

Rainhart Lang

Besonderheiten mitteleuropäischer Unternehmenskultur im Vergleich Deutschland-Polen-Tschechien

1. Unternehmenskultur – Wesen, Entstehung und Wandel

Eine Erkundung zu regionalen Unternehmenskulturen muss zunächst das grundlegende Konzept von Organisations- oder Unternehmenskultur näher beleuchten.

Schein definiert Unternehmenskultur als »ein Muster grundlegender Annahmen, die eine bestimmte Gruppe von Menschen im Ergebnis gemeinsamer Erfahrungen bei der Lösung von Problemen der Anpassung an ihre externe Umwelt und der internen Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt hat...«¹. Sie sind verknüpft mit den stärker bewussten und sichtbaren Werten einer Organisation und den beobachtbaren Verhaltensmustern und Symbolen, und »... werden neuen Mitgliedern der Organisation als richtiger Weg des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens vermittelt.«²

Die Definition verweist dabei sowohl auf die verschiedenen Bereiche oder Ebenen von Kultur wie auch auf den Prozess der Kulturentstehung und -entwicklung. In weiteren Diskussionen und interdisziplinären, theoretischen Beiträgen wurden vertiefend folgende charakteristische Merkmale Organisations- oder Unternehmenskultur herausgearbeitet:

- Kultur ist ein kollektives soziales Konstrukt, bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen;
- Kultur wird gelebt, ist »vor-Bewusste«, selbstverständliche Alltagspraxis;
- Kultur betrachtet die konzeptionelle Welt der Organisationsmitglieder;

¹ Schein, Edgar H.: *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Schein 1985, S. 9. Übersetzung und Hervorhebung vom Autor.

² Ebd.

- Kultur wirkt ganzheitlich auf das Verhalten, prägt Kognitionen und Emotionen;
- Kultur ist das Ergebnis historischer Lernprozesse und wirken auf aktuelle Lernprozesse zurück;
- Kultur wird in Sozialisationsprozess vermittelt und Symbole spielen dabei eine zentrale Rolle.

Scheins Definition ist eng verbunden mit seinem 3-Ebenen-Modell von Kultur, das auch als Eisberg-Modell dargestellt wird.

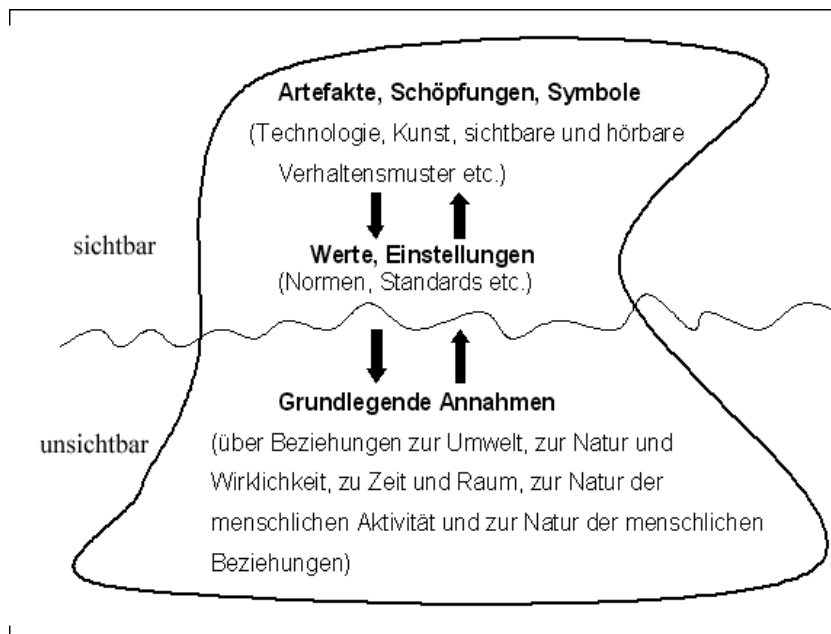


Abb. 1: 3-Ebenenmodell nach Schein

Aktuelle theoretische Kulturkonzepte hinterfragen allerdings ›Unternehmenskultur‹ als einheitliches Konzept und als in sich geschlossene ›Gestalt‹. Vielmehr betrachten sie³:

³ Weik, Elke, Lang, Reinhart, Winkler, Ingo: *Organisationskultur, organisationaler Symbolismus, organisationaler Diskurs*. In: Weik, Elke, Lang, Reinhardt (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 1 – Handlungsorientierte Ansätze*. Wiesbaden 2005, S. 222-227.

- Unternehmen als ›meeting-point of cultures‹ oder ›cultural configurations‹, wo Nationalkulturen, Berufskulturen und lokale Kulturen von Abteilungen und Gruppen zusammentreffen und sich überlagern,
- Unternehmen segmentierte, fragmentierte Gebilde mit einer Entkopplung der Artefakte, Symbole und Verhaltensweisen von den Werten, bei denen die Kultur oft nur als oberflächliche Inszenierung zu betrachten ist oder
- als Ausdruck von Managementideologien mit dem Ziel der Kontrolle der Organisationsmitglieder.

Für die Analyse von Unternehmenskulturen, aber insbesondere auch für die ›Gestaltung‹ oder Beeinflussung bedeutet dies, eine eher kritische Position einzunehmen, die vor allem die Grenzen und Probleme einer Veränderung adressiert.

Unbeschadet der theoretischen Position wird die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskulturen vor allem als von folgenden Faktoren abhängig angesehen:

- dem historischen Kontext der Entstehung und Entwicklung
- dem Einfluss der Gründerpersönlichkeit, seiner zentralen Werte und Normen
- zentraler kritischer Ereignisse in der Unternehmensgeschichte, z. B. Wendepunkte, bewältigte Krisen
- den sie umgebenden und sie über Mitglieder wie gesellschaftliche Normen beeinflussenden Nationalkulturen oder Wirtschaftssysteme (›Business systems‹) sowie von transnationalen Kulturräumen,
- weiteren Kontextfaktoren wie Zweck, Branche, Technologien, Eigentum, Größe, etc.

Dabei vollzieht sich der Wandel einmal etablierter Unternehmenskulturen entweder als evolutionäre Entwicklung mit schrittweise Veränderung der Problemlösungsmuster, bei der in der Regel keine grundlegende Veränderung der Kultur-Werte möglich ist, oder als revolutionäre Entwicklung, bei der in Krisen Grundannahmen in Frage gestellt und geändert werden (können). Derartige Unternehmens- oder Organisationstransformationen werden durch radikale Veränderungen in der Unternehmensumwelt, interne Führungs- und Vertrauenskrise, Eigentumswechsel, radikale Restruktu-

rierungen, etc. ausgelöst (zur Darstellung des Konzeptes der Organisationstransformation⁴. Sie erfordern einen Kulturwandel und sind zugleich Ausdruck einer solchen grundlegenden Änderung.

2. Besonderheiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede mitteleuropäischer Unternehmenskulturen in Deutschland, Polen und Tschechien – eine erste Erkundung

Der Versuch eines Vergleiches von mitteleuropäischen Unternehmenskulturen in Deutschland, Tschechien und Polen erscheint in mehrer Hinsicht problematisch. Zunächst ist da der Begriff Mitteleuropa, der je nach disziplinärer Perspektive, Interessenlage und Zeitpunkt einen unterschiedlich weiten Raum umgreift. Zum anderen liegt der Bezug auf Ländern und damit den entsprechenden Nationalkulturen, was sehr restriktiv erscheint, indem in a-historischer Weise aktuelle politisch-administrative Grenzen als Kulturgrenzen fasst, transnational kulturübergreifende Räume außer acht lässt und zugleich den innerhalb von Nationen existierenden Regionalkulturen in ihrer Wirkung und Bedeutung unterbelichtet.

Analog ist sicher auch der Begriff der Unternehmenskultur in Verbindung mit der Zuordnung zu Ländern nicht unproblematisch. Unternehmenskulturen sind letztlich Produkte der historischen Entwicklung von Unternehmen im Kontext von Industrialisierungsprozessen oder übergreifend von Prozessen der Wirtschaftsentwicklung. Sie sind also zunächst gebunden an die geschichtliche Entwicklung des jeweiligen sozialen Systems Unternehmen, das sich zwar im Kontext nationalkultureller Werte und Normen entwickelt, jedoch in erheblichem Umfang eigene Merkmale aufweist, in die auch Aspekte wie Größe, Branche, Eigentumsverhältnisse oder Persönlichkeitseigenschaften der Gründer in erheblichem Maße eingehen. Kulturmerkmale von nationalen oder übernational-regionalen Unternehmenskulturen herauszuarbeiten bedeutet demnach, von allen anderen Einflussgrößen zu abstrahieren und übergreifende Werte herauszuarbeiten, die einen engen Bezug zu landeskulturellen Werten und Normen aufweisen. Zur Problematik und unterschiedlichen Sichtweisen der Bezie-

⁴ Vgl. u. a. Lang, Rainhart, Alt, R.: *Organisationale Transformation*. In: Weik, Elke, Lang, Rainhart (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 2 – Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden 2003, S. 279–306.

hung von National- bzw. Landeskultur und Unternehmenskultur finden sich u. a. in der Literatur vielfältige Aussagen.⁵

Im Ergebnis wird die Beziehung zwischen Unternehmens- und Landeskultur in der kulturvergleichenden Managementforschung allgemein und auch bei den o. g. Autoren durchaus sehr unterschiedlich gefasst. Während etwa bei Hofstede⁶ Unternehmens- oder Organisationskulturen auf Praktiken reduziert werden, und die Landeskultur durch Werte repräsentiert wird, findet sich im GLOBE-Programm⁷ analoge Fassung von National- und Organisationskultur als Einheit von Werten und Praktiken.

Auf der Analyseebene wird das Verhältnisses von Landeskultur und Unternehmenskultur nochmals kompliziert, wenn ausländische Unternehmen in einem mittel- und osteuropäischen Land betrachtet werden; hier verdoppelt sich die Relation Landeskultur-Unternehmenskultur: Die Tochterfirma eines deutschen Unternehmens in Tschechien ist einerseits mit der deutschen Landeskultur konfrontiert, zugleich jedoch auch mit der tschechischen. Je nach Personalpolitik und weiteren externen wie internen Einflüssen gestaltet entwickelt sich daraus eine spezifische Unternehmenskultur, die sowohl eine große Nähe zur Muttergesellschaft aufweisen kann oder aber in Anlehnung an nationalspezifische Merkmale des Ansiedlungslandes gestaltet ist. Und schließlich kann auch die unternehmenskulturelle Vergangenheit des jeweiligen Unternehmens, ausländische Neugründung oder einheimische Firma, die übernommen wurde, eine wichtige Rolle bei der Kulturentwicklung spielen.

⁵ Vgl. u. a. bei Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills 1980, 1992, Dülfer, Eberhard: *Möglichkeiten und Grenzen westlicher Organisationskulturkonzepte im Hinblick auf Osteuropa*. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München 1996, Schreyögg, Georg: *Zum Verhältnis von National- und Organisationskultur*. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München 1996, S. 65–72, House, Robert J., Hanges, Paul J., Dorfman, Peter W., Gupta, Vinpin: *Culture, Leadership, and Organizations: A GLOBE Study of 62 Societies*. London u.a. 2004, Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C., House, Robert J. (Hrsg.): *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London 2007.

⁶ Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills 1980, 1992.

⁷ House, Robert J., Hanges, Paul J., Dorfman, Peter W., Gupta, Vinpin: *Culture, Leadership, and Organizations: A GLOBE Study of 62 Societies*. London u.a. 2004, Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C., House, Robert J. (Hrsg.): *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London 2007.

Im vorliegenden Fall einer ›mitteleuropäischen Unternehmenskultur‹ kann es aus den genannten Gründen daher nur darum gehen, aus empirischen Erhebungen zu Nationalkulturen und Unternehmenskulturen Deutschlands, Polens und Tschechiens und Polens ausgewählte Merkmale herauszustellen, die als regionale Besonderheiten im Vergleich zu anderen landeskulturell geprägten Unternehmenskulturen gelten können.

Die Schwierigkeit dieses Unterfangens liegt nun darin, daß es zwar eine größere Anzahl kulturvergleichender Untersuchungen gibt, in denen Werte und Normen von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen und Gesellschaften erfasst wurden, etwa Hofstede⁸, Trompenaars, Hamden-Turner⁹, House¹⁰, House¹¹, Chokar¹² allgemein sowie Szabo¹³ und Weibler¹⁴ für den deutschsprachigen Raum oder Bakacsi¹⁵ für Mittel- und Osteuropa, oder in denen stärker unternehmensbezogen Kulturmerkmale erfasst und herausgearbeitet wurden, z. B. Beiträge in Lang¹⁶. Dabei ist jedoch zu beachten, daß nur ein gewisser Teil dieser Studien mittel- und osteuropäische Länder wie Tschechien und Polen umfasst hat. Die Studien sind überdies sehr selektiv und fokussieren auf ganz bestimmte Werte oder Aspekte

⁸ Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills 1980, 1992.

⁹ Trompenaars, Fons, Hamden-Turner, Charles: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London 1997.

¹⁰ House, Robert: *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program – Results with special respect to Eastern Europe*. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): *Personalmanagement im Transformationsprozess*. München 2002, S. 43–62.

¹¹ House, Robert J., Hanges, Paul J., Dorfman, Peter W., Gupta, Vinpin: *Culture, Leadership, and Organizations: A GLOBE Study of 62 Societies*. London u.a. 2004.

¹² Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C., House, Robert J. (Hrsg.): *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London 2007.

¹³ Szabo, Erna, Brodbeck, Felix, Den Hartog, D., Reber, G., Weibler Jürgen, Wunderer, Rolf: *The Germanic Europe cluster: where employees have a voice*. In: *Journal of World Business* H. 37, 2002, pp. 55–68.

¹⁴ Weibler, Jürgen., Brodbeck, Felix, Szabo, Erna, Reber, Günter, Wunderer, Rolf, Moosmann, Otto: *Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 60, (5) 2000, pp. 588–606.

¹⁵ Bakacsi, Gyula, Takács, Sandor, Karácsonyi, Andás, Imrek, Viktor: *Eastern European Cluster: tradition and transition*. In: *Journal of World Business*, 37, 2000, pp. 69–80.

¹⁶ Lang, Rainhart (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München 1996.

von Unternehmenskulturen, basieren auf unterschiedlichen theoretischen Hintergrundannahmen, was ihre Vergleichbarkeit zusätzlich erschwert. In Ergänzung zu dieser Quellenlage gibt es kaum Studien, die die drei in Frage stehenden Länder im Vergleich untersuchen bzw. mit untersucht haben. Andererseits findet sich eine Anzahl von Studien in der neueren kulturvergleichenden oder regionalen Managementforschung, die wichtige Aspekte von Unternehmenskulturen erfasst haben, etwa Personalpolitiken, Personalmanagementpraktiken oder etablierte Führungspraktiken, diese jedoch nur zum Teil unter dem Begriff der Unternehmenskulturen referieren.¹⁷

Mithin ergibt sich bei einem empirischen Vergleich als erstes die Notwendigkeit, basierend auf der genannten Arbeitsdefinition zu Organisations- oder Unternehmenskulturen eine Anzahl von Merkmalen herauszustellen und diese dann mit Hilfe von Erkenntnissen aus vorliegenden Studien zu belegen.

Im Folgenden werden daher ausgewählte Studien näher betrachtet und bezüglich der dort referierten Kulturmerkmale der mitteleuropäischen Länder Deutschland, Tschechien und Polen in ihren Ähnlichkeiten und Unterschieden analysiert. Dabei werden neben Untersuchungen zu Werten insbesondere Erhebungen zu Führung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen einbezogen.

Zunächst bietet es sich an, den Kulturraum Mitteleuropa mit den genannten Ländern in kulturvergleichenden Managementuntersuchungen.¹⁸ Abbildung 2 zeigt eine Projektion der Daten von Hentze und Lindert¹⁹ zu Ost- und Westdeutschland, Polen und Tschechien. Danach liegt das Kulturmuster für diese Länder, erhoben bei Managern und insofern auch

¹⁷ Z. B. Lungwitz, Ralph-Elmar, Preusche, Evelyn: *Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung – Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel*. München 2001, Bluhm, Katharina: *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden 2007.

¹⁸ Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills 1980, 1992, Trompenaars, Fons, Hamden-Turner, Charles: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London 1997, House, Robert J., Hanges, Paul J., Dorfman, Peter W., Gupta, Vinpin: *Culture, Leadership, and Organizations: A GLOBE Study of 62 Societies*. London u.a. 2004.

¹⁹ Hentze, Joachim, Lindert, Klaus: *Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern, Stuttgart 1992.

für Unternehmenskultur relevant, zwischen der Hofstedes ›Gut geölter Maschine‹ mit hoher Unsicherheitsvermeidung und im internationalen Vergleich mittlerer bis niedriger Machtdistanz und der ›Menschenpyramide‹ mit hoher Unsicherheitsvermeidung und im internationalen Vergleich eher hoher Machtdistanz.

Die daraus abzuleitenden Kulturmerkmale betreffen eine stärkere Sach- und Regelorientierung der Führungskräfte wie Mitarbeiter, zum Teil kombiniert mit einem auf Einzelführung und eine gewisse Machtdistanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bezogenes Managementverhalten, das in Polen, Tschechien und Ostdeutschland etwas ausgeprägter ist, als in Westdeutschland.

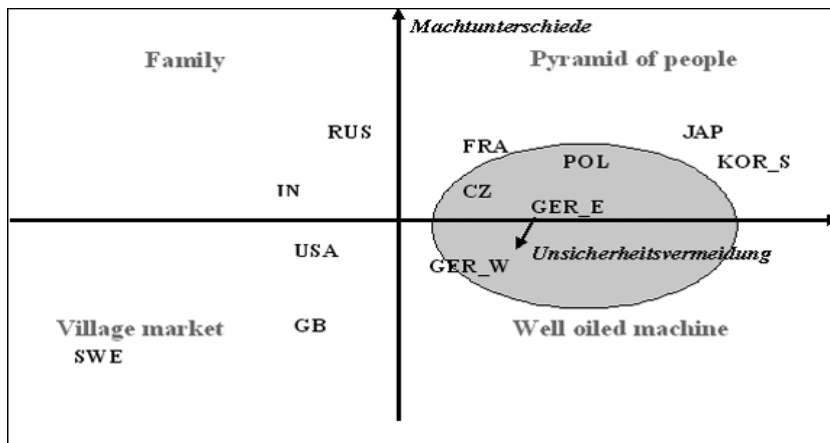


Abb. 2: Kulturelle Muster Mitteleuropas im Modell von Hofstede unter Nutzung von Daten von Hentze, Lindert.

Die Befunde von Trompenaars und Hamden-Turner²⁰ scheinen dies zu bestätigen. Neben verschiedenen Unterschieden in einzelnen Kulturmerkmalen lassen sich die mitteleuropäischen Länder Deutschland, Polen und Tschechien am ehesten zum Kulturmuster ›Eiffelturm‹ zuordnen, das durch stärkere Aufgaben- statt Personenorientierung sowie stärkere Betonung von Hierarchie (Regeln) statt Gleichheit gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 3). Insbesondere Polen und Tschechien, für die nicht durchgängig

²⁰ Trompenaars, Fons, Hamden-Turner, Charles: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London 1997.

Daten vorliegen, wie auch Ostdeutschland tendieren dabei etwas stärker zur Personenorientierung in Richtung ›Familie‹. Dies entspricht auch den für die postsozialistischen Länder oft konstatierten Unternehmenskultur-Modellen einer zum Teil patriarchalischen ›Betriebsgemeinschaft‹ gegenüber einer durch Strukturen und Regeln beherrschten ›Zweckgemeinschaft‹ westdeutscher Betriebe mit in der Tendenz geringerer Betriebsbindung der Mitarbeiter.²¹

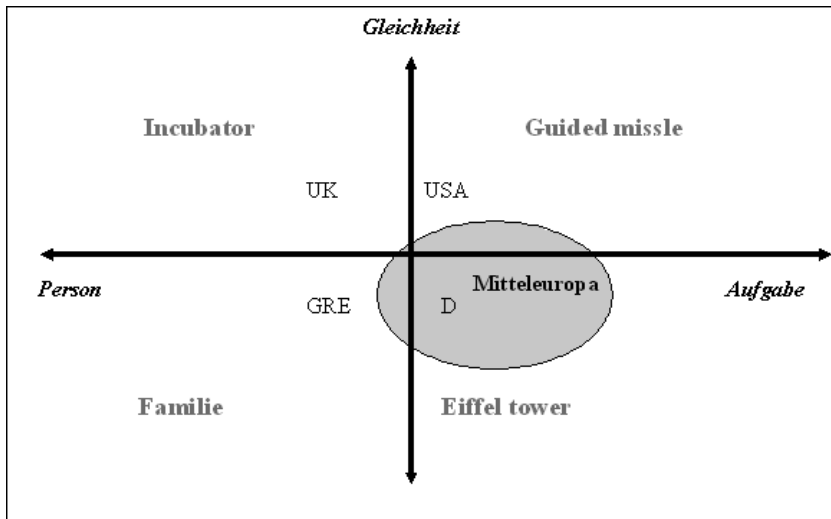


Abb. 3: Kulturmuster nach Trompenaars / Hampden-Turner (1997)

Im Rahmen der GLOBE-Studien, wurden sowohl kulturelle Werte als auch Praktiken auf den Ebenen Gesellschaft, Organisation und Individuum erheben wobei die einbezogenen Organisationen bzw. Unternehmen aus drei vergleichbaren Branchen, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen und Lebensmittelverarbeitung bzw. Leichtindustrie stammten, und die individuellen Kulturwerte vor allem die kulturellen Erwartungen mittlerer Manager aus den Unternehmen der o. g. Branchen wiedergeben.

²¹ Vgl. auch für Österreich und Ungarn Brück, F., Kainzbauer, Astrid: *Cultural Standards Austria –Hungary*. In: *Journal of Cross cultural Competence & Management*. Frankfurt am Main 2000, pp. 73 – 103.

Im Ergebnis zeigen sich bei den für Mitteleuropa relevanten Kulturraum-Clustern folgende Ergebnisse²²:

- Ähnlichkeiten bezüglich hoher institutionalisierter Machtunterschiede bei den Praktiken,
- Unterschiede bezüglich höherer Unsicherheitsvermeidung und Konfliktorientierung sowie Leistungsorientierung im deutschsprachigen Raum, und höherer gruppenbezogener Kollektiv- und Humanorientierung in Mittel- und Osteuropa bei den Praktiken,
- Ähnlichkeiten bei den Werten bzw. Erwartungen, allerdings mit stärkerer Gruppenorientierung, Konfliktorientierung, Unsicherheitsvermeidung und auch von gewissen Machtunterschieden bei Mittel- und Osteuropa (vgl. Abb. 4 und 5).

Das Ergebnis verweist dabei auch deutlich auf kulturelle Einflüsse, jenseits eines historischen Bezuges auf das vorherige Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, da die ostdeutschen Ergebnisse mehr Differenzen als Ähnlichkeiten mit den Ergebnissen der einbezogenen MOE-Länder, darunter Polen und zum Teil Tschechien aufweisen.

In einer Erhebung aus den frühen 90er Jahren zu Wertorientierungen und Einstellungen der Bevölkerung ›im Osten Europas‹, die die Tschechoslowakische Republik und Polen einschloss²³ zeigen sich große Ähnlichkeiten der Wertangfolgen vor allem zwischen Ländern die teilweise zur österreichischen Monarchie gehört haben, also der Tschechoslowakei, Ungarn und Slowenien, während die polnischen Wertpräferenzen eine etwas stärkere Nähe zu Rumänien haben.²⁴

²² Vgl. auch Szabo, Erna, Brodbeck, Felix, Den Hartog, D., Reber, G., Weibler Jürgen, Wunderer, Rolf: *The Germanic Europe cluster: where employees have a voice*. In: *Journal of World Business* H. 37, 2002, pp. 55–68, Weibler, Jürgen., Brodbeck, Felix, Szabo, Erna, Reber, Günter, Wunderer, Rolf, Moosmann, Otto: *Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 60, (5) 2000, pp. 588–606, Bakacsi, Gyula, Takács, Sandor, Karácsonyi, Andás, Imrek, Viktor: *Eastern European Cluster: tradition and transition*. In: *Journal of World Business*, 37, 2000, pp. 69–80.

²³ Schlese, Michael, Schramm, Florian: *Arbeitseinstellungen im Osten Europas – kulturell oder situativ bedingt?* In: Steinle, Claus (Hrsg.): *Management in Mittel- und Osteuropa?* Frankfurt am Main 1996.

²⁴ Lang, Rainhart: *Personalmanagement in Osteuropa*. In: Kumar, Brij Hrsg.: *Handbuch des Internationalen Personalmanagements*, München 1998, S. 313–554, hier S. 328.

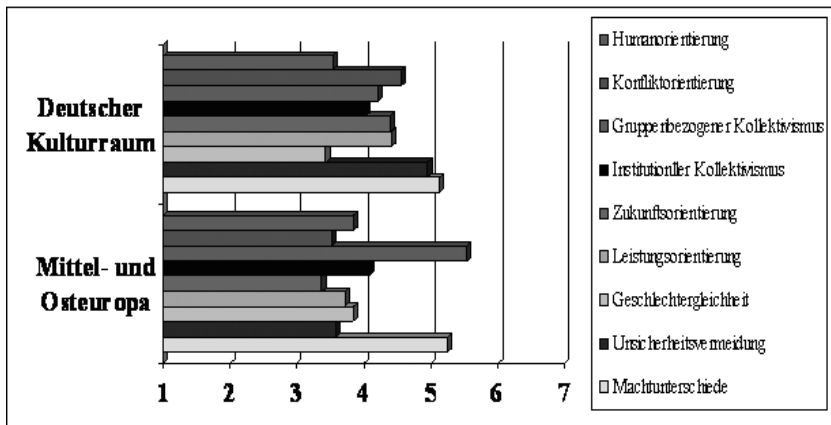


Abb. 4: GLOBE – Kulturelle Praktiken im Vergleich

Hentze und Lindert²⁵ stellen für Manager in Mittel- und Osteuropa fest, daß bezüglich zentraler Wertemuster wie individuelle Gestaltungsmöglichkeit, kollektive Orientierung und Partizipation eine hohe Ähnlichkeit westdeutscher, tschechischer und ostdeutscher Managementenerwartungen existiert. Im Vergleich zu Estland, Russland, Bulgarien, Georgien, aber auch polnischen Managern, weist dieser Cluster eine stärkere Betonung individueller Gestaltungsfräume, relativ geringere kollektive Orientierung, am geringsten bei westdeutschen Managern, sowie eine eher stärkere Betonung von Partizipation und Arbeitsklima über alle Managementebenen auf. Lindert²⁶ zeigt, daß der Machtdistanz-Index nach Hofstede in Ostdeutschland, Polen, Tschechien, aber auch Bulgarien, in der ersten Hälfte der 90er Jahre offenbar gesunken ist, und nunmehr etwa auf dem Niveau Frankreichs liegt, während Westdeutschland nach wie vor ein deutlich niedrigeres Niveau aufweist.

²⁵ Hentze, Joachim, Lindert, Klaus: *Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern, Stuttgart 1992, S. 226.

²⁶ Lindert, Klaus: *Führungskonzeptionen im Wandel – Eine interkulturelle und intertemporale Studie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte*. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München 1996.

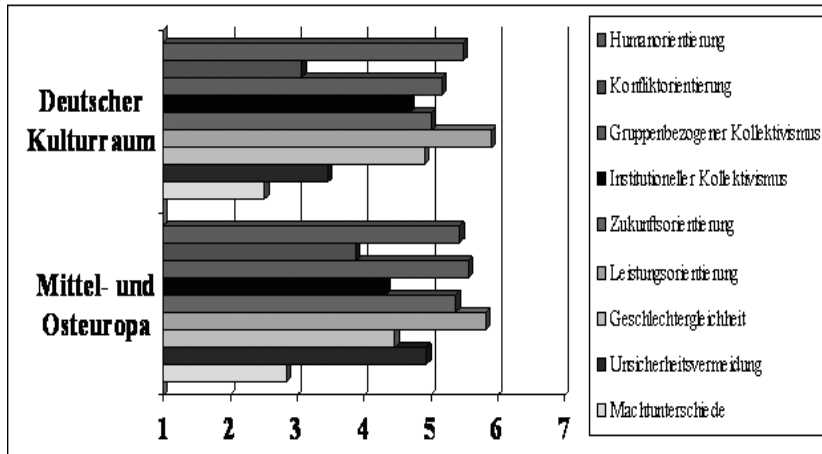


Abb. 5: GLOBE – Kulturelle Werte im Vergleich

Borgulya²⁷ vergleicht in einer neueren Studie Befunde verschiedener Quellen, z. B. von GLOBE oder dem European Value Survey (EVS), aber auch von Vergleichsuntersuchungen ausgewählter Länder auf der Basis von Kulturstandards. Sie kommt zu dem Schluss, daß für Mittel- und Osteuropa ein starker Human- und Personenbezug zentral ist, bei dem Gruppenkohäsion und gute Arbeitsbeziehungen eine zentrale Rolle spielen. Ähnliche Befunde finden sich beim Vergleich österreichischer und deutscher mit ungarischen oder tschechischen Kulturstandards, die, vor allem auf Unterschiede fokussiert, zeigen daß im deutschen Sprachraum ein stärkerer Fokus auf der Struktur liegt, während weiter östlich die Personenorientierung gegenüber allgemeinen Regeln und Regelbefolgung vorherrscht. Das deckt sich mit einem im Rahmen von GLOBE verorteten, eher impliziten und nicht-direktivem Regelverständnis in Ost- und Südeuropa im Vergleich zu West- und Nordeuropa, wobei der deutschsprachige Raum zur letztgenannten Region zu zählen ist²⁸.

²⁷ Borgulya, A.: *Work-related values in Central- and Eastern Europe: What do the EVS, the GLOBE and the 'Cultural Standards' method reveal?* In: *Journal for East European Management Studies* (JEEMS), forthcoming.

²⁸ Vgl. u.a. Brodbeck, Felix, Frese, Michael & Associates: *Cultural Variations of Leadership Prototypes across 22 European Countries*. In: *Journal of Occupational and Organization Psychology*, Vol. 73, 2000, pp.1–29.

Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Unternehmenskulturen lassen sich insbesondere auch bei den kulturell verankerten Verhaltensmustern von Führungskräften sowie den Führungspräferenzen und -erwartungen finden. So verweist die Erhebung von Hentze und Lindert²⁹ auf recht ähnliche ausgeprägte Präferenzen für die Notwendigkeit der Befolgung organisatorischer Regeln, mit einer gewissen Ausnahme bei polnischen Führungskräften.

Dagegen schien die Furcht vor den Vorgesetzten in tschechoslowakischen Unternehmen stärker ausgeprägt als in Polen und Deutschland, auf insgesamt niedrigerem Niveau. Das generell nicht sehr starke Unterstützungsverhalten durch die polnischen und deutschen Führungskräfte wurde zugleich durch die tschechoslowakischen Manager noch unterschritten (vgl. Abb. 6).

Die von Lindert ermittelten Cluster zu Führungseinstellungen über verschiedenen Dimensionen wie Integration und betriebliche Bindung, Führungsdistanz, Rollenerwartung oder Entscheidungsverhalten wiesen auf stärkere Ähnlichkeiten polnischer und ostdeutscher Vorstellungen hin; die tschechoslowakischen Manager ähnelten eher veränderten baltischen, bulgarischen und russischen Managern, und dann dem Cluster mit Ostdeutschland und Polen, während die westdeutsche Stichprobe am ehesten mit anderen westeuropäischen Ländern wie Irland und Frankreich korrespondierte.³⁰

²⁹ Hentze, Joachim, Lindert, Klaus: *Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern, Stuttgart 1992.

³⁰ Ebd., S. 99–103.

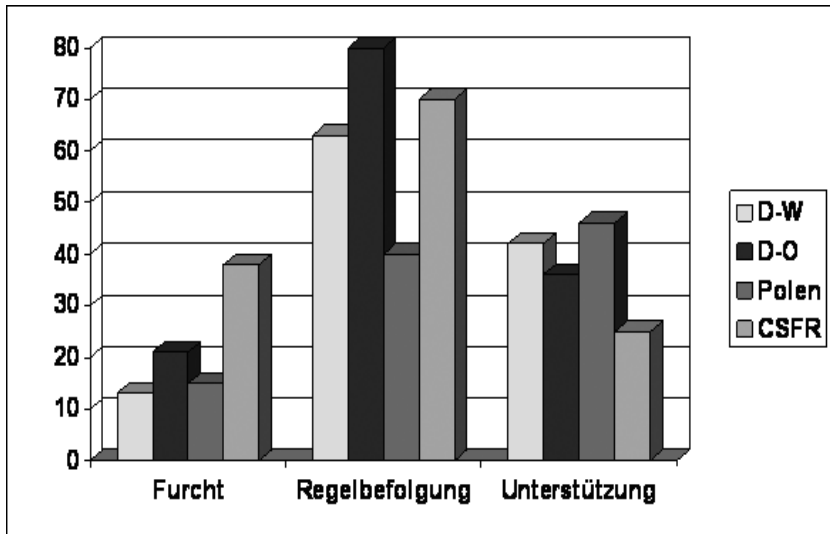


Abb. 6: Furcht vor dem Vorgesetzten, Regelbefolgung und Unterstützung nach Hentze / Lindert (1992)³¹

Diese Ergebnisse werden durch Ergebnisse zum Menschenbild der befragten Führungskräfte erhärtet: Während die Aussage des Menschenbildes der Theorie X »Da der Mensch ungern arbeitet, muss er kontrolliert und geführt werden.« von ca. 40 % der polnischen, ostdeutschen und tschechischen Führungskräfte unterstützt wird, vertreten nur ca. 20 % der westdeutschen Führungskräfte diese Auffassung.³²

Die im Rahmen des GLOBE-Projektes erhobenen Ähnlichkeiten und Unterschiede der Führungserwartungen mitteleuropäischer Manager im Vergleich zu globalen Führungserwartungen ergänzen diese Aussagen.³³

³¹ Hentze, Joachim, Lindert, Klaus: *Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern, Stuttgart 1992.

³² Ebd., S. 99.

³³ Szabo, Erna, Brodbeck, Felix, Den Hartog, D., Reber, G., Weibler Jürgen, Wunderer, Rolf: *The Germanic Europe cluster: where employees have a voice*. In: *Journal of World Business* H. 37, 2002, pp. 55–68, Weibler, Jürgen., Brodbeck, Felix, Szabo, Erna, Reber, Günter, Wunderer, Rolf, Moosmann, Otto: *Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 60, (5) 2000, pp. 588–606, Bakacsi,

Trotz vorhandener Differenzen zeigen sich nämlich im weltweiten Vergleich analoge Führungserwartungen bei deutschen, polnischen und tschechischen mittleren Managern (vgl. Abb. 7), wobei insbesondere die Erwartungen an wertebasiertes, humanes oder individualistisches Führungsverhalten sehr ähnlich sind, während die polnischen und tschechischen Manager höhere Erwartungen an ein gruppenbezogenes Verhalten stellen als ihre deutschen Kollegen. Hinsichtlich einer partizipativen Führung wird von polnischen Managern ein etwas direktiveres Verhalten erwartet als von deutschen und tschechischen Führungskräften.

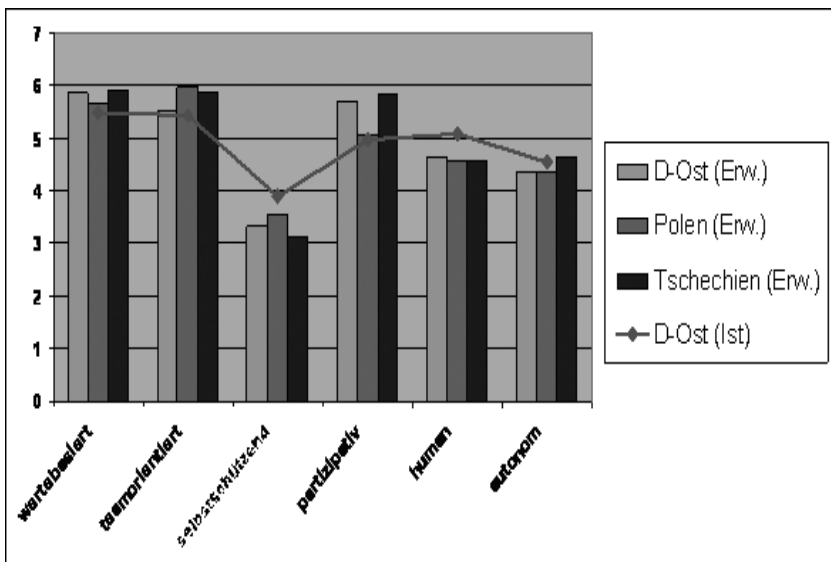


Abb. 7: Führungserwartungen mitteleuropäischer Manager nach Alt/Lang.³⁴

Gyula, Takács, Sandor, Karácsonyi, Andás, Imrek, Viktor: *Eastern European Cluster: tradition and transition*. Journal of World Business, 37, 2000, pp. 69 – 80, Alt, R., Lang, Rainhart: *Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern im Transformationsprozess ausgewählter MOEL*. In: Zschiedrich, H., Schmeisser, W., Hummel, T.R. (Hrsg.): *Internationales Management in den Märkten in Mittel- und Osteuropa*. Mering 2004, S. 111–132.

³⁴ Alt, R., Lang, Rainhart: *Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern im Transformationsprozess ausgewählter MOEL*. In: Zschiedrich, H., Schmeisser, W., Hummel, T.R. (Hrsg.): *Internationales Management in den Märkten in Mittel- und Osteuropa*. Mering 2004, S. 111–132.

Konflikte mit dem wahrgenommenen Verhalten deutscher Geschäftsführer zeigen sich daher vor allem bei einem zu wenig gruppenbezogenen Verhalten (>outgroup<), unzureichender Partizipation im Vergleich den Erwartungen deutscher wie tschechischer mittlerer Manager sowie partieller Tendenzen zu einem selbst schützenden, bürokratischen und vor allem auf Gesichtswahrung bedachten Verhalten. Dies wird auch in den folgenden Abbildungen 8 und 9 deutlich, die zugleich darauf hinweisen, daß diese Verhaltenweisen in anderen, vor allem ost- oder südosteuropäischen Ländern weniger kritisch sein dürften, da sie sich mit den Führungserwartungen mittlerer Manager etwa in Russland oder Albanien weitgehend decken. Das gilt etwa für den von deutschen Managern gewährten geringeren Grad an Partizipation im Vergleich zu deutschen Erwartungen, aber auch für die eher individualistische Führung, die andererseits vor allem in Ungarn und Tschechien auf Schwierigkeiten stoßen kann.

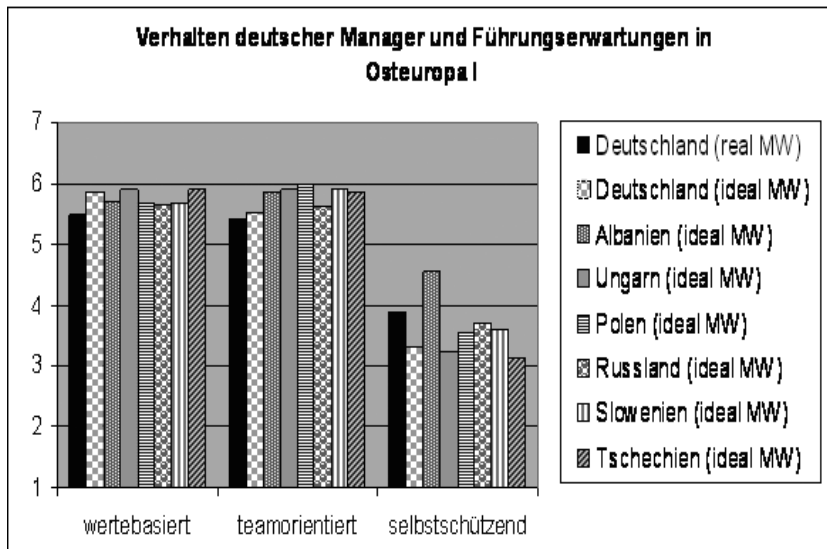


Abb. 8: Verhalten deutscher Manager und Führungserwartungen in Osteuropa nach Alt/Lang³⁵

³⁵ Alt, R., Lang, Rainhart: *Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern im Transformationsprozess ausgewählter MOEL*. In: Zschiedrich, H., Schmeisser, W., Hummel, T.R. (Hrsg.): *Internationales Management in den Märkten in Mittel- und Osteuropa*. Mering 2004, S. 111–132.

Weitere Merkmale mitteleuropäischer Unternehmenskulturen, die sich vor allem auf den Bereich von Strukturen und Praktiken, also die dritte Artefakte-Ebene im Schein-Modell beziehen, finden sich in der Studie von Lungwitz und Preusche³⁶. Die Verfasser analysieren deutsche, polnische und tschechischen Firmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie, der Automobilzulieferindustrie sowie des Maschinenbaus hinsichtlich der Arbeits- und Organisationsstrukturen und Personalpraktiken, wobei Aspekte der Markorientierung sowie von Eigentums- und Herrschaftsverhältnissen näher thematisiert wurden.

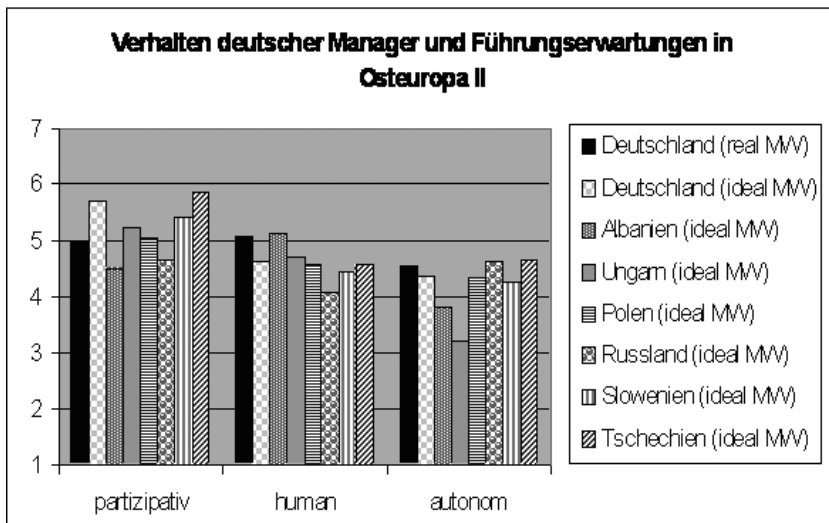


Abb. 9: Verhalten deutscher Manager und Führungserwartungen in Osteuropa II nach Alt/Lang³⁷

³⁶ Z.B. Lungwitz, Ralph-Elmar, Preusche, Evelyn: *Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung – Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel*. München 2001, Bluhm, Katharina: *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden 2007.

³⁷ Alt, R., Lang, Rainhart: *Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern im Transformationsprozess ausgewählter MOEL*. In: Zschiedrich, H., Schmeisser, W., Hummel, T.R. (Hrsg.): *Internationales Management in den Märkten in Mittel- und Osteuropa*. Mering 2004, S. 111 – 132.

Sowohl in der Kraftfahrzeugzulieferindustrie als auch in der Textil- und Bekleidungsindustrie zeigen sich dabei länderübergreifend ähnliche Arbeitsstrukturen einer traditionellen tayloristischen Massenproduktion; im Maschinenbau wiesen vor allem deutsche und tschechische Betriebe ähnlicher Formen flexibler Organisation, während polnische Betriebe eher mit traditioneller Technik und Organisation arbeiten. In kleineren Betrieben zeigt sich dabei entgegen einer durchgreifenden tayloristischen Strukturierung einen starker Zuschnitt und eine entsprechende Abhängigkeit der Funktionsweise der Organisation von den Fähigkeiten konkreter Personen³⁸. Auf der Ebene der Organisationsstrukturen konnten die Verfasser feststellen, daß die polnischen und tschechischen Betriebe im Gegensatz zu den ostdeutschen Unternehmen deutlich größer waren, und damit auch über eine ausgeprägtere, meist funktionelle Arbeitsteilung verfügten. Bezüglich der Machtverhältnisse und Arbeitskulturen zeigen die Befunde Tendenzen zur differenzierten Aufwertung der Managerposition, in Ostdeutschland stärker als etwa in Tschechien, aber auch zur teilweisen Reproduktion von expliziten aber auch impliziten Verträgen zwischen Eigentümern, Managern und Beschäftigten zum teilweisen Lohnverzicht oder zusätzlichen Belastungen im Interesse des Erhaltes der Unternehmen.

Blum³⁹ hat in ihrer neueren, theoretisch-konzeptionellen wie empirischen Untersuchung vor allem Fragen des Transfers und der Etablierung von Managementstrukturen, Arbeitsbeziehungen und Personalmanagementpraktiken durch deutsche Unternehmen in Polen und Tschechien untersucht. Das deutsche System wird dabei als ›kooperatives Business System‹ oder ›koordinierte Marktökonomie‹ gesehen, in der unternehmensübergreifende Regeln und ausgehandelte Vereinbarungen, eher längerfristige Beschäftigungsverträge, unternehmerische Investitionen in firmenspezifische Qualifikationen als kulturell relevante Merkmale zu beachten sind. Da dieses Modell mit der Globalisierung unter erheblichen Veränderungsdruck geraten ist, wird eine stärkere Anpassung an das angloamerikanische Modell einer liberalen Marktökonomie erwartet. Im Ergebnis ihrer Analyse kommt Blum zu dem Schluss, daß sich in Polen und Tschechien

³⁸ Z.B. Lungwitz, Ralph-Elmar, Preusche, Evelyn: *Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung – Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel*. München 2001, S. 138.

³⁹ Blum, Katharina: *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden 2007.

eher ein liberalisiertes Modell des kontinentaleuropäischen Kapitalismus durchgesetzt hat. In den untersuchten Tochterunternehmen deutscher Firmen zeigt sich, daß eher Produktions-, Organisations- und Personalmanagementprinzipien statt Modellen im Sinne von unternehmensweiten ›Best Practices‹ transferiert werden⁴⁰, wobei den aus der Muttergesellschaft entsandten Managern (›Expatriates‹) ein gewisser Handlungsspielraum eingeräumt wird. So wurde zum Beispiel die Gruppenarbeit als Organisationsform in den meisten untersuchten Unternehmen in einer strukturkonservativen Variante eingeführt⁴¹. Zumindest in den Konzerntöchtern werden kooperative Arbeitsbeziehungen institutionalisiert. Offen bleibt, inwieweit sich diese Arrangements auf die einheimischen Unternehmen ausbreiten und welche unternehmenskulturellen Wirkungen sie entfalten.

Zusammenfassend lassen sich aus den bisher dargestellten, ausgewählten Erhebungen folgende gemeinsame Charakteristiken der Unternehmenskulturen mitteleuropäischer Unternehmen in Deutschland, Polen und Tschechien ableiten:

- stark sach-, aufgaben- und (produktions-)technologieorientierte Kultur mit entsprechenden Werten, Normen und Praktiken,
- die Betonung struktureller Regeln und von Regelbefolgung bei den Arbeits- und Organisationsstrukturen,
- formell kooperative Arbeitsbeziehungen, allerdings ergänzt durch vielfältige informelle Kontrakte und Regeln der Einflussnahme,
- eine Tendenz zur individualistischen Führung, die zwischen aufgabenbezogen-struktureller Führung durch die ›Fachkraft‹ bis zu patriarchalischer Führung reicht, generell jedoch hinsichtlich ihrer Unterstützungsfunktion für Mitarbeiter eher gering ausgeprägt ist.

Unterschiede zeigen sich in den betrachteten Studien sowohl nach Ländern (Deutschland, zum Teil differenziert nach Ost und West, einerseits, sowie Polen und Tschechien) als auch nach Branchen, Betriebsgrößen oder Eigentumsverflechtungen.

⁴⁰ Bluhm, Katharina: *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden 2007, S. 197.

⁴¹ Ebd., S. 222.

3. Wandel von mitteleuropäischen Unternehmenskulturen im Transformationsprozess

Der Wandel von mitteleuropäischen Unternehmenskulturen in den letzten Jahren ist vor allem mit den gesellschaftlicher Transformationsprozesse von staatssozialistischen zu kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsformen verknüpft⁴², die zumindest Ostdeutschland, Polen und Tschechien betroffen haben, und zu einer Neuordnung der Unternehmenslandschaft durch Betriebsschließungen, Übernahmen, Eigentümerwechsel, aber auch raschem Unternehmenswachstum und vor allem Neugründungen geführt haben, grenzüberschreitende Aktivitäten eingeschlossen. Gemeinsame Ausgangspunkte für die sich daraus ergebende Entwicklung der Unternehmenskulturen in Ostdeutschland, Polen und Tschechien waren u.a.:

- die Lage in und die Existenz von transnationale mitteleuropäischen Kulturräume mit früher Industrialisierung, etwa Schlesien,
- ähnliche Entwicklungstendenzen zu industriellen Großbetrieben im Zuge der Industrialisierung nach 1945 die zu Unternehmenskulturen mit entsprechenden aufgabenbezogen-bürokratischen und zugleich patriarchalischen und informalen Rollen- und Machtkulturen geführt haben,
- ähnliche Erfahrungen mit radikalen Wandlungsprozessen wie der Transformation der staatlichen Großbetriebe in private Unternehmen oder der Aus- und Neugründung kleiner Firmen, bei denen aber die lokalen Kulturträger wie Manager oder Neugründer häufig für eine gewisse kulturelle Kontinuität sorgen⁴³.

Die einsetzenden Prozesse eines unternehmenskulturellen Wandels in Mittel- und Osteuropa haben dabei nach der Neuordnung der Eigentums- und Machtverhältnisse sowie der durchgeführten oder noch laufenden technologisch-ökonomischen Modernisierungsprozessen gerade erst begonnen. Erste Entwicklungstendenzen zeigen sich daher eher in

⁴² Vgl. Lang, Rainhart: *Transition Economies*. In: Ritzer, G. (ed.): *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Volume X, Blackwell 2007, S. 5050–5054.

⁴³ Vgl. auch Lang, Rainhart: *Organisatorischer Wandel in Transformationsgesellschaften. Organisationstheoretische Implikationen und ihre empirische Relevanz*. In: Bieszczyk-Kaiser, A., Lungwitz, Ralph-Elmar, Preusche, E. velyn, Schreiber, E. (Hrsg.): *Zurück nach Europa oder vorwärts zur Peripherie?* München 2002, S. 15–28.

den Arbeiten, die auf Arbeitsstrukturen und Personalmanagementpraktiken oder Führungskonzepte Bezug nehmen⁴⁴, während grundlegende Veränderungen in den kulturellen Werten jenseits von Proklamationen im Sinne eines ›cultural lag‹ erst später zu erwartet werden können. Trotz der großen Ähnlichkeit von kulturellen Orientierungen im Vergleich zu anderen Regionen erscheint der Prozess der Herausbildung oder Erneuerung oder Revitalisierung mitteleuropäischer Unternehmenskulturen im Sinne eines transnationalen Prozesses dabei keineswegs ein triviales Unterfangen, sondern vielmehr ein mit Konflikten beladener Prozess, der in seiner Dynamik zusätzlich durch Globalisierungstendenzen in Wirtschaft und Kultur beeinflusst wird. Auch wenn die Einführung von entsprechenden Produktionsregimes auf der Basis etwa von Eigentumserwerb deutscher Unternehmen in den Nachbarstaaten Polen und Tschechien an der Oberfläche zu einer einheitlichen Kulturentwicklung beizutragen scheint, so zeigen doch alle Studien zur Akkulturation, also der einer Akquisitionen deutscher Firmen in den Nachbarländern folgenden Überstülpung von Arbeitsstrukturen, Produktionsregimes, Arbeitspolitiken sowie Personal- und Führungspraktiken, daß durch dieses Vorgehen oft eine nationalbezogene Subkulturentwicklung in Gang gesetzt wird, die mit Kulturkonflikt, Abkopplung der verschiedenen Subkulturen, aber auch auf längere Sicht mit einer partiellen Kultursynthese verbunden sein kann.

Gerade die Forschungen zu solchen ›transnational sites‹⁴⁵ machen die Bedeutung der Machtverhältnisse und mikropolitischen Aktivitäten für derartige Kulturentwicklungs- und Identitätsfindungsprozesse deutlich.

5. Vorläufiges Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Als vorläufiges Fazit kann zunächst festgehalten werden, daß das Phänomen mitteleuropäischer Unternehmenskulturen noch erheblicher weiterer

⁴⁴ Z.B. Lungwitz, Ralph-Elmar, Preusche, Evelyn: *Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung – Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel*. München 2001, Bluhm, Katharina: *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*. Wiesbaden 2007.

⁴⁵ Clark, E.: *Knowledge, Learning and Transformation in Transnational Sites: Relationship asymmetry, Politics and Institution building* In: Lang Rainhart (ed.): *The end of transformation*. München 2005, S. 281–304.

Forschungsanstrengungen bedarf. Die vorliegende erste Erkundung hat deutlich gemacht, daß sowohl weiterführende theoretisch-konzeptionelle wie vor allem auch empirischer Arbeiten nötig sind, um gemeinsame Wurzeln, ähnliche historische Entwicklungspfade wie auch aktuelle Neuordnungen der Unternehmenslandschaften in Mitteleuropa nach 1989 und die von ihnen ausgelösten Prozesse der Kulturentwicklung herauszuarbeiten. Dazu können vor beitragen:

- längerfristig angelegte, qualitative Studien zur Entwicklung von konkreten Unternehmenskulturen in den drei Ländern und darüber hinaus in Österreich, der Slowakischen Republik und ggf. auch Sloweniens in einer interdisziplinären und vergleichenden Perspektive
- Analysen zum Einfluss der historischen Entwicklung und der aktuellen Entwicklung von Kulturen in transnationalen Räumen jenseits nationalkultureller Stereotype
- Entwicklung von verschiedenen Typen unternehmenskultureller Transformation in Abhängigkeit von unterschiedlichen Internationalisierungsgraden, etwa bei Joint Ventures von mitteleuropäischen Ländern, Tochterfirmen anderer mitteleuropäischer Länder oder von großen lokalen Firmen mit starker regionaler und grenzüberschreitender Kooperation sowie
- weitere Prozesse der Entwicklung, Segmentierung und Fragmentierung von Kulturen unter Wettbewerbs- und Globalisierungsdruck, etwa durch den Einfluss von Unternehmen aus anderen Weltregionen.

Theoretisch-konzeptionelle Überlegungen sind dabei vor allem in Richtung auf eine Überwindung der zurzeit noch dominierenden, fast ausschließlich sprachlich-nationalen Fassung von Gegenständen und Prozessen einer überregionalen Kulturanalyse zu leisten.

Quellenverzeichnis

- Alt, R., Lang, Rainhart: Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern im Transformationsprozess ausgewählter MOEL. In: Zschiedrich, Harald, u.a. (Hrsg.): Internationales Management in den Märkten in Mittel- und Osteuropa. Hampp 2004, S. 111-132.
- Bakacsi, Gyula, Takács, Sandor, Karácsonyi, András, Imrek, Viktor: Eastern European Cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37, 2002, pp. 69 – 80.
- Bluhm, Katharina: Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik. Wiesbaden 2007.
- Borgulya, A.: Work-related values in Central- and Eastern Europe: What do the EVS, the GLOBE and the 'Cultural Standards' method reveal? In: *Journal for East European Management Studies (JEEMS)*, forthcoming.
- Brodbeck, Felix, Frese, Michael & Associates (2000): Cultural Variations of Leadership Prototypes across 22 European Countries. In: *Journal of Occupational and Organization Psychology*, Vol. 73, 2000, pp.1-29.
- Brück, F., Kainzbauer, Astrid: Cultural Standards Austria–Hungary. *Journal of Cross cultural Competence & Management*, Frankfurt am Main 2000, pp. 73 – 103.
- Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C., House, Robert J. (Hrsg.): *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London 2007.
- Clark, E.: Knowledge, Learning and Transformation in Transnational Sites: Relationship asymmetry, Politics and Institution building In: Lang, Rainhart (ed.): *The end of transformation*. München 2005, S. 281 – 304.
- Dülfer, Eberhard: Möglichkeiten und Grenzen westlicher Organisationskulturkonzepte im Hinblick auf Osteuropa. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München 1996
- Hampdon-Turner, Charles, Trompenaars, Fons: *Building cross-cultural competence. How to create wealth from conflicting values*. Wiley: Chichester 2000.
- Hentze, Joachim, Lindert, Klaus: *Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern, Stuttgart 1992.
- House, Robert: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program – Results with special respect to Eastern Europe. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): *Personalmanagement im Transformationsprozess*. München 2000, S. 43–62.
- House, Robert J., Hanges, Paul J., Dorfman, Peter W., Gupta, Vinpin: *Culture, Leadership, and Organizations: A GLOBE Study of 62 Societies*. London u.a. 2004
- Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage: Beverly Hills 1998, 2000.
- Hofstede, Geert: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead 1991, (dt.: *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Gabler: Wiesbaden 1993).
- Kumar, Brij N. (Hrsg.): *Handbuch des Internationalen Personalmanagements*. München 1998.
- Lang, Rainhart (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München 1996.

- Lang, Rainhart et al.: Personalmanagement in Osteuropa. In: Kumar, Brij .N., (Hrsg.): Handbuch des Internationalen Personalmanagements. München 1998, S. 313–554.
- Lang, Rainhart: Organisatorischer Wandel in Transformationsgesellschaften. Organisations-theoretische Implikationen und ihre empirische Relevanz. In: Bieszcz-Kaiser, A., Lung-witz, Ralph-Elmar, Preusche, E./Schreiber, E. (Hrsg.): Zurück nach Europa oder vorwärts zur Peripherie? München 1996, S. 15–28.
- Lang, Rainhart: Transition Economies. In: G. Ritzer (ed.): The Blackwell Encyclopaedia of Sociology, Volume X, Oxford 2007, S. 5050–5054.
- Lang, Rainhart, Alt, Reinhart: Organisationale Transformation. In: Weik, Elke, Lang, Rainhart: (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2 – Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden 2003, S. 279–306.
- Lindert, Klaus: Führungskonzeptionen im Wandel – Eine interkulturelle und intertemporale Studie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. München 1996.
- Lungwitz, Ralph-Elmar, Preusche, Evelyn: Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung – Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel. München 2001
- Schein, Edgar H.: Organizational culture and leadership. San Francisco 1985.
- Schlese, Michael, Schramm, Florian: Arbeitseinstellungen im Osten Europas – kulturell oder situativ bedingt? In: Steinle, Claus (Hrsg.): Management in Mittel- und Osteuropa? Frankfurt am Main 1996.
- Schreyögg, Georg: Zum Verhältnis von National- und Organisationskultur. In: Lang, Rainhart (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Osteutschland und Osteuropa. München 1996, S. 65–72.
- Szabo, Erna, Brodbeck, Felix, Den Hartog, D., Reber, Günther, Weibler Jürgen, Wunderer, Rolf: The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. In: Journal of World Business 37, 2002, pp. 55–68.
- Trompenaars, Fons, Hamden-Turner, Charles: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London 1997.
- Weibler, Jürgen, Brodbeck, Felix, Szabo, Erna, Reber, Günter, Wunderer, Rolf, Moosmann, Otto: Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Die Betriebswirtschaft, 60, 5, 2000, pp. 588–606.
- Weik, Elke, Lang, Rainhart, Winkler, Ingo: Organisationskultur, organisationaler Symbolismus, organisationaler Diskurs. In: Weik, Elke, Lang, Rainhart (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 1 – Handlungsorientierte Ansätze. Wiesbaden 2005, S. 207–258.