



menhängen in nahezu automatisierter Form als ›normal‹ und plausibel zu verstehen sind, während des Aufeinandertreffens von mehreren Kulturen als ganz andere, sehr unterschiedliche Interpretationen, Denkweisen und Verhalten des fremdkulturellen Partners verstanden werden. Vorurteile, Stereotype und auch Erfahrungen, die man während früherer Konfrontationen mit fremden Kulturen bereits gesammelt hat, lassen den Prozess der multikulturellen Zusammenarbeit zu einem einzigartigen und nur sehr schwer vorhersagbaren werden. Die Tatsache, daß die Mitglieder eines multikulturellen Teams ein unterschiedliches kulturelles Wissen, Werthaltungen, Denkweisen und was besonders wichtig ist, auch Problemlösungsstrategien mitbringen, führt oft dazu, daß häufiger als in monokulturellen Situationen verdeckte Missverständnisse, unverständene Erklärungen oder Konflikte entstehen, obwohl einigen Teammitgliedern überhaupt nicht bewusst ist, daß sie einen Konflikt verursacht haben oder sich in einer Konfliktsituation befinden. Solche Probleme führen in multikulturellen Teams sehr oft zu den Reibungen, die der Teamarbeit schaden, und in ihrer Konsequenzen bis zu dem Abbruch internationaler Zusammenarbeit führen können.<sup>1</sup>

Die Arbeit der Führungskräfte wird durch diese interkulturellen Prozesse sehr stark beeinflusst. Die grenzüberschreitenden Aktivitäten der Unternehmen bedeuten, unabhängig von der konkreten Gestaltung der internationalen Zusammenarbeit, für die Führungskräfte, daß sie immer häufiger Mitarbeitern aus anderen Kulturen begegnen und mit ihnen zusammenarbeiten. Die Begegnung beschränkt sich nicht nur auf die Auslandsaufenthalte, sondern findet vor allem intensiv in der alltäglichen Mitarbeit mit den Kollegen aus verschiedenen Kulturmilieus statt. Bereits innerhalb der Unternehmen der eigenen Kultur besteht oft ein abweichendes Verständnis von Führung und es herrschen verschiedene Führungsstile vor. Für die Situation der internationalen Kooperationen gestaltet sich die Frage der Mitarbeiterführung schwieriger. Die Mitarbeiter können über ganz andere Vorstellung von Führung verfügen, als der

<sup>1</sup> Es wurde nachgewiesen, daß nur etwa 30 % der internationalen Unternehmungen und Kooperationen an technischen, finanziellen und strategischen Problemen scheitern, 70 % jedoch an interkulturellen Problemen Vgl. Sackmann Sonja: *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied-Kriftel 2002, Apfelthaler, G.: *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien 2002.

Manager, der aus einer anderen Kultur stammt. Er steht immer vor der Frage, wie er seine Mitarbeiter führen kann und will. Fragestellungen hinsichtlich einer reibungslosen Kommunikation und der Führung von multikulturellen Teams gewinnen daher immer mehr an Bedeutung. Das heißt in der Folge interkulturell agieren und handeln zu können, ist im immer stärker wirkenden Internationalisierungs- und Globalisierungsprozess für die Unternehmen und ihre Führungskräfte, ihre weitere Entwicklung und ihr Überleben von immenser Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurde ein Konzept des interkulturellen Managements entwickelt. Dieses Konzept wird als Managementpraxis in einem Milieu von zwei oder mehreren Kulturen definiert und soll den Führungskräften helfen, in multikulturellen Milieus wirksam und effizient zu arbeiten.

In meinem Beitrag werde ich mich auf das Profil und die Rolle der in den multinationalen Unternehmen tätigen Führungskräfte konzentrieren. Eine auf die Herausforderungen und Anforderungen der multikulturellen Arbeit gut vorbereitete Führungskraft kann im individuellen Umgang mit ihren Mitarbeitern, die aus verschiedenen Kulturkreisen stammen, aus der Schwäche des multikulturellen Teams – in dem die nicht akzeptierten und respektierten kulturellen Unterschiede sehr oft zu Reibungen und Zerstörungen der Zusammenarbeit führen – eine Stärke machen. Die Stärke liegt darin, die kulturellen Unterschiede jedes einzelnen Mitglieds zu nutzen und das Team als Ganzes zu besseren Leistungen zu führen.

#### Anforderungsprofil der Führungskraft in multikulturellen Unternehmen

Eine Führungskraft<sup>2</sup> in multikulturellen Milieus kann man verstehen als eine/n:

1. Auslandsrepräsentant,
2. Auslandsführungskraft,
3. Inlandsvorgesetzter.

Der oder die AuslandsrepräsentantIn stellt eine Führungskraft dar, die mit ausländischen Partnern (Kunden, Zulieferer, kooperierende selbstständigen Unternehmen usw.) verhandelt und das Stammunternehmen

<sup>2</sup> Unter dem Begriff ›Auslandsführungskraft‹ verstehe ich sowohl männliche als auch weibliche Führungskräfte.

im Ausland repräsentiert. Ein Auslandsmanager ist eine ins Ausland entsandte Führungskraft. In den meisten Fällen wird die Auslandsführungskraft von ihrer Muttergesellschaft in eine ausländische Tochtergesellschaft (bzw. Niederlassung) versetzt. Als Inlandsvorgesetzte/r wird eine Führungskraft verstanden, die Mitarbeiter einer oder auch mehreren fremden Kulturen und Nationalitäten führt. Weil die Bearbeitung aller drei oben genannten Bereiche hinsichtlich der Zeitbegrenzung nicht sinnvoll möglich wäre, konzentriere ich mich im Weiteren auf das Profil und die Rolle der Auslandsführungskraft. Auch wenn sich vieles in den einzelnen Bereichen überlappt und gegenseitig ergänzt. Der Erfolg der multikulturellen Zusammenarbeit ist im großen Maße bestimmt von den Eigenschaften, Einstellungen, Kenntnissen, aber vor allem von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der im multikulturellen Milieu tätigen Führungskraft. Als Basiskompetenzen für interkulturell tätige Manager werden folgende genannt:

1. Fachkompetenz,
2. strategische Kompetenz
3. individuelle Kompetenz
4. soziale Kompetenz
5. interkulturelle Kompetenz.

Unter dem Begriff ›strategische Kompetenz‹ werden Kosten-, Ertrags- und Risikobewusstsein, Wissensmanagement, Organisationsfähigkeit, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit und Synergie verstanden. Individuelle Kompetenz stellt Eigenmotivation, Belastbarkeit, Selbstorganisation, Fähigkeit zur Situationskontrolle, optimistische Grundhaltung, Fähigkeit zur Selbstkritik und Rollendistanz dar. Unter der ›sozialen Kompetenz‹ versteht man Teamfähigkeit, Assimilationsfähigkeit, Initiativefähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Toleranz und Führungsfähigkeit. Und nicht zuletzt kommt auch die ›Fachkompetenz‹, die als Markt-, Rechts- und Betriebskenntnisse, Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, (internationale) Berufserfahrung und Kenntnisse des zielkulturellen Technologiestandes beschrieben wird. Interkulturelle Kompetenz wird als ›Beschreibungs- und Erklärungsfähigkeit in Bezug auf eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse‹ verstanden. Zu diesen Prozessen werden auch Fremdsprachenkenntnisse, Metakommunikationsfähigkeit, interkulturelle Lernbereitschaft und kulturbezogene Ambiguitätstoleranz geordnet. Alle

fünf Kompetenzen werden als ›interkulturelle Management-Kompetenz‹ bezeichnet (siehe Abb. 1).

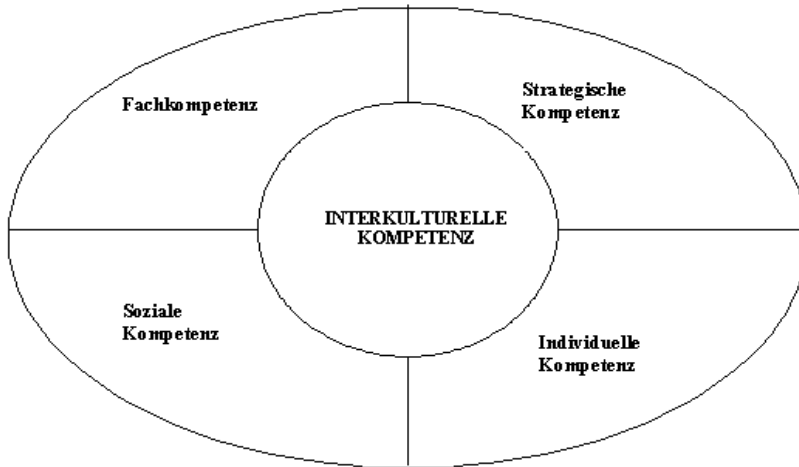


Abb.1: Komponenten interkultureller Management-Kompetenz<sup>3</sup>

Zu der interkulturellen Kompetenz sind die strategische, individuelle, soziale und Fachkompetenz interdependent. Der Zusammenhang der Einzelkompetenzen für den Handlungserfolg ist Bolten nach sehr deutlich. So setzt z.B. die Teamfähigkeit in einer fremdkulturellen Umwelt das gelungene Zusammenspiel von fachlicher, strategischer, interkultureller, individueller und sozialer Kompetenz in dem Sinne voraus, daß die Führungskraft fähig ist, fachlich fundierte Entscheidungsprozesse kommunikativ so zu steuern, daß innerhalb eines multikulturellen Teams eine größtmögliche Akzeptanz erreicht wird. Fremdsprachkenntnisse, Führungsfähigkeit, Empathie oder fremdkulturelles Wissen sind Voraussetzung, führen aber alleinstehend noch nicht zum Erfolg. Für viele Autoren<sup>4</sup> wird die ›interkulturelle Kompetenz‹ als Schlüsselbegriff im Zusammenhang mit der Persönlichkeit

<sup>3</sup> Quelle: Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation*. München 2005, S. 313.

<sup>4</sup> Z.B. Nový, Ivan: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha 2006, Cullen, John, Parboteeah K. Praveen: *Multinational management. A strategic approach*. Cincinnati 2005, Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation*. München 2005.

eines international erfolgreich tätigen Managers angesehen. Heutzutage wird die interkulturelle Kompetenz als ein Komplexbegriff verstanden, der sich aus drei interdependenten Dimensionen zusammensetzt:

- affektive Dimension,
- kognitive Dimension,
- verhaltensbezogene Dimension.

Eine der ausführlichsten Zuordnungen zu den obengenannten Dimensionen hat Stüdlein vorgenommen und Bolten<sup>5</sup> hat sie um weitere Aspekte, wie Rollendistanz und Metakommunikationsfähigkeit in der Fremdsprache erweitert.

Stüdlein (1997) hat allerdings darauf hingewiesen, daß nicht alle der genannten Eigenschaften in allen Situationen und unabhängig von den spezifischen interkulturellen Kontexten erfolgreich sind. Aus der Zuordnung der Teilkompetenzen nach Dimensionen ergibt sich eine Strukturierung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für interkulturelles Handeln eines international tätigen Managers wichtig sind.

### Die Rolle der Führungskraft im multikulturellen Unternehmen

Die Führungskraft<sup>6</sup>, die sich in multikulturellen Milieus bewegt und handeln kann, spielt eine Schlüsselrolle im heutigen Internationalisierungsprozess von Unternehmen, weil sie als ›Promotor‹ dieser Prozesse fungiert und zentrale Aufgaben der Steuerung und Kontrolle von ausländischen Unternehmensaktivitäten übernimmt.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation*. München 2005.

<sup>6</sup> Führen wird als »der absichtsvolle Versuch eines Akteurs (Führender) andere Mitglieder eines Unternehmens (Geführte) im direkten persönlichen Kontakt zu einem Handeln zu bewegen, das den Unternehmenszielen dient«, verstanden. Peterson, Hunt 1997. Zu den universellen Basisaufgaben, die eine Führungskraft allgemein zu bewältigen hat, gehören planen, Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, anleiten und Konflikte lösen. Vgl. Dorfmann 1996.

<sup>7</sup> Vgl. Macharzina, Klaus: *Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen*. Wiesbaden 1999.

Affektive Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltesbezogene Dimension
Ambiguitätstoleranz Frustrationstoleranz Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion Selbstvertrauen Flexibilität Empathie, Rollendistanz, Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz Geringer Ethnozentrismus Akzeptanz/ Respekt gegenüber anderen Kulturen Interkulturelle Lernbereitschaft	Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse Metakommunikationsfähigkeit	Kommunikationswille und -bereitschaft im Sinne der initiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension Kommunikationsfähigkeit Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)

Tab. 1: Einteilung interkultureller Kompetenz in ›Dimensionen‹<sup>8</sup>

Laut den genannten Autoren<sup>9</sup> erfüllen die Führungskräfte in einem Unternehmen vor allem folgende Basisfunktionen: Sie

- steuern die Entwicklung des Unternehmens,
- prägen die Wahrnehmung und das Verhalten der einzelnen Untergeordneten in Bezug auf die interne aber auch externe Umwelt des Unternehmens,
- ›verkörpern‹ die Unternehmenswerte und sind in der Lage die Leistung der Mitarbeiter positiv als auch negativ zu beeinflussen,

<sup>8</sup> Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation*. München 2005.

<sup>9</sup> Z.Bsp. Enz 1986, Rühli, Keller 1991, Dorabjee, Lumley, Cartwright 1998, Hagberg, Heifetz 2000, Sackmann 1990, 1996, 2002.

- gestalten und beeinflussen die Verhaltensmuster, die im Unternehmen akzeptiert werden,
- determinieren und steuern Arbeitseinstellungen der anderen Mitarbeiter.

Die Führungskräfte formieren und kommunizieren mittels ihrer Funktionen als ›Rollenmodelle‹ und ›Vorbilder‹. Sie transportieren für die anderen Mitarbeiter Annahmen, Werte, Einstellungen und Verhaltensmuster – also den gewünschten Inhalt der Unternehmenskultur. In diesem Sinne sind die Führungskräfte als Gestalter und Vermittler der Unternehmenskultur anzusehen. Der Einfluss des Managers auf das Verhalten der anderen Mitarbeiter ist sehr stark und wirksam (siehe Abb. 2) und wurde anhand einer ganzen Reihe von Studien nachgewiesen.<sup>10</sup>

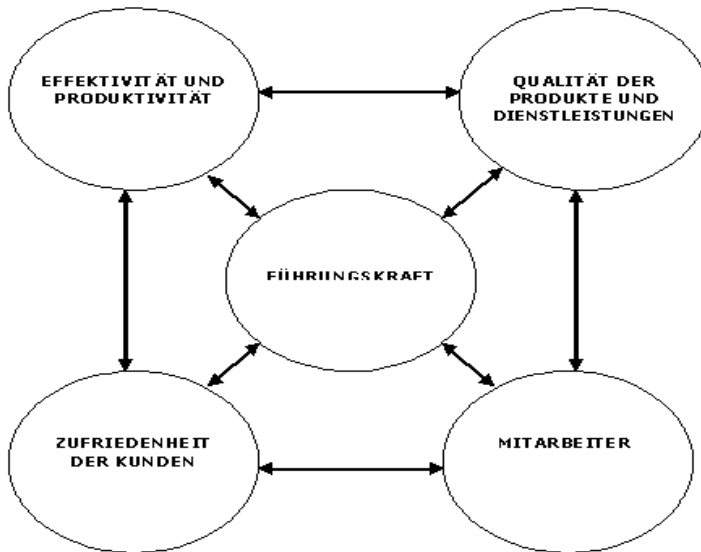


Abb. 2: Das Kreismodell des Einflusses der Manager im Unternehmen. Eigene Darstellung.

<sup>10</sup> Vgl. Enz 1986, Burke 1995, Hagberg, Heifetz 2000, Dolan, Garcia 2002, Dolan, Richley 2006 und andere.



Das ›Übertragen‹ der gewünschten Elemente der Unternehmenskultur ist als eine sehr wichtige Funktion in einem monokulturellen Unternehmen zu verstehen, aber in einem multikulturellen Milieu ist die Funktion der Führungskraft als Vermittlers unter verschiedenen kulturellen Besonderheiten desto wichtiger und komplizierter. Der Manager muss fähig sein, die universellen Führungsaufgaben wie z.B. planen, organisieren, Ziele setzen u. a. auch unter den kulturspezifischen Unterschieden zwischen ihm und einzelnen von ihm Geführten ›unter einen Hut‹ zu bringen und zu bewältigen, damit alle Mitglieder des multikulturellen Teams das gleiche Sachverständnis haben und eine ›gemeinsame Sprache‹ finden können.

Die Auslandsführungskräfte stellen sehr oft eine ›Schnittstelle‹ zwischen der Muttergesellschaft im Heimatland und der Auslandsgesellschaft dar. Diese Rolle bringt eine sehr hohe Anforderung an ihn mit. Er befindet sich in dem Dilemma, einerseits sich und seine Tätigkeit an die lokalen Gegebenheiten anzupassen und andererseits den Anforderungen der Heimatzentrale gerecht zu werden. Und sicher ist, daß beide Perspektiven – die von der Unternehmenszentrale als auch von der Auslandsgesellschaft – gleich hohe Prioritäten haben. Die Führungskräfte geraten daher sehr oft in eine sehr schwierige Ausgangsposition. Einerseits sollen sie ein hohes Maß an Verständnis für die Denkweisen und Interessen des Gastlandes mitbringen, andererseits aber auch die Interessen des Gesamtunternehmens fest im Auge behalten.<sup>11</sup> Man kann sich den Auslandsmanager als ›einen Diener zweier Herren‹<sup>12</sup> vorstellen, der nur unter größten Schwierigkeiten beide zufriedenstellen kann. Die Konflikthaltigkeit der Rolle von Führungskräften in multikulturellen Milieus ergibt sich zum großen Teil aus den Zielen, mit denen sie von ihren Unternehmen ins Ausland entsandt werden. Zu den vielfältigen Entsendungszielen international tätiger Unternehmen, die von den entsandten Führungskräften verfolgt werden sollten, gehören unter anderem<sup>13</sup>:

- Transfer von technischem oder wirtschaftlichem Know-how (55 %),
- Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft (55 %),

<sup>11</sup> Stahl, G. K., Mayrhofer, W., Kühlmann, T.M. (Hrsg.): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München 2005.

<sup>12</sup> Black, Gregersen 1992.

<sup>13</sup> Befragung von Auslandsentsandten von Stahl und seinen Mitarbeitern realisiert (n = 494). Vgl. Stahl, Miller, Einfalt, Tung 2000.

- Sicherstellung, daß die Aktivitäten der Auslandsgesellschaft in Einklang mit den Erwartungen des Stammhauses stehen (50 %),
- Koordinierung der Auslandsaktivitäten mit denen des Gesamtunternehmens (43 %),
- Weiterentwicklung für höherwertige Positionen im Stammhaus (40 %),
- Weiterentwicklung für höherwertige Positionen im Auslandsgeschäft bzw. in anderen Auslandsgesellschaften (29 %).

Die Aufgabenerfüllung kann für die Auslandsführungskräfte sehr belastend sein und wird nicht immer erfolgreich bewältigt. Dies geschieht oft, wenn die lokalen Interessen im Gastland im Konflikt mit denen des Stammhauses stehen. Aus rollentheoretischer Sicht nimmt die entsandte Führungskraft eine Position ein, in der verschiedene Interessengruppen, im Gast- und Heimatland, Erwartungen an sie richten, die teilweise kompatibel, teilweise aber auch widersprüchlich sein können.<sup>14</sup> Abb. 3 verdeutlicht diese Situation.

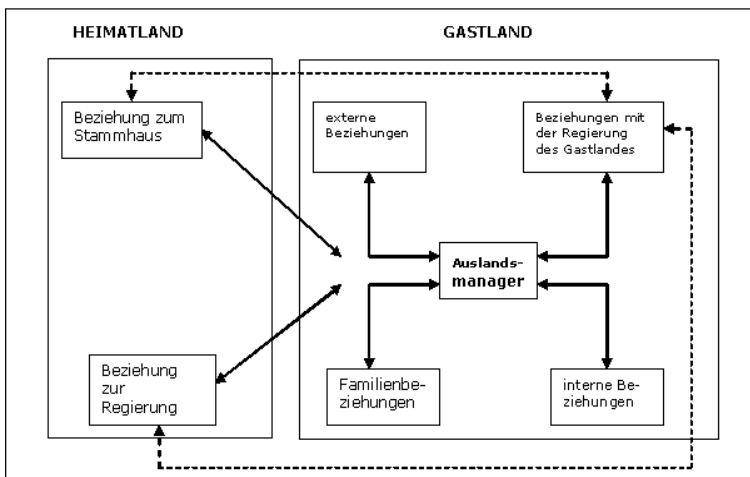


Abb. 3: Der Auslandsentsandte im Beziehungsgeflecht verschiedener Rollensender. Quelle: Stahl, G. K., Mayrhofer, W., Kühlmann, T. M. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. München 2005, S. 313.

<sup>14</sup> Vgl. Allen, von Vliert 1984, zit. nach Stahl 2005.

Die Auslandsführungskräfte befinden sich im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Konzernzentrale und der Auslandsgesellschaft und sie sollten eine Verbindungsfunktion wahrnehmen, d.h. einerseits bei den Mitarbeitern der Gesellschaft Verständnis für die vom Stammhaus vorgegebenen Ziele wecken und andererseits den Vorgesetzten in der Konzernzentrale die andersartigen Bedingungen der Auslandsgesellschaft nahezubringen. In diesem Spannungsfeld wird die Auslandsführungskraft auch sehr stark von ihrer Familie und von weiteren unternehmensexternen Faktoren (z.B. Behörden, Sozialkontakte, Lebensqualität im Ausland usw.) beeinflusst.

#### Managementkultur in den tschechisch-österreichischen Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Wie oben bereits erwähnt, ist die Rolle einer Auslandsführungskraft überhaupt nicht leicht und sehr oft konfliktrichtig. Sie muss zwischen vielen verschiedenen, oft widersprüchlichen Anforderungen und Einflüssen ausgleichend tätig sein. In diesem Zusammenhang sind viele Untersuchungen und Studien entstanden und anhand einer Reihe von ihnen wurde nachgewiesen, daß trotz wirtschaftlicher Verflechtungen und Einigungen Wahrnehmungsunterschiede bei den aus verschiedenen Kulturen stammenden Führungskräften existieren.<sup>15</sup> Diese Differenzen spiegeln und beeinflussen sich vor allem in der Ausgestaltung der Unternehmenskultur und der damit eng verbundenen Mitarbeiterführung.

Anschließend werden die Teilergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt, deren Hauptziel es war, anhand eines neu entwickelten Instrumentariums den Inhalt der Unternehmenskultur zu identifizieren und seine Interdependenz zur Leistungsfähigkeit der multikulturellen Unternehmen zu ermitteln:

#### Verfahren der Untersuchung

Zum Zweck der Datenerhebung wurde die Methode der schriftlichen Befragung gewählt. Es wurde ein neu entwickelter Werte-Fragebogen verwendet, der kurze Aussagen beinhaltet und die Aufgabe der Interviewten

<sup>15</sup> Z.B. Hofstede 1998, Thomas 2001, Trompenaars 2001, Sackmann 2002.

bestand darin, auf einer Skala von 1 bis 6 (1 = unwichtig; 6 = sehr wichtig) einzukreisen, wie wichtig das bestimmte Merkmal für ihr jeweiliges Unternehmen ist.

### Datenanalysen

Die erhobenen Daten wurden durch den Einsatz quantitativer Methoden analysiert. Die Daten wurden durch das SPSS-Programm 14.0 bearbeitet. Deskriptive Statistiken, die Varianz-, die Korrelation-, die Faktor- und die Clusteranalyse fanden ihre Anwendung.

### Untersuchungseinheiten

Das Untersuchungsobjekt stellten 32 tschechisch-österreichischen Firmen dar. Der Werte-Fragebogen wurde von insgesamt 159 Interviewten, Mitgliedern des Topmanagements, des mittleren Managements und der Teamleiter ausgefüllt. Die Mindestzahl der Führungskräfte in jedem Unternehmen hing von der Unternehmensgröße ab. Bei Firmen bis zu 50 Arbeitnehmern lag die Zahl der Interviewten bei 3, bei Firmen mit der Anzahl der Arbeitnehmer zwischen 51 und 100 betrug die Zahl der Interviewten 6 und im Falle einer Firma mit der Anzahl der Beschäftigten über 1.000 betrug die Zahl der Interviewten 10. Die Zusammensetzung der Untersuchungsobjekte aus Sicht des Alters, des Geschlechtes und der Position in der Firma beinhalten Tabellen 2 bis 4.

Alter des Interviewten	n	in %
< 30 Jahre	56	35
31 – 35 Jahre	36	23
36 – 40 Jahre	21	13
41 – 45 Jahre	19	12
46 – 50 Jahre	7	4
51 – 55 Jahre	10	6
56 – 60 Jahre	3	2
< 60 Jahre	3	2
nicht angegeben	4	3
Insgesamt	159	100

Tab. 2: Zusammensetzung der Interviewten, Parameter des Alters.

	n	n in %
Frauen	54	34
Männer	102	64
nicht angegeben	3	2
insgesamt	159	100

Tab. 3: Zusammensetzung der Interviewten, Parameter des Geschlechtes.

Position	n	in %
Topmanagement	43	28
Mittleres Management	51	32
Teamleiter	58	36
nicht angegeben	7	4
insgesamt	159	100

Tab. 4: Zusammensetzung der Interviewten, Parameter der Position.

Die Untersuchung wurde im Zeitraum von Juni bis September 2006 durchgeführt. Die Fragebögen wurden in Anwesenheit der Interviewerin ausgefüllt, um alle eventuellen Fragestellungen zu klären und die Einhaltung der Anleitungen zu beaufsichtigen.

## Forschungsergebnisse

Der Inhalt der Unternehmenskultur auf der Managementebene wurde zuerst identifiziert. Um die Vielzahl der ermittelten Unternehmenskulturelemente auf eine kleinere Anzahl aus umfassenden Dimensionen zu reduzieren, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, die eine zehnfaktorielle Lösung erbrachte. Die zehn Faktoren stellen die einzelnen Elemente der untersuchten Unternehmenskultur und somit ihren Inhalt dar:

- Faktor 1: Orientierung auf Arbeitnehmer, ihre Entwicklung und Zufriedenheit
- Faktor 2: Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens
- Faktor 3: Orientierung auf die Ordnung im Inneren des Unternehmens
- Faktor 4: Moralwerte
- Faktor 5: Orientierung auf Qualität von Produkten
- Faktor 6: Orientierung auf Firmenziele und Leistungsfähigkeit
- Faktor 7: Orientierung auf innovative Vorgehensweisen
- Faktor 8: Orientierung auf konservative Vorgehensweisen
- Faktor 9: Orientierung auf den Aufbau von Image des Unternehmens
- Faktor 10: Wettbewerbsfähigkeit im Bezug zum Markt.

Folgend war es möglich, mittels der Varianzanalyse die Differenzen in der Wahrnehmung der tschechischen und österreichischen Führungskräfte festzustellen.<sup>16</sup> In der Abbildung 4 sind die Ergebnisse der Varianzanalyse der getesteten Untergruppen angegeben.

<sup>16</sup> Mittels der Varianzanalyse wurde die Gleichheit der Durchschnitte zwischen den einzelnen Untergruppen, d.h. zwischen den tschechischen und österreichischen Führungskräften getestet und auf diese Weise wurden Kongruenzen und Differenzen in der Wahrnehmung des Inhaltes der Unternehmenskultur der tschechischen und österreichischen Führungskräfte ermittelt.

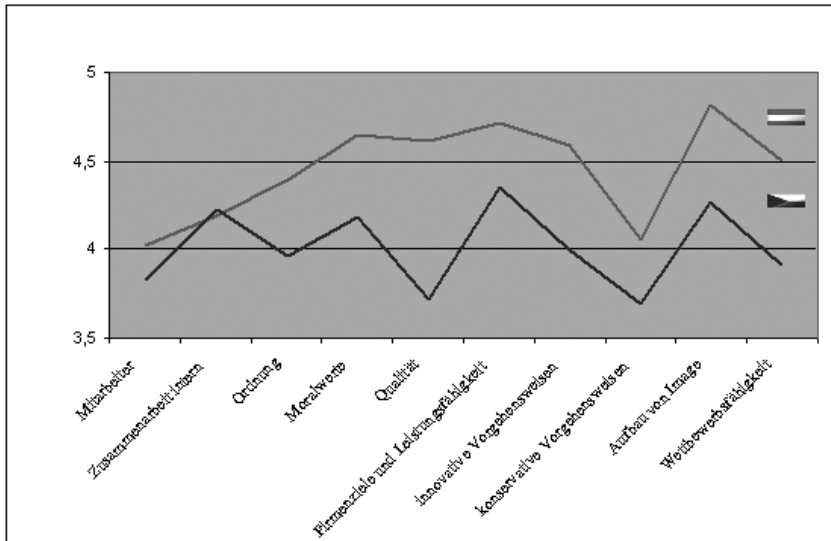


Abb. 4: Wahrnehmung des Inhaltes der Unternehmenskultur durch die tschechischen und österreichischen Managern.

Abb. 4 nach ist die Tendenz der Wahrnehmung des Unternehmenskulturrinhaltes bei den tschechischen und österreichischen Führungskräften ähnlich. Die Varianzanalyse machte es aber möglich, statistisch signifikante Differenzen zwischen den vom Herkunftsland verschiedenen Führungskräftegruppen zu identifizieren. Wie in der Abbildung dargestellt, wurden signifikante, d.h. nicht zufällige Differenzen in der Antworten der Befragten bei folgenden 5 Faktoren festgestellt:

- Faktor 4: Moralwerte
- Faktor 5: Orientierung auf Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- Faktor 7: Orientierung auf innovative Vorgehensweisen
- Faktor 9: Orientierung auf den Aufbau des Images des Unternehmens
- Faktor 10: Wettbewerbsfähigkeit im Bezug zum Markt

Signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung der Führungskräfte trat beim Faktor 4 ›Moralwerte‹ auf. Die österreichischen Führungskräfte hal-

ten die Einhaltung der Moralwerte in der Firma für wichtiger ( $m = 4,62$ ) als ihre tschechische Kollegen ( $m = 4,11$ ). Es scheint also, daß die Einhaltung der Moralwerte für die österreichischen Manager in den multinationalen Unternehmen eine wichtigere Rolle spielt als für die tschechischen Mitarbeiter. Die größte statistisch bedeutende Differenz in der Wahrnehmung der Unternehmenskultur zwischen tschechischen und österreichischen Führungskräfte wurde beim Faktor 5 ›Orientierung auf Qualität von Produkten und Dienstleistungen‹ festgestellt. Den österreichischen Managern ( $m = 4,63$ ) nach, wird auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen in den untersuchten Unternehmen mehr Akzent gelegt, als nach der Meinung ihrer tschechischen Kollegen ( $m = 3,69$ ). Auch auf Einsatz von innovativen Verfahren in den untersuchten Firmen wird von den Österreichern ( $m = 4,66$ ) mehr Wert gelegt als von Tschechen ( $m = 4,0$ ). Ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Inhaltes der Unternehmenskultur und Nationalangehörigkeit der befragten Manager wurde auch beim Faktor 9 ›Orientierung auf den Aufbau von Image des Unternehmens‹ identifiziert. Ausgehend von berechneten Mittelwerten (österreichische Mitarbeiter:  $m = 4,51$ ; tschechische Mitarbeiter:  $m = 4,27$ ) ergibt sich, daß die österreichischen Führungskräfte dazu tendieren, die Bedeutung des Aufbaus von Image im höheren Maße wahrzunehmen, als ihre tschechischen Mitarbeiter. Im Ganzen gesehen wird es möglich feststellen, daß sich in den oben genannten Gebieten der Unternehmenskultur statistisch signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung der Führungskräfte ergeben, die von der Nationalangehörigkeit determiniert sind.

### Zusammenfassung

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei den internationalen Aktivitäten der Unternehmen und vor allem bei der Gestaltung und Weiterentwicklung der geteilten Unternehmenskultur in einem multikulturellen Unternehmen. Die Führungskräfte beeinflussen sehr stark das Verhalten der anderen Mitarbeitern, vor allem ihre Leistung und auf diese Weise auch Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes. Wenn die Führungskräfte ins Ausland entsandt werden, geraten sie oft in die Rolle als ›Diener zweier Herren‹. Diese schwierige Position ist, vor allem bei Entscheidungs-



prozessen sehr schwer aufzulösen, weil die Führungskraft eine für beide Seiten erträgliche Lösung finden muss, obwohl die Präferenzen oft widersprüchlich sind. Die durch diese Forschung entdeckten empirischen Ergebnisse haben gezeigt, daß es signifikante Wahrnehmungsunterschiede zwischen den österreichischen und tschechischen Führungskräften gibt. Diese Unterschiede betreffen die moralischen Werte, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die Innovationsverfahren, den Aufbau des Unternehmensimages und die Wettbewerbsfähigkeit. Die Erkenntnis der kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschieden kann den Führungskräften dabei helfen, die aus anderen Kulturen stammenden Mitarbeiter besser zu verstehen und sie zu einer reibungsloseren Zusammenarbeit zu führen.

#### Literaturverzeichnis

- Apfelthaler, G.: *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien 2002.
- Burke, R. J.: *Culture's consequences: organizational values, satisfaction and performance*. In: *Empowerment in Organization*, 1995, Vol. 3, No. 2, S. 19-24.
- Häcker, K., Knischewski, D.: *Interkulturelle Kompetenz*. Berlin: Deutsches Institut Verlag 2006.
- Launer, M.: *Ein Managementansatz zur Koordination ausländischer Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen*. München 2006.
- Sackmann S.: *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied-Kriftel 2002.
- Schein, E. H.: *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco 1992.
- Schroll-Machl, S. Nový, I.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha 2006.
- Schugk, M.: *Interkulturelle Kommunikation*. München 2004.
- Stahl, G. K., Mayrhofer, W., Kühlmann, T.M. (Hgg.): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München 2005.