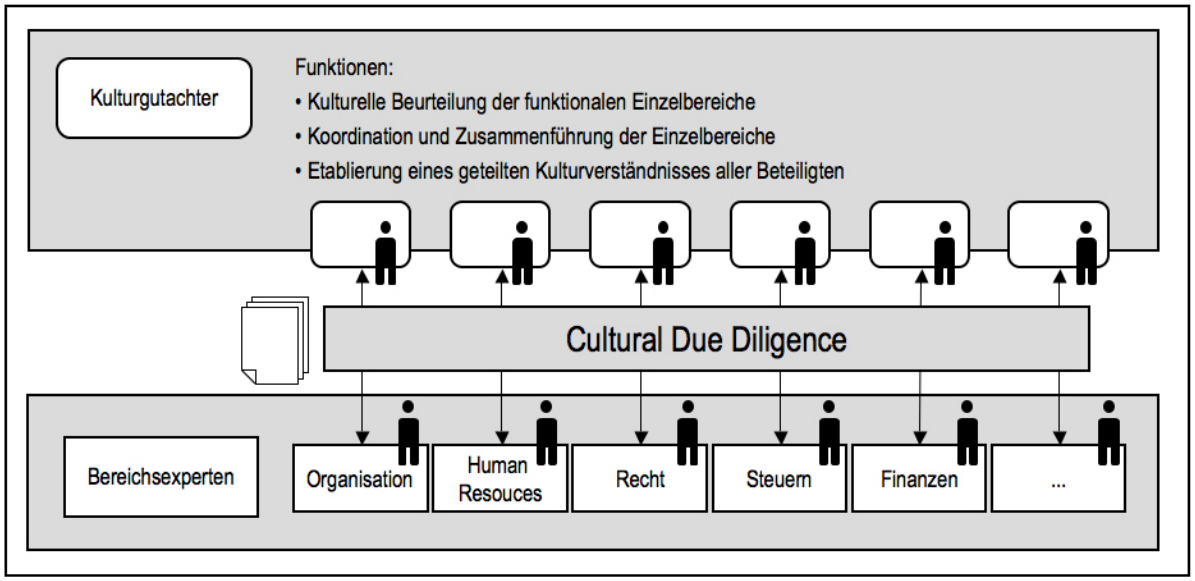

Abbildung 3: Cultural Due Diligence nach Strähle 2004

Es ist offensichtlich, dass ein solch holistisches Vorgehen, das darüber hinaus noch den intensiven Einsatz von Spezialisten verlangt, einen hohen zeitlichen und personellen Ressourcenaufwand bedeutet, der im Rahmen einer grundlegenden Investitionsentscheidung (M&A) gerechtfertigt sein mag, für die meisten, zeitlich begrenzten Arten von Unternehmenskooperationen jedoch als unangemessen zu beurteilen ist. Als Ergebnis liefert die Cultural Due Diligence eine umfassende Beurteilung des Cultural Fit, der Synergie- bzw. Kompatibilitätseffekte, des Unternehmenswertes sowie im günstigen Fall einen Integrationsplan für das Target-Unternehmen. Hinsichtlich der Erfordernisse zeitlich beschränkter Kooperationen, bei denen beide Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit behalten, erweisen sich jedoch eine Unternehmenswertbestimmung bzw. Integrationspläne als weitgehend irrelevant.

Insgesamt kann auch hier festgestellt werden, dass der Aufwand einer Cultural Due Diligence aufgrund ihrer integrativen Analyse sämtlicher Unternehmensbereiche für die Mehrzahl der Kooperationen, die sich typischerweise nur auf bestimmte Unternehmensfunktionen beziehen, ein angemessenes Maß übersteigt.

So erweisen sich insgesamt sowohl die standardisierten und individuellen Instrumentarien der Kulturerfassung sowie auch die umfassende Methode der Cultural Due Diligence im Hinblick auf Unternehmenskooperationen zumeinst als ineffizient, da sie mit ihrer einfachen Gegenüberstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen zum einen keine hilfreichen Ergebnisse zur Kooperationsgestaltung erbringen, zum anderen aber im Fall der individuellen Ansätze und der Cultural Due Diligence einen enormen Ressourcenaufwand fordern, der außer in der Spezialsituation M&A kaum geleistet werden kann. Das erschöpfende Vorgehen der Cultural Due Diligence erscheint in der konkreten Kooperationssituation darüber hinaus gar nicht notwendig, sinnvolle Einschränkungsmechanismen zur speziellen Anpassung oder Einschränkung der Kulturerfassung am Einzelfall enthält diese Methodik jedoch nicht.

2.2. Effektivität existierender Instrumente

Zur Untersuchung ihrer Effektivität bzw. Ineffektivität sollen im Folgenden die konzeptuellen Grundlagen der bestehenden Ansätze im Detail analysiert werden. Hierzu erscheint es notwendig, das zugrunde liegende Kulturverständnis der betriebswirtschaftlichen Instrumente auf seine Angemessenheit in internationalen Kontexten zu untersuchen. Aus diesem Grund werden aktuelle Diskurse der Kulturwissenschaften in die betriebswirtschaftlichen Überlegungen einbezogen.

Bei genauerer Betrachtung der beschriebenen Methoden des Kulturvergleichs und des daraus abgeleiteten Konzepts der Cultural Due Diligence ist zu erkennen, dass ihre Forderung nach kultureller Kongruenz als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen auf einem Verständnis von Kultur aufbaut, das von einem einheitlichen, kohärenten Gefüge aus Werten und Normen ausgeht. Die Mitglieder einer Kultur akzeptieren bewusst oder unbewusst diese Werte und Normen und passen ihr Verhalten entsprechend an. Interessanterweise verwenden die beschriebenen Ansätze damit einen Kulturbegriff, der im Bereich der Kulturwissenschaften schon seit längerer Zeit als überholt gilt. Ein genauerer Blick auf die Ansätze dieser Forschungsrichtung, die sich primär mit der Beschreibung und Analyse der Beschaffenheit von Kulturen auseinandersetzt, öffnet die Perspektive der Betriebswirtschaft für die in den letzten Jahrzehnten gereifte Erkenntnis, dass Kulturen zwar Werte und Normen tradieren, diese jedoch nicht so einheitlich sind, wie es z.B. der Cultural-Fit-Ansatz suggeriert.

Dabei spielt vor allem das Lebenswelt-Paradigma der Kulturwissenschaften eine wesentliche Rolle: Im Gegensatz zu isolierbaren, kohärenten Merkmalen oder Dimensionen hat sich hier die Vorstellung von Kultur als selbstverständliche, unhinterfragte Wirklichkeit des handelnden Menschen etabliert (Schütz/Luckmann 2003, 42ff), die als „Wissensvorrat“ fungiert, aus dem sich die Interaktionspartner mit Interpretationen versorgen und über Aspekte der Welt verständigen (Habermas 1981).

Ausgehend von der Vorstellung von Kultur als Lebenswelt wird ersichtlich, dass Kulturen ihrer Struktur nach nicht unbedingt einheitlich sein müssen und können. So identifiziert beispielsweise die Subkulturforschung eklatante Differenzen innerhalb der Kultur eines Unternehmens (vgl. Martin 1992) und unterscheidet distinkte Cluster beispielsweise unterschiedlicher Verhaltensweisen, die von der allgemeinen Organisationskultur, in der sie eingebettet sind, abweichen. Die Kultur der Organisation stellt hier also nur den Rahmen, in dem sich alle Gruppierungen bewegen. Die Normen der vorherrschenden Kultur sind den Subgruppen bekannt und werden akzeptiert, ihre Modifikationen lassen jedoch eigene kleine Kulturen entstehen, die nicht gegeneinander abgeschottet, sondern vernetzt sind.

Auf Basis der Identifikation von Subkulturen entwickeln die Kulturwissenschaften eine erweiterte Auffassung von Kulturen, die durch multiple Binnendifferenzen gekennzeichnet sind, und wenden sich der Frage zu, wie Kulturen mit ihren inhärenten Widersprüchen zusammenhalten können. Dabei entdecken sie zunehmend, dass kulturelle Stabilität nicht unbedingt aus der Kohärenz von Werten und Normen, sondern eher aus der Bekanntheit und Normalität der vorhandenen Differenzen entsteht (vgl. Hansen 2000). Übertragen auf den Bereich der Unternehmenskultur schlagen neuere Ansätze daher eine Abkehr von Kohärenz als Zielvorgabe unternehmenskultureller Gestaltung vor und stellen auf Basis empirischer Untersuchungen eher Kohäsion, also die Vorstellung von unternehmenskulturellem Zusammenhalt, als Basis für Mitarbeiterloyalität und -motivation in den Mittelpunkt. Zur Erreichung einer solchen kohäsiven Kultur erweisen sich kulturelle Übereinstimmungen dann als nicht unbedingt notwendig, vielmehr lässt sich Zusammenhalt vor allem durch Vertrautheit mit den vorhandenen Unterschieden herstellen (Rathje 2006).

Abbildung 4 verdeutlicht den Unterschied zwischen der traditionellen, kohärenzorientierten Vorstellung von Unternehmenskultur und einem erweiterten, auf Kohäsion ausgerichteten Verständnis, das bestehende Differenzen nicht auflöst.

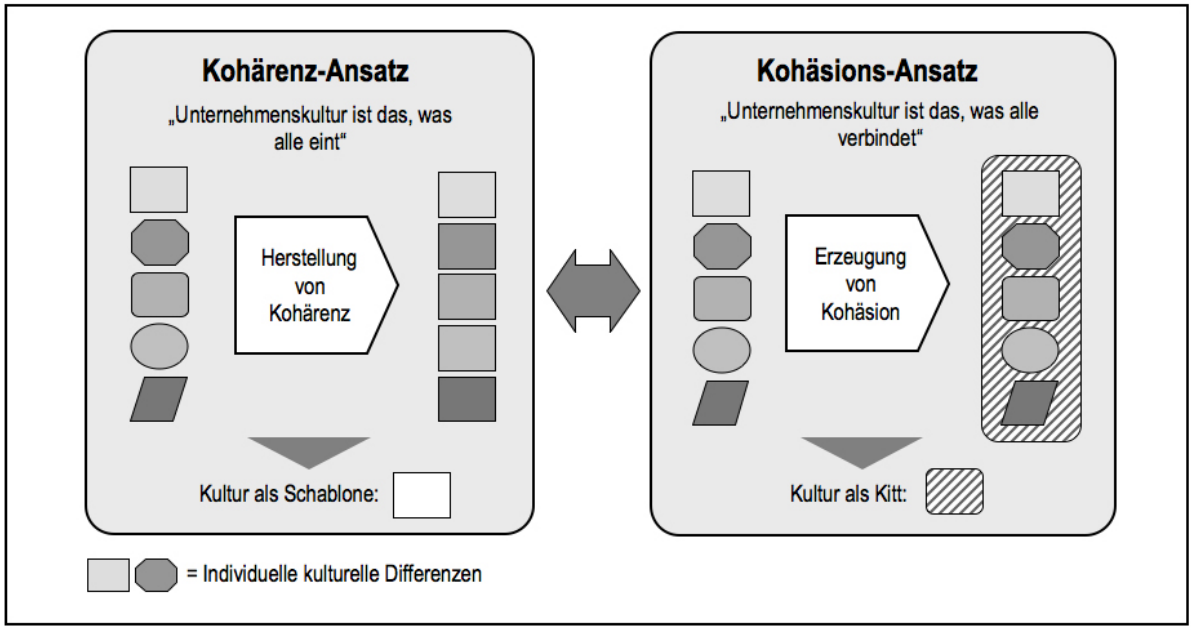

Abbildung 4: Kohäsionsorientierte Unternehmenskultur (Rathje 2006)

Die Forschung zu Globalisierungsprozessen, die im Hinblick auf internationale Kooperationen ebenfalls interessante Ergebnisse beisteuert, liefert weitere Argumente für das Bestehen und Fortbestehen von Uneinheitlichkeiten innerhalb von Kulturen. So diagnostizieren Kulturwissenschaftler, dass die kulturellen Kontakte und Austauschprozesse, die im Rahmen der Globalisierung auftreten, zu einer Vermischung bzw. Hybridisierung von Kulturen führen können, die durch durchlässige Grenzen von Bedeutungssystemen und wechselseitige Abhängigkeitsverhältnisse gekennzeichnet sind (vgl. Breidenbach/Zukrigl 2000). Entgegen der Annahme, Globalisierung führe auf gesellschaftlicher Ebene zum Verschmelzen und Verlust von Einzelkulturen, lässt sich die Entstehung einer Kultur der Kulturen beobachten. Durch die Entstehung gemeinsamer Referenzsysteme mit Hilfe globaler Medien werden nicht unbedingt alle gleich, sondern erhalten die Möglichkeit, ihre Unterschiede auf ähnliche Weise zu präsentieren (vgl. Zukrigl 2001).

Überträgt man diese Erkenntnisse aus gesellschaftlichen Kontexten auf den Kontext kooperierender Unternehmen, erweist sich der Prozess des Zusammenarbeitens und Zusammenwachsens als langfristige, nicht vorhersehbare Vermischung, gekennzeichnet durch die eigendynamische Emergenz neuer Formen der Zusammenarbeit (Rathje 2004). In der Vergangenheit haben daher zahlreiche Kulturwissenschaftler auf die Bedeutung des interkulturellen Interaktionsprozesses für das Gelingen internationaler Kooperationen hingewiesen. So beschreibt Bolten die Zusammenarbeit in internationalen Merger-Unternehmen als sich ständig aktualisierende Aushandlungsprozesse zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen und charakterisiert Kooperationskultur als etwas sich permanent Wandelndes und Weiterentwickelndes (Bolten 1999).

Das differenzorientierte, interaktionistische Kulturverständnis, wie es die Kulturwissenschaften entwickelt haben, lässt insgesamt Zweifel an der Zielvorstellung des Cultural-Fit-Ansatzes aufkommen, Kulturen in ihrer Gesamtheit zu erfassen und auf Vorlagen wie z.B. auf allgemeingültigen, standardisierten Dimensionen zu vergleichen.

Wenn Unternehmenskulturen eher durch Vermischungen, Widersprüche, Subkulturen und zwar bekannte, aber vorhandene Differenzen als durch Kohärenz von Werten und Normen gekennzeichnet sind, konzentrieren sich die bisherigen Ansätze der Betriebswirtschaft zu stark auf die Messung kultureller Übereinstimmung und basieren damit auf Prämissen, denen die kulturwissenschaftliche Forschung die Grundlage bereits entzogen hat. Da sich schon innerhalb jeder einzelnen Kultur kaum Kohärenz nachweisen lässt, muss kulturelle Übereinstimmung als Erfolgskriterium bei Kooperationen demnach in Frage gestellt werden. Erfolgversprechende Ansätze zur Kooperationsgestaltung sollten daher ihren Schwerpunkt eher auf die Identifikation von Chancen und Risiken der

Interaktion legen, als zu viele Ressourcen auf die Bestimmung kultureller Passfähigkeit zu verwenden, die sich ohnehin als illusorisches Ziel erweist. Die entscheidende Frage an den Schicksalspartner lautet dann nicht: Passen wir zueinander?, sondern: Wie gehen wir am besten mit bestehenden Unterschieden um?

Im Gegensatz zum traditionellen Cultural-Fit-Ansatz, der auf dem Konstrukt einer monolithischen Kultur aufbaut, unterstreichen die Ergebnisse aus den Kulturwissenschaften die besondere Wichtigkeit des interkulturellen Interaktionsprozesses für das Gelingen einer Kooperation und rücken damit die einzelnen Mitarbeiter als „Human Ressource" und Handlungsträger stärker in den Mittelpunkt. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, neben den Kulturwissenschaften auch Erkenntnisse aus den Sozial- und Verhaltenswissenschaften zur Beurteilung bestehender Instrumente der Kooperationsgestaltung heranzuziehen, die sich vertieft mit menschlichem Verhalten in Unternehmen bzw. Unternehmen als menschliche Kollektive beschäftigt.

So deuten beispielsweise schon seit langem bekannte Ergebnisse der Gruppenforschung darauf hin, dass Mitglieder eines Unternehmens zwar als Individuen mit ihren Kooperationspartnern agieren, jedoch gleichzeitig als Vertreter der Interessen ihrer Organisation handeln. Die Gruppenmitgliedschaft ist also zu jeder Zeit während der Interaktion salient. Treffen konkurrenzbehaftete Gruppen aufeinander, kann es dabei einerseits zu Ressourcenkonflikten (Sherif/Harvey/White/Hood/Sherif 1961) andererseits zu Identitätskonflikten kommen (Tajfel/Turner 1979). Bereits auf bloßer Grundlage der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, oder auch durch eine wahrgenommene Ungleichheit in der Ressourcenverteilung können daher Konflikte zwischen den Kooperationspartnern entstehen. Die Stereotypenforschung weist eindrucksvoll nach, dass ein solchermaßen vorurteilsbehaftetes Zusammentreffen die Produktivität der Interaktion signifikant senken bzw. vernichten kann (Thomas 2006). Neben der Berücksichtigung eines kulturellen Fit bzw. Misfit erscheint es aus dieser Perspektive mindestens ebenso wichtig, auf Seiten der Führungsebene eine optimale kollektive Ausgangssituation für die Kooperation zu schaffen, um die motivatorische Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit zu legen.

Die hierbei zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen sind ebenfalls seit langem von den Sozial- und Verhaltenswissenschaften bekannt und benannt: Als allgemeine Einflussfaktoren zur Erhöhung der Effektivität von Organisationen gelten dabei unter anderem das Kommunikationsverhalten, der Motivationsgrad der Beteiligten sowie das Führungsverhalten.

Die Art des Kommunikationsverhaltens der Führungskräfte und Mitarbeiter spielt eine entscheidende Rolle in Hinblick auf den Erfolg jeder Art von Zusammenarbeit, der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen ist ein zentraler Prozess bei jeder Art von menschlicher Interaktion (vgl. Schulz von Thun 1981, Watzlawick, Beavin & Jackson 1990).

Daher hat die Wahl des richtigen Kommunikationsverhaltens und -stils notwendigerweise auch bedeutende Auswirkungen auf die Effektivität einer Unternehmenskooperation. Um Beeinträchtigungen der Kooperationsinteraktion zu vermeiden und gleichzeitig einen stabilen Beziehungsaufbau zu ermöglichen, erscheint es somit von erheblicher Bedeutung, im Gegensatz zu den vorhandenen Ansätzen, neben kulturellen Unterschieden ebenfalls die Art der Kooperationskommunikation als Erfolgsfaktor im Rahmen kultureller Kooperationsinstrumente zu berücksichtigen.

Über das angemessene Kommunikationsverhalten hinaus sind die Beweggründe von Verhalten ein bestimmendes Element jeder Interaktion. Motivation wirkt vor allem handlungsselektierend und –auslösend, ihre Untersuchung gibt darüber Aufschluss, was die Beteiligten in den Unternehmen zu Handlungen bzw. zu Leistung bewegt (z.B. Hackman & Oldham 1976; Herzberg 1959; Heckhausen 1989). Überträgt man diese seit langem bekannten Ergebnisse verhaltenswissenschaftlicher Forschung auf Unternehmenskooperationen, wird deutlich: Kooperationserfolg ist unabhängig von eventuellen kulturellen Unterschieden zu einem großen Anteil vom Motivationsgrad der Beteiligten abhängig. Wer bisher nur schlechte Erfahrungen mit Kooperationssituationen gemacht hat, wird sich bei der Beteiligung an einer neuen Kooperation von genau dieser Erinnerung leiten und im

schlechtesten Fall demotivieren lassen. Ohne hinreichende Motivation stehen die Erfolgschancen jedweder Handlung schlecht. Es ist daher zu empfehlen, beispielsweise eine ex-ante Bestimmung von Vorerfahrungen, Erwartungen etc. in die Kooperationsvorbereitung einzubeziehen, um die Chancen und das Konfliktpotential besser abschätzen zu können und eine Grundlage für die Gestaltung eines motivierenden Kooperationsumfelds zu legen.

Einen weiteren Baustein zur Gestaltung von Kooperationen, der innerhalb der existierenden Instrumente oft nicht beachtet wird, liefert schließlich die Führungsforschung, die Erklärungen, Prognosen und Kriterien für Führungserfolg entwickelt (u.a. Fiedler 1967; Hersey & Blanchard 1982). Dabei ist erfolgreiches Führen prinzipiell nur unter Beachtung der Rahmenbedingungen möglich. Führung gilt demnach als persönlichkeitsabhängig, situationsvariant und interaktionsabhängig und muss daher, um erfolgreich zu sein, der Situation und den Mitarbeitern angemessen sein. Verschiedene Führungsstile führen je nach Situation und Beteiligten zu jeweils unterschiedlich erfolgreichen Ergebnissen.

Gefährdungen für Unternehmenskooperationen entstehen daher vor allem aufgrund hierarchischer Überschneidungssituationen, wie sie bei Kooperationen beispielsweise oft innerhalb von unternehmensübergreifenden, gemeinsamen Projektteams mit Führungskräften beider beteiligter Unternehmen vorliegen. Einerseits kann eine Überlagerung verschiedener Führungsstile zu Unklarheiten bei den Beteiligten führen, andererseits Reaktanz erzeugen, wenn die Art und Weise der Führung als unangemessen empfunden wird. Eine Reduktion der Motivation und damit des Erfolgs der Kooperation wäre in diesem Fall eine mögliche destruktive Folge. Auch hier zeigt sich: Existierende Modelle zur Bewertung von möglichen Kooperationskonstellationen berücksichtigen zwar im Rahmen der Beschreibung von Unternehmenskultur bestimmte, in den kooperierenden Unternehmen vorherrschende Führungsstile, im Regelfall jedoch nicht die Organisation und Gestaltung der Führung der Kooperation selbst und ignorieren damit einen wesentlichen Erfolgstreiber.

Insgesamt zeigt die Beschäftigung mit klassischen Modellen der Verhaltenswissenschaften, dass bei der Gestaltung von Kooperationskultur die kollektiven Phänomene gegenüber kulturellen Unterschieden nicht vernachlässigt werden dürfen. Diese Aspekte spiegeln sich jedoch in keinem der bisher entwickelten, an Cultural Fit orientierten Methoden zum Umgang mit Unternehmenskultur bei Kooperationen wider.

Werden die Ergebnisse der Kulturwissenschaften mit einbezogen, lässt sich insgesamt hinsichtlich der Hypothese der Ineffektivität bestehender Instrumente der Schluss ziehen, dass die untersuchten Ansätze sich konzeptuell zumindest als unvollständig erweisen, da sie weder nachweisbare Binnendifferenzen in der Unternehmenskultur der beteiligten Organisationen noch relevante kollektive Phänomene der Kooperationssituation strukturell berücksichtigen.

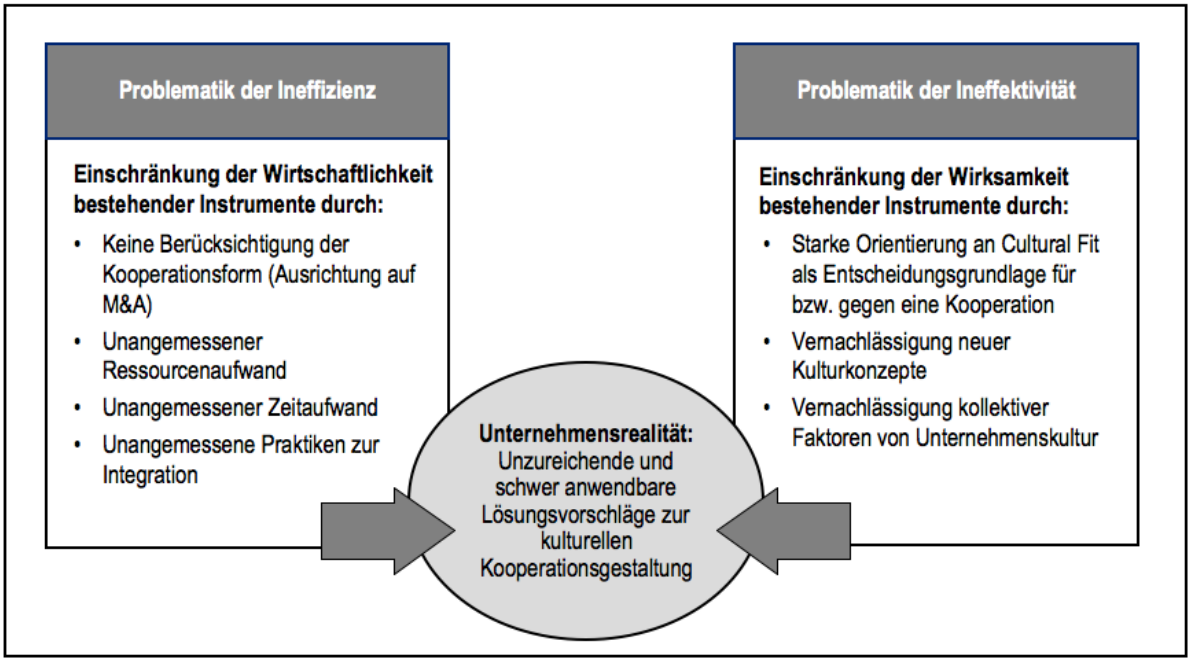

Abbildung 5: Problematik der Ineffektivität und Ineffizienz bestehender Ansätze

3. Schlussfolgerungen

Da die Analyse insgesamt großes Potential für die Weiterentwicklung von Instrumenten zur kulturellen Gestaltung von Kooperationen aufzeigen konnte, sollen im Folgenden Vorschläge präsentiert werden, die zur Verbesserung bzw. Neuentwicklung eines solchen Instrumentariums beitragen können. Die aus der Untersuchung ableitbaren Schlussfolgerungen lassen sich entsprechend den Analysekriterien Effizienz und Effektivität zuordnen.

Zur Verbesserung der Effizienz empfehlen sich hinsichtlich des identifizierten Ressourcenaufwands bestehender Tools, der in den meisten Kooperationssituationen nicht gerechtfertigt erscheint, folgende Ansatzpunkte:

Differenzierung der Kooperationssituation

Um den vielfältigen kulturellen Anforderungen der jeweiligen Kooperationssituation Rechnung zu tragen, sollte ein Instrumentarium zur unternehmenskulturellen Gestaltung von Kooperationen zwischen unterschiedlichen Kooperationstypen bzw. Kooperationsphasen differenzieren. Hinsichtlich des Kooperationstypus empfiehlt sich im Gegensatz zu herkömmlichen Einteilungen nach Rechtsformen (z.B. Dathe 1998), unter deren Kategorien sich extrem unterschiedliche Arten von Kooperationskulturen verbergen können, eher eine operative Differenzierung nach beispielsweise Dauer, Risiko, Breite, Tiefe, Intensität oder Machtverteilung der Kooperation. So könnte beispielsweise eine gleiche Machtverteilung innerhalb der Kooperation eher eine kommunikative Schwerpunktsetzung auf Win-Win-Situationen erfordern, um Motivation und Engagement des Partners über die gesamte Dauer der Kooperation zu sichern. Starke Machtunterschiede innerhalb der Kooperation könnten demgegenüber eher vertrauensbildende Maßnahmen von Seiten des stärkeren Partners notwendig machen, um offene Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten und Abwehrreaktionen zu vermeiden.

Hinsichtlich der Kooperationsphasen bietet sich auch eine Unterscheidung in „Vor“, „Während“ oder „Nach“ der Kooperation an, um relevante kulturelle Kooperationsanforderungen zu verschiedenen Zeitpunkten sinnvoll abbilden zu können.

Um jedoch die Komplexität dieser Differenzierung zu reduzieren und operationalisierbar für ein Instrumentarium zu machen, sollte aufbauend auf möglichen Differenzierungskriterien mit Hilfe einer empirischen Untersuchung

überprüft werden, wie sich diese am günstigsten zu einer kulturrelevanten Kooperationstypologie verdichten lassen.

Modularität und Optionalität

Um den Ressourcenaufwand adäquat einschränken zu können, sollte der Aufbau eines zukünftigen Instrumentariums zur unternehmenskulturellen Gestaltung von Kooperationen darüber hinaus im Gegensatz zu holistischen Ansätzen nach Art einer „Tool-Box“ modular strukturiert sein, so dass je nach kulturellem Kooperationstypus relevante Teile (Module) des Instrumentariums ausgewählt werden können, um den Ressourcenaufwand sinnvoll einzuschränken. Pro Kooperationstypus ließe sich dann eine jeweils passende Kombination von Modulen situationsspezifisch optional zusammenstellen.

Zur Erhöhung der Praxistauglichkeit des Instrumentariums erscheint darüber hinaus eine unternehmensindividuelle Anpassungsmöglichkeit der einzelnen Module notwendig. Um die beschriebene Gefahr eines unangemessenen Aufwands bestehender Ansätze in Verbindung mit relativ geringem Informationsgehalt zu vermeiden, sind die Module so zu gestalten, dass sie statt fertiger Unternehmenskultur-Typologien oder Cultural-Fit-Matrizen vor allem Anleitungen bzw. Check-Listen zur unternehmensindividuellen Adaptierung möglicher Instrumente enthalten. Dies sollte ebenso für die verwendeten Methoden (beispielsweise der Kulturerfassung) gelten, um unterschiedlichen Kooperationstypen, Problemsituationen oder Präferenzen der Beteiligten Rechnung zu tragen.

Neben diesen Vorschlägen zur Effizienzerhöhung empfehlen sich hinsichtlich der identifizierten Ineffektivität bestehender Ansätze folgende Ansatzpunkte zu ihrer konzeptuellen Weiterentwicklung:

Differenz-Orientierung

Um die inhärenten Differenzen innerhalb von Unternehmenskultur, die vor allem in Kooperationssituationen virulent werden, innerhalb des Instrumentariums adäquat zu berücksichtigen und sinnvoll zu nutzen, sollten die verwendeten Methoden hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Zielrichtung des Cultural Fit überdacht werden. Es erscheint in diesem Zusammenhang angemessener, statt Tools, die unternehmenskulturelle Übereinstimmungen messen bzw. herzustellen versuchen, bevorzugt Methoden zum Einsatz kommen zu lassen, die aufzeigen, wie mit den diagnostizierten Differenzen nutzbringend umgegangen werden kann. Hier empfehlen sich beispielsweise Analysen, die statt statischen Gleichheiten und Unterschieden eher prozessual und interaktionsorientiert die Chancen und Risiken einer Kooperation ermitteln und auf dieser Basis mögliche interkulturelle Konfliktverläufe prognostizieren und Handlungsvorschläge zu ihrer Lösung ableiten.

Bei der Auswahl bzw. der Entwicklung solcher differenzorientierter Methoden sollte darauf geachtet werden, dass diese geeignet sind, Vertrautheit mit Differenzen beispielsweise in Arbeitsabläufen oder Kommunikationsgewohnheiten herzustellen, ohne eine pauschale Bewertung zu suggerieren. So birgt die Verwendung externer Kategorien und Skalen immer die Gefahr, dass ein bloßer Beschreibungs- oder Kontrastierungsversuch „Testcharakter“ erhält. Vorzuziehen sind daher Methoden, die beteiligte Mitarbeiter direkt in die Beschreibung einbeziehen, wie z.B. eine offene Befragung der Beteiligten zur Selbst- und Fremdeinschätzung, bei der sich die Aufgabe eines externen Coaches auf die Durchführung der Befragung, die Gegenüberstellung der Antworten und eine Prognose möglicher Konfliktverläufe beschränken könnte. Eine kostengünstigere, aber nicht unbedingt weniger zeitaufwändige Methode zur interpersonalen Konfliktprävention könnte auch die terminliche Institutionalisierung von Socializing-Phasen in den Kooperationsalltag darstellen.

Kollektiv-Orientierung

Bei der Ermittlung der Kooperationssituation sowie der Ableitung von Handlungsvorschlägen sollten darüber hinaus die dargestellten kollektiven Phänomene als gleichberechtigte Einflussgrößen des Kooperationserfolgs neben kulturellen Aspekten strukturell berücksichtigt werden. So sollte eine unternehmenskulturelle Analyse vor

der Kooperation beispielsweise zusätzlich die Vorerfahrungen und den Motivationsgrad der Beteiligten sowie die soziale Machtverteilung der geplanten Kooperation berücksichtigen. Nur auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass virulente Kooperationshemmnisse identifiziert werden und zwischen kulturellen Unterschieden, die oft fälschlicherweise als Konfliktursachen gelten, und ihren kollektiven Rahmenbedingungen, die häufig im Verborgenen bleiben, differenziert werden kann. Allerdings stellt die Möglichkeit einer solchen vorbereitenden bzw. begleitenden Analyse kollektiver Faktoren im Rahmen von Kooperationen vermutlich den Ausnahmefall dar, da vor allem die Themen Motivationsgrad oder Führungssituation in den beteiligten Unternehmen hohe machtpolitische Relevanz besitzen. Die Entwicklung von Methoden zur Erfassung und Steuerung kollektiver Faktoren innerhalb der Kooperation ist daher insgesamt als anspruchsvollste Anforderung an eine Weiterentwicklung existierender Instrumentarien einzuschätzen.

Insgesamt zeigt sich, dass im Hinblick auf die unternehmenskulturelle Gestaltung von Kooperationen die bisherige Leitfrage nach dem ersehnten Cultural Fit anders gestellt werden sollte. Nicht mehr die Chimäre kultureller Übereinstimmung sollte die Bemühungen lenken, sondern die persönliche Weiterentwicklung der Beteiligten und die strukturelle Entwicklung der Unternehmen zum adäquaten Umgang mit Unterschieden sollten in den Mittelpunkt der Kooperationsgestaltung rücken. Kooperationserfolg wird in Zukunft nicht unbedingt davon abhängen, ob **Cultural Fit** besteht. Stattdessen muss sich jedes kooperierende Unternehmen fragen: Wie werden wir **Fit for Culture**?

4. Literatur

Apfelthaler, Gerhard (1999): Interkulturelles Management. Wien

Blochmann, Günter, Hans Mahlstedt (2003): Kooperationen mittelständischer Bauunternehmen zur Erschließung neuer Marktfelder bei der Privatisierung öffentlicher Aufgaben. Abschlussbericht. RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

Bolten, Jürgen (1999): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit - Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive; in: Jürgen Bolten (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels/ Berlin, 2. Auflage, 25-42

Bouchard, P.J., Lizz Pellet (2000): Getting your shift together - Making sense of Organizational Culture and Change. Introducing Cultural Due Diligence. Arizona

Breidenbach, Joana, Ina Zukrigl (2000): Tanz der Kulturen - Kulturelle Identitäten einer globalisierten Welt. Reinbek bei Hamburg

Dathe, Johannes (1998): Kooperationen. Leitfaden für Unternehmen. Strategien, Erfahrungen und Grenzen in Europa. München

Deal, Terrence E., Allan A. Kennedy (1982): Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life. Cambridge, Wiederauflage 2000

Dorow, Wolfgang, Susanne Blazejewski (2005): Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh

Ferrari, Elisabeth, Friedlinde Rothgängl (2003a): Cultural Due Diligence: Systemdiangnosen bei M&A Projekten Teil 1; in: M&A Review, 2, 63- 67

Ferrari, Elisabeth, Friedlinde Rothgängl (2003b): Cultural Due Diligence: Systemdiangnosen bei M&A Projekten Teil 2; in: M&A Review, 3, 120- 126

Fiedler, Fred E. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York

Gerds, Johannes, Gerhard Schewe (2004): Post Merger Integration - Unternehmenserfolg durch Integration Excellence. Berlin

Geringer, J. Michael, Louis Hebert (1991): Measuring Performance of international Joint Ventures; in: Journal of International Business Studies 22, 2, 341-362

Habeck, Max M., Fritz Kröger, Michael R. Träm (2002): Wi(e)der das Fusionsfieber - Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen. Wiesbaden, 2. Auflage

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/ Main, 2 Bände

Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory; in: Organizational Behavior and Human Performance 16, 250-279

Hansen, Klaus P. (2000): Kultur und Kulturwissenschaft. Paderborn, 2. Auflage

Heckhausen, Heinz (1989): Motivation und Handeln. Berlin

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard (1982): Management of organizational behaviour. Englewood Cliffs, NJ, 4. Auflage

Herzberg, Frederick (1959): One more time: How do you motivate employees?; in: Harvard Business Review 46, 53-62

Lyles, Marjorie A. (1990): A research agenda for strategic management in the 1990s; in: Journal of Management Studies, 27, 363-276

Martin, Joanne (1992): Cultures in Organizations - Three Perspectives. New York

Ohmae, Kenichi (1989): The global logic of strategic alliances; in: Harvard Business Review 67, 2, 143-154

Rathje, Stefanie (2004): Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Sternenfels

Rathje, Stefanie (2006): Zusammenhalt in der Zwischenzeit - Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskulturen in der M&A-Planung; in: Interculture Journal, 1, 103-122

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/ New York

Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Band 1. Reinbek

Schütz, Alfred, Thomas Luckmann (2003): Die Lebenswelt als unbefragter Boden der natürlichen Weltanschauung; in: Jürgen Bolten, Claus Ehrhardt (Hg.): Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln. Sternenfels, 43-60

Sherif, Muzafer, O.J. Harvey, Jack B. White, William R. Hood, Carolyn W. Sherif (1961): Intergroup conflict and cooperation. The Robbers Cave experiment. Norman

Strähle, Jochen (2004): Cultural Due Diligence. Marburg

Stüdlein, Yvonne (1997): Management von Kulturunterschieden - Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden

Tajfel, Henry, John C. Turner (1979): An integrative theory of intergroup conflict; in: William G. Austin, Stephen Worchel (Hg.): The social psychology of intergroup relations. Monterey, 33-47

Thomas, Alexander (2006): Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotype im interkulturellen Handeln; in: Intercultural Journal, 2, 3-20

Trompenaars, Fons (1993): Handbuch Globales Managen. Wien/ New York/ Moskau

Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin, Don D. Jackson (1990): Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, 8. Auflage

Zukrigl, Ina (2001): Kulturelle Vielfalt und Identität in einer globalisierten Welt; in: Bernd Wagner (Hg.): Kulturelle Globalisierung - Zwischen Weltkultur und kultureller Fragmentierung. Essen, 50-61