

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
A Einführung	1
1 Problemstellung und Relevanz.....	1
2 Zielsetzung der Arbeit	4
3 Gang der Untersuchung.....	5
B Positionen zum Kulturtransfer.....	7
1 Vergleichende Länderforschung	8
2 Kulturvergleichende Managementforschung	10
3 Interkulturelles Management.....	11
4 Plädoyer für einen reflektiert-universalistischen Mittelweg	14
C Vergleich von Unternehmenskulturen	18
1 Theoretischer Bezugsrahmen	18
1.1 Konzept der Unternehmenskultur: Wesen und Wirkung.....	19
1.1.1 Ein reflektiert-funktionalistisches Kulturverständnis	21
1.1.2 Integration als „Heimatperspektive“	26
1.1.3 Das Drei-Ebenen-Schema als Referenzmodell	28
1.2 Erfassung von Unternehmenskulturen	33
1.2.1 Feldforschung vs. klinische Interviews.....	33
1.2.2 Die schwierige Analyse der Basisannahmen	36
1.3 Besonderheiten eines internationalen Kulturvergleichs.....	37
1.4 Ein konkretisiertes Vergleichsraster.....	41
2 Methodische und forschungsorganisatorische Aspekte	44
2.1 Forschungsstrategie: Fallstudie	44
2.2 Forschungsdesign	46
2.2.1 Untersuchungseinheiten: vier kulturelle Fixpunkte	47
2.2.2 Analyseebenen: „Offener Aufbruch“ und „Trichtermodell“	48

2.3	Zugang zum Feld und Beschäftigungsrollen.....	52
2.4	Methoden der Datensammlung und -aufbereitung.....	56
2.4.1	Schwerpunkt: teilnehmende Beobachtung.....	57
2.4.2	Interviewdaten.....	58
2.4.3	Dokumentenanalyse	62
2.5	Spannungsverhältnis: Teilnehmer vs. Beobachter	63
2.6	Sonderfall: Als westlicher Ausländer in einem russischen Unternehmen	66
2.7	Datenauswertung	67
3	Beleg der Transferthese: ein empirischer Kulturvergleich	71
3.1	Vorstellung der fokalen Unternehmen	71
3.1.1	T-Mobile Deutschland (TMD): Pionier des GSM-Mobilfunks.....	71
3.1.2	Mobile TeleSystems (MTS): Erfolgsgeschichte aus Rußland.....	73
3.2	MTS ist „anders“ als andere russische Unternehmen	75
3.2.1	Rote Wirtschaft (RW): Erben sowjetischer Unternehmen	76
3.2.2	Neue Russische Wirtschaft (NRW): Raubtierkapitalismus ab 1991.....	78
3.2.3	Vergleich von MTS mit RW und NRW	79
3.2.3.1	Definition von Gruppengrenzen	79
3.2.3.1.1	Personaleinstellung.....	80
3.2.3.1.2	Personalentwicklung	84
3.2.3.1.3	Stabilität der Gruppenzugehörigkeit	86
3.2.3.2	Verteilung von Macht und Status	88
3.2.3.2.1	Führungsstil.....	89
3.2.3.2.2	Statussystem	93
3.2.3.2.3	Machtgebrauch	94
3.2.3.3	Mittel der Zielerreichung.....	96
3.2.3.3.1	Belohnungssystem.....	97
3.2.3.3.2	Anreizsystem.....	98
3.2.3.3.3	Arbeitsteilung	101
3.2.4	Zwischenfazit: MTS weist landesuntypische Merkmale auf.....	105
3.3	Vergleich der Unternehmenskulturen von MTS und TMD	106
3.3.1	Symbolebene	107
3.3.1.1	Architektur, Empfang, Raumaufteilung	107
3.3.1.2	Sprache und Anrede.....	110
3.3.1.3	Umgangsformen	111
3.3.1.3.1	zwischen Mitarbeitern.....	111
3.3.1.3.2	in hierarchischen Beziehungen	112
3.3.1.3.3	zwischen Deutschen und Russen	113

3.3.1.4	Verhalten bei der Aufgabenerfüllung.....	115
3.3.1.5	Auffällige Symbole der Technik	117
3.3.1.6	Traditionen und Rituale	119
3.3.2	Normen und Standards.....	121
3.3.2.1	Wie sind eine große Familie Gleichgesinnter, die zu Gehorsam und Loyalität verpflichtet!.....	125
3.3.2.2	Wissen und Wollen sind die Quellen des Erfolges!	127
3.3.2.3	Wir lassen uns nichts zu Schulden kommen!.....	129
3.3.2.4	Keine Kompromisse bei der Technik!.....	130
3.3.2.5	Keiner denkt für sich alleine, alle sind miteinander verbunden!.....	133
3.3.2.6	Unser Klima ist das Heiligste!.....	134
3.3.2.7	Wahrheit kommt von Innen!.....	136
3.3.2.8	Letzten Endes kümmern wir uns um die Firma!	137
3.3.2.9	Ihr da oben, macht doch was ihr wollt!	139
3.3.3	Ein gemeinsames kulturelles Paradigma	140
3.4	MTS ist auch „anders“ als der größte Wettbewerber.....	143
3.4.1	Vorstellung von Vimpelcom (VIP).....	144
3.4.2	VIP ist ein typisches Unternehmen der NRW	145
3.4.2.1	Definition von Gruppengrenzen	145
3.4.2.2	Verteilung von Macht und Status	146
3.4.2.3	Mittel der Zielerreichung.....	147
3.4.3	Keine Kompromisse beim Marketing!	150
3.4.4	Zwischenfazit: Branche ohne kulturellen Einfluß	151
3.5	Ergebnis des Kulturvergleichs: Transferthese hinreichend belegt	152
3.6	Versuch einer Reflexion von Basisannahmen	153

D Thesen zum Transfer von Unternehmenskultur 159

1	Theoretische Ausgangssituation.....	159
1.1	Literaturanalyse	159
1.1.1	Beitrag der Unternehmenskulturforschung.....	160
1.1.2	Beitrag des IJV-Managements.....	167
1.1.3	Beitrag des M&A-Managements	175
1.1.4	Beitrag des Wissenstransfers	179
1.2	Entwicklung eines empirischen Beobachtungsrasters	182
2	Methodische und forschungsorganisatorische Aspekte	185
2.1	Forschungsdesign: multiple Kontaktkategorien.....	185

2.2	Erhebungsmethode: Schwerpunkt Tiefeninterviews	186
2.2.1	Ermittlung der Transferbeteiligten.....	187
2.2.2	Inhalt und Ablauf	189
2.3	Datenauswertung	191
3	Retrospektive empirische Transferbetrachtung (1993-2003)	193
3.1	Überlegungen im Vorfeld.....	193
3.1.1	Der Transformationsprozeß in Rußland	194
3.1.2	Der „Westen“ im Russischen Bewußtsein.....	195
3.1.3	Die Einstellung zu Deutschland.....	198
3.1.4	GSM - Das „Lob der Dritten Sache“	201
3.2	Personenbasierte Instrumente des Kulturtransfers	203
3.2.1	Schulungsmaßnahmen	203
3.2.1.1	Intensität der Kontakte.....	204
3.2.1.2	Hintergrund der Teilnehmer	205
3.2.1.3	Umgang und Atmosphäre.....	208
3.2.1.4	Die ersten Zwölf: Marathon in Deutschland	210
3.2.1.4.1	Das „Modell mit dem Dolmetscher“.....	211
3.2.1.4.2	Gegenseitige Eindrücke	213
3.2.1.5	Schulungen im Stammhaus als „Brückenkopf“	217
3.2.2	Entsendung von Fach- und Führungskräften.....	218
3.2.2.1	Intensität der Kontakte.....	218
3.2.2.2	Hintergrund der Entsandten.....	222
3.2.2.3	Netzplanung: Mißtrauen und Positionskämpfe	224
3.2.2.3.1	Einstieg und Kennenlernphase.....	224
3.2.2.3.2	Intensive Aushandlungsprozesse	227
3.2.2.3.2.1	Aufgabenbezogene Interaktionsfelder	227
3.2.2.3.2.2	Beziehungsbezogene Interaktionsfelder	231
3.2.2.3.3	Fehlende Akzeptanz als Kernproblem: vier „Meilensteine“	233
3.2.2.3.4	Zwischenfazit: kalkulierte Akzeptanz erreicht.....	235
3.2.2.4	Netzbetrieb: Harmonie und Lernbereitschaft	237
3.2.2.4.1	Selektion der Kerngruppe	237
3.2.2.4.2	Intensive Vermittlungsprozesse	239
3.2.2.4.2.1	Arbeitsebene	239
3.2.2.4.2.2	TMD-Manager/MTS-Mitarbeiter	246

3.2.2.4.2.3	Leitungsebene	248
3.2.2.5	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen.....	250
3.2.3	Besuchsverkehr (Dienstreisen)	252
3.2.3.1	Intensität der Kontakte.....	252
3.2.3.2	Hintergrund der Reisenden	256
3.2.3.3	Umgang und Atmosphäre	256
3.2.3.3.1	TMD-Besuchsreisen in der Technik	257
3.2.3.3.2	TMD-Besuche in anderen Bereichen	259
3.2.3.3.3	Besuchsreisen von MTS-Mitarbeitern	261
3.2.3.4	Dienstreisen zur Transferergänzung.....	263
3.2.4	Repräsentanz	264
3.2.4.1	JV-Steuerung: Expatriat- vs. Repräsentanzansatz.....	264
3.2.4.2	Informelle Interaktionen auf Leitungsebene	270
3.2.4.3	„Doppelspitze“ zur Kulturverankerung.....	273
3.2.5	Direktorenrat (Board of Directors)	275
3.2.5.1	Intensität der Kontakte, Entscheidungshierarchie	275
3.2.5.2	Umgangsformen: nur nicht zuviel Formalität	279
3.2.5.3	Interessenausgleich zur Transfersicherung.....	282
3.3	Weitervermittlung innerhalb MTS	285
3.3.1	Die Rolle der Kerngruppe innerhalb der Technik	285
3.3.2	Die Rolle der Technik unternehmensweit	287
3.3.3	Die Kerngruppe als dominante Subkultur	289
3.4	Unterstützung durch heimische Lieferanten	291
3.4.1	Netztechnik als Rückgrat der Operation	294
3.4.1.1	Siemens-Schulungen für MTS	294
3.4.1.2	Siemens-Expatriates und Besuchsverkehr.....	296
3.4.2	Weitere Partner: Billing und SIM-Karten.....	299
3.4.3	Finanzdienstleistungen: Banken und Wirtschaftsprüfer	300
3.4.4	Lieferanten als landeskultureller „Flankenschutz“	302

E Synthese und Ausblick **303**

1	Wichtige Ergebnisse der Untersuchung	303
2	Generalisierbarkeit und praktische Empfehlungen	307
3	Implikationen für die weitere Forschung	309

Literaturverzeichnis	312
----------------------------	-----

Anhang	345
--------------	-----



Quelle:

Markus Liemich: *Transfer von Unternehmenskultur. Eine empirische Untersuchung am Beispiel des deutsch-russischen Joint Ventures 'Mobile TeleSystems'*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2006.

© 2006 Kölner Wissenschaftsverlag und Markus Liemich