
Joakim Nägele

**Inauguraldissertation
an der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Lehrstuhl für Internationales Management
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)**

**Erstgutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard
Zweitgutachter: Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß**

**MULTINATIONALE UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONALES
LERNEN IM OSTEUROPÄISCHEN TRANSFORMATIONSPROZESS –
DAS BEISPIEL RUSSLAND**

Tag der mündlichen Prüfung: 24.06.2003

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	IX

1 Einführung 1

1.1 Problemstellung	1
1.1.1 Wissenschaftlich-theoretische Problemstellung.....	1
1.1.2 Problemstellung für die Praxis.....	5
1.2 Zielsetzung.....	7
1.2.1 Wissenschaftliche Zielsetzung.....	7
1.2.2 Praktische Zielsetzung.....	8
1.3 Aufbau der Arbeit.....	10
1.3.1 Theoretische Vorgehensweise	10
1.3.2 Empirische Vorgehensweise.....	12
1.3.2.1 Wahl des Untersuchungsdesigns.....	12
1.3.2.2 Datenerhebung und -erfassung.....	12
1.3.2.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten	14
1.3.2.4 Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme.....	18
1.3.2.5 Datenaufbereitung, -auswertung und -interpretation	19

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß 21

2.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen.....	21
2.1.1 Multinationale Unternehmen	21
2.1.2 Rußland / Osteuropa	30
2.1.3 Transformation.....	34
2.1.3.1 Transformation als ökonomischer Prozeß	34
2.1.3.2 Interdependente Ebenen der Systemtransformation	48
2.1.3.3 Betriebswirtschaftliche Anpassungserfordernisse.....	50
2.2 Entwicklung des Transformationsprozesses in Rußland	57
2.3 Ausländische Direktinvestitionen in Rußland.....	67
2.4 Organisationales Lernen im russischen Transformationsprozeß	73
2.4.1 Schlußfolgerungen für die Untersuchungsproblematik	73
2.4.2 Bisherige Untersuchungen	76
2.4.2.1 Lernen in Transformationsländern.....	76
2.4.2.2 Multinationale Unternehmen in Rußland.....	86

3	Theoretischer Bezugsrahmen	93
3.1	Theorie des organisationalen Lernens und des Wissens.....	95
3.1.1	Theoretische Grundlagen	95
3.1.1.1	Lernformen	98
3.1.1.2	Lerntypen.....	104
3.1.1.3	Lernebenen	107
3.1.1.4	Lernphasen	112
3.1.1.5	Lernpotentiale und -barrieren.....	121
3.1.1.6	Wissenskategorien.....	131
3.1.1.7	Arbeitsdefinition organisationalen Lernens	138
3.2	Ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung und organisationales Lernen.....	140
3.2.1	Grundannahmen der ressourcenorientierten Sichtweise der Unternehmung	141
3.2.2	Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und Ressourcen der Unternehmung	149
3.2.3	Routinenbezogene Ergänzungen.....	151
3.3	Transformationskontext als Rahmenbedingung organisationalen Lernens.....	155
3.3.1	Einführung.....	155
3.3.2	Social embeddedness organisationalen Lernens	158
3.3.2.1	Theorie der „social embeddedness“	158
3.3.2.2	Transformationskontext als spezifische Ausprägung der „social embeddedness“	161
3.3.3	Historische Dimension des Transformationskontextes	164
3.3.3.1	Merkmale der Sozialistischen Leitungswissenschaft.....	164
3.3.3.2	Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft.....	166
3.3.4	Ausbildungssystem und Arbeitsmarkt im Transformationskontext.....	169
3.3.5	Kulturelle Dimension des Transformationskontextes.....	172
3.3.5.1	Kulturbegriffe.....	172
3.3.5.2	Kultur im russischen Transformationskontext.....	179
3.3.6	Sozialpsychologische Aspekte des Transformationskontextes.....	193
3.3.6.1	Identitätsbildung im Transformationsverlauf	193
3.3.6.2	Transformation als Stadium zwischen offener und geschlossener Gesellschaft	194
3.4	Mikropolitik und organisationales Lernen im Transformationskontext	197
3.4.1	Mikropolitik und organisationales Lernen	199
3.4.2	Expatriates, russische Mitarbeiter und Mikropolitik	205
3.4.2.1	Expatriates als „knowledge agents“	205

3.4.2.2	Mikropolitische Betrachtungsweise der lernbezogenen Rolle von Expatriates und russischen Mitarbeitern.....	208
3.4.3	Mikropolitik im Transformationskontext	211
3.4.4	Vergleich mit Modellen des interkulturellen Lernens	213
4	Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen	221
4.1	Theoretische Herleitung von Lernpotentialen und Lernbarrieren auf verschiedenen Ebenen	221
4.1.1	Lernpotentiale und -barrieren auf der Unternehmensebene	221
4.1.1.1	Lernen auf der Ebene der Tochtergesellschaft.....	221
4.1.1.2	Exkurs: Interorganisationales Lernen auf der Unternehmensebene.....	223
4.1.1.2.1	Interdependentes Lernen von Unternehmen und Staat	223
4.1.1.2.2	Interorganisationales Lernen in Unternehmensnetzwerken	227
4.1.2	Lernpotentiale und -barrieren auf der Gruppenebene	233
4.1.2.1	Gruppenbezogenes Lernen russischer Mitarbeiter.....	233
4.1.2.2	Gruppenbezogenes Lernen von Expatriates	235
4.1.2.3	Gruppenbezogene Interaktion von russischen Mitarbeitern und Expatriates	235
4.1.3	Lernpotentiale und -barrieren auf der Individualebene.....	238
4.1.3.1	Individuelles Lernen russischer Mitarbeiter.....	238
4.1.3.2	Individuelles Lernen von Expatriates	243
4.1.3.3	Interaktion von Expatriates und russischen Mitarbeitern.....	246
4.1.4	Lernebenenübergreifende Potentiale und Barrieren.....	250
4.2	Darstellung der empirischen Ergebnisse zu Lernpotentialen und -barrieren	255
4.2.1	Lernen auf der Unternehmensebene	255
4.2.2	Lernen auf der Gruppenebene	264
4.2.3	Lernen auf der Individualebene	269
4.2.4	Ebenenübergreifendes Lernen	299
5	Ableitung von Managementanforderungen	311
5.1	Managementinstrumente zur Förderung organisationalen Lernens.....	312
5.2	Theoretische Ableitung von Gestaltungsanforderungen.....	319
5.2.1	Organisation	320
5.2.2	Personalmanagement.....	325
5.2.3	Unternehmenskultur	335

Inhaltsverzeichnis

5.3 Darstellung der empirischen Ergebnisse zum Einsatz von Managementinstrumenten	341
5.3.1 Organisation	341
5.3.2 Personalmanagement	345
5.3.3 Unternehmenskultur	355
6 Synopse zentraler Ergebnisse zum organisationalen Lernen im Transformationskontext	358
7 Schlußbetrachtung	365
7.1 Implikationen für die Forschung	365
7.2 Implikationen für die Praxis	368
Literaturverzeichnis	371
Anhang: Interviewleitfäden	423

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Übersicht zu Teildisziplinen und –bereichen	4
Abbildung 2:	Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Organisationen im Transformationsprozeß	45
Abbildung 3:	Ebenen des Transformationsprozesses	49
Abbildung 4:	Der vollständige Zyklus des Wahlverhaltens nach March/Olsen	99
Abbildung 5:	Lerntypen nach Argyris/Schön	104
Abbildung 6:	Bezugsrahmen zur Identifizierung wettbewerbsrelevanter intangibler Ressourcen nach Hall	144
Abbildung 7:	Depth of Post-acquisition restructuring	153
Abbildung 8:	Nationalkultur und managementrelevante Stile	178
Abbildung 9:	Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft	195

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht zu Interviewteilnehmern	17
Tabelle 2:	Unternehmenstypen und -charakteristika nach Bartlett/Goshal	24
Tabelle 3:	Elemente einer Systemtransformation	37
Tabelle 4:	Vergleich ausgewählter makroökonomischer Indikatoren	64
Tabelle 5:	Typologie der Staats-Desertion	65
Tabelle 6:	Vergleich der Zuflüsse an Direktinvestitionen	69
Tabelle 7:	Übersicht zu Untersuchungen über Lernen in Transformationsländern	77
Tabelle 8:	Übersicht zu Untersuchungen über multinationale Unternehmen in Russland	88
Tabelle 9:	Übersicht zu Wissens- und Lernbarrieren	124
Tabelle 10:	Barrieren des Wissenstransfers	129
Tabelle 11:	Kombinationsformen von Wissensdimensionen	134
Tabelle 12:	Formen des Wissenstransfers	136
Tabelle 13:	Kompetenzkonfiguration nach Krogh/Roos	146
Tabelle 14:	Auslöser organisationalen Lernens mitteleuropäischer Transformationsunternehmen	157
Tabelle 15:	Empirische Werte von Kulturdimensionen in Russland	175
Tabelle 16:	Übersicht zu Untersuchungen über Management-/ Wirtschaftskultur und Wirtschaftsstil	181
Tabelle 17:	Restrukturierungsbarrieren russischer Unternehmen	230
Tabelle 18:	Fähigkeitsdefizite russischer Manager	240
Tabelle 19:	Gegensätzliche Kontrollauffassungen	248
Tabelle 20:	Vertrauensbildende Prozesse und Grundannahmen über Individuen	253
Tabelle 21:	Kulturdimensionen und dominierende Prozesse der Vertrauensbildung	253
Tabelle 22:	Notwendigkeit gegenseitigen Lernens und gegenwärtige Lernintensität aus der Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern	255
Tabelle 23:	Erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus Sicht der Expatriates	258
Tabelle 24:	Kompetenzträger aus Sicht der Expatriates	260
Tabelle 25:	Erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus Sicht russischer Mitarbeiter	262
Tabelle 26:	Kompetenzträger aus Sicht russischer Mitarbeiter	263

Tabellenverzeichnis

Tabelle 27:	Wissens- und Erfahrungsaustausch auf der Gruppenebene - aus Sicht der Expatriates	264
Tabelle 28:	Wissens- und Erfahrungsaustausch auf der Gruppenebene - aus Sicht russischer Mitarbeiter	264
Tabelle 29:	Wahrnehmung sozialer Distanz zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern	267
Tabelle 30:	Ausbildungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten russischer Mitarbeiter – aus Sicht der Expatriates	270
Tabelle 31:	Ausbildungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten russischer Mitarbeiter - aus Sicht russischer Mitarbeiter	271
Tabelle 32:	Nutzbare Kenntnisse/Fähigkeiten bei Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft - aus Sicht der Expatriates	273
Tabelle 33:	Nutzbare Kenntnisse/Fähigkeiten bei Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft - aus Sicht russischer Mitarbeiter	273
Tabelle 34:	Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche und Lernintensität unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates	275
Tabelle 35:	Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche und Lern-intensität unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht russischer Mitarbeiter	275
Tabelle 36:	Notwendigkeit umfassender, zusätzlicher Lernfortschritte in allgemeinen Managementfähigkeiten - aus Sicht der Expatriates	276
Tabelle 37:	Notwendigkeit von Lernfortschritten bei Expatriates aus der Sicht russischer Mitarbeiter	281
Tabelle 38:	Transferpotential von Expatriates gegenüber russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates	283
Tabelle 39:	Transferpotential von Expatriates gegenüber russischen Mitarbeitern - aus Sicht russischer Mitarbeiter	284
Tabelle 40:	Transferpotential russischer Mitarbeiter gegenüber Expatriates - aus Sicht der Expatriates	286
Tabelle 41:	Transferpotential russischer Mitarbeiter gegenüber Expatriates - aus Sicht russischer Mitarbeiter	288
Tabelle 42:	Bedeutung der Einhaltung formaler Regeln und der Vorgabe offizieller Anweisungen für russische Mitarbeiter	291
Tabelle 43:	Umgang mit selbstverursachten Fehlern unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates	292
Tabelle 44:	Kommunikationsbarrieren - aus Sicht der Expatriates	301
Tabelle 45:	Kommunikationsbarrieren - aus Sicht russischer Mitarbeiter	302
Tabelle 46:	Besonderheiten im Diskussionsstil russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates	305

Tabellenverzeichnis

Tabelle 47:	Besonderheiten im Diskussionsstil von Expatriates - aus Sicht russischer Mitarbeiter	306
Tabelle 48:	Vertrauensbildende Mechanismen - aus Sicht der Expatriates	309
Tabelle 49:	Vertrauensbildende Mechanismen - aus Sicht russischer Mitarbeiter	310
Tabelle 50:	Intensität der Einbindung russischer Mitarbeiter in die Ausarbeitung und Vorbereitung von Entscheidungen	342
Tabelle 51:	Vorbereitungsmaßnahmen auf den Rußlandeinsatz bei Expatriates	349
Tabelle 52:	Mitarbeiterentwicklung als Kriterium der Leistungsbewertung von Expatriates	351
Tabelle 53:	Erfolgskritische Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates	353
Tabelle 54:	Erfolgskritische Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter - aus Sicht russischer Mitarbeiter	354
Tabelle 55:	Einsatz von Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument	355
Tabelle 56:	Übersicht zu Lernbarrieren	360
Tabelle 57:	Managementinstrumente zur Lernförderung	363

Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EU	Europäische Union
Fn.	Fußnote
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Habil.-Schrift	Habilitationsschrift
HRM	Human Resources Management
Hrsg.	Herausgeber
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
Übers.	Übersetzung
u.U.	unter Umständen
v.	von
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
zugl.	zugleich

1 Einführung

1.1 Problemstellung

1.1.1 Wissenschaftlich-theoretische Problemstellung

Die wissenschaftlich-theoretische Problemstellung bezieht sich auf organisationale Lernprozesse multinationaler Unternehmen in Rußland vor dem Hintergrund der dortigen Systemtransformation. Die Umwelt in Rußland agierender multinationaler Unternehmen ist durch hohe Dynamik und Komplexität gekennzeichnet, die aus einem umfassenden Transformationsprozeß resultieren. Die Wettbewerbsstrukturen und andere relevante Umweltbedingungen lassen sich als ein Kontinuum von sowjetisch bzw. planwirtschaftlich geprägten, Übergangs- und neuartigen, marktwirtschaftlichen Elementen begreifen. Die Anpassung an diese transformationsspezifische Umwelt kann nur durch dauerhaftes organisationales Lernen gelingen.

Diese transformationsspezifische Umweltbedingungen werden zudem überlagert durch eine - zumindest partielle - Entwertung des bei lokalen Mitarbeitern vorhandenen Wissens, d.h. eine Änderung der Qualität der bei ihnen vorhandenen Kompetenzen aufgrund neuartiger Anforderungen, sowie durch bestimmte Charakteristika in ihrem Lernverhalten bzw. im Umgang mit Wissen, bedingt durch die soziale Einbettung individueller und kollektiver Lerneinstellungen und -eigenschaften.

Diese Gleichzeitigkeit der Veränderungen von Lernanforderungen bzw. Anpassungserfordernissen in der Unternehmensumwelt auf der einen sowie der Qualität von Wissens-/Kompetenzprofilen und lernrelevanten Einstellungen/Verhaltensweisen lokaler Mitarbeiter auf der anderen Seite wird durch den Transformationskontext ausgelöst und bildet den Anlaß für die

wissenschaftliche Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen im Transformationskontext.

Aus der Besonderheit organisationalen Lernens im Transformationskontext ist die Notwendigkeit gegenseitigen Lernens zwischen den nach Rußland entsandten ausländischen Führungskräften - im folgenden als „Expatriates“ bezeichnet – und lokalen Mitarbeitern abzuleiten, es ist dabei von einer Komplementarität der bei den beiden Gruppen anzutreffenden Wissens-/Kompetenzprofilen auszugehen. Aus der Gegenseitigkeit des Lernens resultiert die Bildung intangibler Ressourcen bzw. Kompetenzen, die eine erfolgreiche Anpassung an die Unternehmensumwelt gewährleisten.

Das gegenseitige Lernen manifestiert sich in Lernpotentialen und -barrieren, die im Zentrum der Untersuchung stehen; sie werden dabei anhand verschiedener Charakteristika analysiert und zudem empirisch-explorativ „unterfüttert“. Der gegenseitige Wissensaustausch zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern stellt organisationales Lernen im interkulturellen Kontext dar, dessen spezifische Probleme bzw. Merkmale besondere Berücksichtigung finden.

Die Ausschöpfung bestehender Wissenspotentiale, der Aufbau neuer Kompetenzen und der Abbau von Lernbarrieren zwischen den genannten Lernträgern kann durch verschiedene organisatorische und personalmanagementbezogene Instrumente gefördert werden. Die Ausgestaltung dieser Instrumente muß direkt an die Analyse von Lernpotentialen und -barrieren anknüpfen und bildet gleichsam einen Bestandteil des Untersuchungsgegenstandes.

Die vorliegende Arbeit läßt sich grundsätzlich dem Gebiet des organisationalen Lernens als einem Teilbereich der Organisationstheorie zuordnen, jedoch ist sie in starkem Maße auf die Erkenntnisse anderer Theoriegebäude angewiesen. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht werden grundlegende Erkenntnisse der

Theorie des organisationalen Lernens und des Wissens, der Theorie der Mikropolitik, des strategischen Managements sowie des internationalen Managements und der kulturvergleichenden Managementforschung bzw. des interkulturellen Managements herangezogen. Während die kulturvergleichende Managementforschung vor allem den Einfluß kultureller Faktoren auf Managementprozesse untersucht¹ und das interkulturelle² Management sich mit funktionalen, strukturalen und personalen Gestaltungsfragen zur Bewältigung kulturbedingter Managementprobleme beschäftigt,³ stehen im Mittelpunkt der modernen, internationalen Managementforschung Probleme des Managements multinationaler Unternehmen.⁴ Ferner wird auf den Ansatz der „Neuen Wirtschaftssoziologie“ und Erkenntnisse der Transformationsforschung zurückgegriffen. In der folgenden Abbildung werden die einzelnen theoretischen Ansätze im Überblick dargestellt:

¹ An die Erkenntnisse der kulturvergleichenden Managementforschung knüpfen sich grundlegende Positionen zur Transferierbarkeit von Managementstilen, die sich in den Annahmen einer kulturell unabhängigen Transferierbarkeit („universal approach“), einer infolge von Industrialisierung und Technologisierung zunehmenden Konvergenz von Managementprinzipien („culture free“-These) sowie einer Kulturabhängigkeit von Managementstilen („culture bound“-These) manifestieren; vgl. zu diesen Grundpositionen sowie zu methodologischen Ansätzen und Problemen der kulturvergleichenden Managementforschung Perlitz, M. (1997), S. 316ff, oder Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1998), S. 43ff.

² Inter-Kultur betrifft die Interaktion zwischen Personen unterschiedlicher Kulturausprägung; vgl. Engel-hard, J. (1997), S. VI.

³ Dabei baut das interkulturelle Management auf die Erkenntnisse der kulturvergleichenden Managementforschung auf; vgl. Perlitz, M. (1997), S. 321. Der Einfluß von Kultur ist vor allem im Hinblick auf Führungsmerkmale untersucht worden; so wirkt sich Kultur auf Führungsstil, Zielsetzungen/Problemlösungstechniken, Entscheidungsprozesse, Leistungskontrolle und Arbeitsmotivation aus; vgl. Thomas, A. (1992), S. 41ff. Jedoch wird die Relevanz des Einflußfaktors „Kultur“ zunehmend auch in anderen Bereichen, wie z.B. dem Marketing, thematisiert; vgl. beispielhaft Schuh, A. (1997).

⁴ Zur Einteilung und Entwicklung der internationalen Managementforschung siehe grundsätzlich Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1998), S. 46ff. Der Unterschied zwischen internationalem und interkulturellem Management besteht nach Bolten darin, daß sich ersteres an einer Inhaltsebene ausrichtet, d.h. „harte“ Faktoren der Globalisierung einschließlich zielkultureller Umweltberücksichtigung thematisiert, während letzteres auf eine Beziehungsebene fokussiert ist, d.h. „weiche“ Faktoren einschließlich des Interaktionsprozesses zwischen Eigen- und Zielkulturen betrachtet; vgl. Bolten, J. (2000), S. 843.

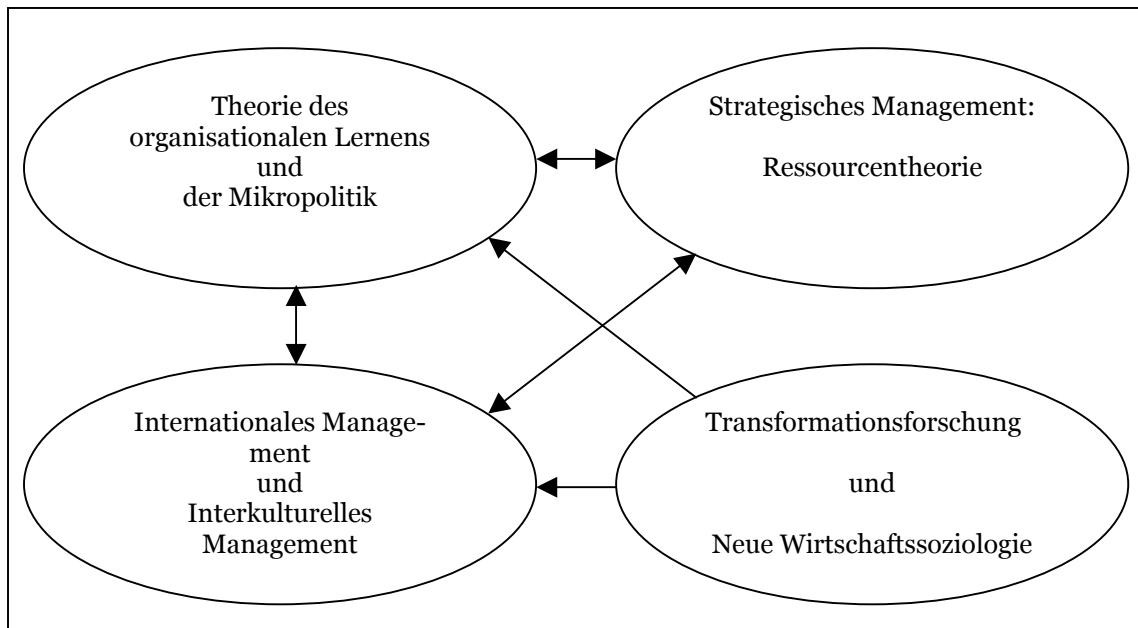


Abbildung 1: Übersicht zu Teildisziplinen und -bereichen (Quelle: Eigene Darstellung)

Zwischen organisationalem Lernen und Mikropolitik besteht ein enger Zusammenhang, der in der Theorie zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Einbettung organisationaler Lernprozesse in den Transformationskontext wird über den der „Neuen Wirtschaftssoziologie“ zuzuordnenden Ansatz der „social embeddedness“ konzeptualisiert. Aus organisationalen Lernprozessen können die aus strategischer Sicht bedeutsamen intangiblen Ressourcen erwachsen. Das internationale und das interkulturelle Management liefern Ansätze zur Unterstützung organisationaler Lernprozesse und können daher selber einen strategischen Charakter annehmen.⁵

⁵ Interkulturelle Konflikte können im Transformationskontext eine spezifische Ausprägung aufweisen.

1.1.2 Problemstellung für die Praxis

Die Praxisrelevanz des Themas besteht zunächst darin, daß organisationales Lernen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb geworden ist,⁶ und zwar vor allem angesichts äußerst komplexer und dynamischer Unternehmensumwelten. Diese Umweltkomplexität und -dynamik trifft in besonderem Maße auf sogenannte „Transformationsländer“ wie Rußland zu, die sich in einem Zustand umfassender Systemtransformation befinden und in vielen Bereichen noch keine marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufweisen, sondern durch ein Nebeneinander von historisch geprägten, Übergangs- und neuartigen Strukturen gekennzeichnet sind. Die Verarbeitung von Dynamik und Komplexität im „Unternehmensinneren“ zwecks Ableitung entsprechender Marktbearbeitungsstrategien/-maßnahmen kann nur durch die Herstellung organisationaler Lernfähigkeit, d.h. die Ingangsetzung dauerhafter Lernprozesse, sowie Aufbau und Fortentwicklung organisationaler Kompetenzen⁷ gelingen. Im Hinblick auf das Agieren ausländischer Tochtergesellschaften in Rußland muß deshalb angenommen werden, daß das Lernen der Organisation und ihrer Mitglieder eine zentrale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg darstellt.⁸

Dieses Lernen muß sich in einem gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen ausländischen Führungskräften und lokalen Mitarbeitern manifestieren, die über komplementäre Kompetenzen verfügen. Die Untersuchung der Potentiale und der Barrieren des Lernens zwischen diesen beiden Gruppen ist daher von hoher praktischer Relevanz.

⁶ Zur Bedeutung organisationalen Lernens vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Globalisierungstendenzen, der Zunahme von Wissen in der Gesellschaft, der Rolle von Zeit als Wettbewerbsfaktor und des allgemeinen Wertewandels siehe Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 3.

⁷ Siehe zu dieser ressourcenorientierten Sichtweise ausführlich Kapitel 3.2.

⁸ In einer umfassenden Sicht besteht organisationales Lernen multinationaler Unternehmen in Transformationsökonomien nach Peng darin, den richtigen Markteintrittszeitpunkt zu wählen, den Trade-Off zwischen Generierung neuen Wissens („exploration“) und der Nutzung bestehenden Wissens („exploitation“) zu bewerkstelligen sowie die angemessene Unternehmensform zu finden; vgl. Peng, M. W. (2000a), S. 245ff.

Die Praxisrelevanz wird nicht zuletzt auch durch den Umstand bedingt, daß in den letzten Jahren eine zunehmende Anzahl von multinationalen Unternehmen in den russischen Markt eingetreten ist und dabei der Aufbau von Tochtergesellschaften gegenüber dem Engagement in Joint-Ventures stark an Bedeutung gewonnen hat. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt der wachsenden makroökonomischen Stabilisierung und dem hohen Wachstumspotential des russischen Marktes geschuldet.⁹ Mit der zunehmenden Präsenz multinationaler Unternehmen in Rußland ist dabei auch das internationale Forschungsinteresse am russischen Transformationsprozeß deutlich gestiegen.¹⁰

Organisationales Lernen spielt jedoch nicht allein aus Sicht der multinationalen Unternehmen eine überaus wichtige Rolle, sondern auch aus Sicht der mit diesen Unternehmen in Verbindung stehenden Zulieferer und Abnehmer sowie des von ausländischen Investitionen betroffenen und mit ausländischen Unternehmen interagierenden russischen Staates. Denn in modernen arbeitsteiligen und integrierten Volkswirtschaften wird ökonomischer Fortschritt in zunehmendem Maße vom gegenseitigen Wissensaustausch zwischen den an der Wirtschaft beteiligten Subjekten bestimmt. Dies trifft umso mehr auf die russische Wirtschaft zu, als diese sich in einer von fundamentalen Restrukturierungsprozessen begleiteten Wachstumsphase befindet. Die Herausbildung marktwirtschaftlicher Unternehmens- und Wettbewerbsstrukturen ist in besonderem Maße von der Diffusion marktkonformen Wissens zwischen den Wirtschaftssubjekten abhängig.¹¹

⁹ Siehe zu dieser ressourcenorientierten Sichtweise ausführlich Kapitel 3.2.

¹⁰ Vgl. Michailova, S./ Liuhto, K. (2000), S. 8ff.

¹¹ Siehe zu diesen „Spezialfällen“ organisationalen Lernens den Exkurs in Kapitel 4.1.1.2.

1.2 Zielsetzung

1.2.1 Wissenschaftliche Zielsetzung

Die wissenschaftliche Zielsetzung besteht zunächst einmal darin, den Transformationskontext als Rahmenbedingung organisationalen Lernens zu skizzieren. Zum einen ist der Transformationskontext als eine spezifische Unternehmensumwelt zu charakterisieren, die entsprechende Anpassungsanforderungen auslöst.

Zum anderen sind die relevanten Dimensionen der sozialen Einbettung organisationalen Lernens in den Transformationskontext zu beleuchten. Neben den einstellungs- bzw. verhaltensrelevanten Dimensionen dieser transformationsspezifischen Einbettung sollen im theoretischen Bezugsrahmen weitere Grundlagen für die im Hauptteil dieser Arbeit erfolgende Analyse von Lernpotentialen und -barrieren erörtert werden. Dazu sind zunächst die für die Analyse notwendigen Elemente der Theorie organisationalen Lernens herauszuarbeiten. Die Heranziehung der ressourcenorientierten Sichtweise soll einerseits zur Hervorhebung der strategischen Bedeutung der organisationalen Lernfähigkeit im Transformationskontext und andererseits zur Konzeptualisierung bzw. Operationalisierung intangibler Kompetenzen/Ressourcen und der ihnen zugrundeliegenden Wissenstransfers beitragen. Entsprechend der dieser Arbeit inhärenten Akteursorientierung organisationalen Lernens soll nach Anknüpfungspunkten innerhalb der Theorie der Mikropolitik gesucht werden, um politische Interessen der beteiligten Lernträger und ihre Auswirkungen auf individuelles Lernverhalten „realistischer“ abzubilden; auch die mikropolitische Sicht des Lernens besitzt eine transformationsspezifische Ausprägung.

Im Hauptteil dieser Arbeit sollen durch Integration der im theoretischen Bezugsrahmen enthaltenen, oben angedeuteten Ansätze Potentiale und

Barrieren des gegenseitigen Lernens auf verschiedenen Ebenen hergeleitet werden, die gemäß des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit um die Ergebnisse einer fallstudien-/interviewgestützten Erhebung ergänzt werden, die der Verdeutlichung der Relevanz der theoretischen Erkenntnisse dienen. Die Hervorhebung der Gegenseitigkeit des Lernens soll der Vermeidung einer ethnozentrischen Betrachtungsweise dienen und die Darstellung der Komplexität der jeweiligen Lern- bzw. Wissenspotentiale ermöglichen.

Aus der theoretischen Herleitung von Potentialen und Barrieren organisationalen Lernens und ihrer empirischen Überprüfung sollen zudem spezifische Gestaltungsanforderungen abgeleitet werden, denen im Rahmen der bestehenden Managementsysteme Rechnung zu tragen ist; letztere sind lernspezifisch auszudeuten. Dabei werden solche Managementinterventionen erörtert, von denen eine potentialfördernde bzw. barriereneduzierende Wirkung erwartet wird. Die theoretisch gestützten Managementimplikationen werden durch empirische Ergebnisse über den tatsächlichen Einsatz verschiedener Managementinstrumente ergänzt.

Ausgehend von der Analyse der Potentiale/Barrieren organisationalen Lernens und der Erörterung unterschiedlicher Managementinstrumente zur Förderung des Lernens sollen abschließend Implikationen für die Forschung und die Praxis abgeleitet werden. Erstgenannte beziehen sich u.a. auf theoretische Lücken hinsichtlich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen im interkulturellen Kontext. Letztgenannte dienen dem Praktiker als Orientierungshinweise.

1.2.2 Praktische Zielsetzung

In praktischer Hinsicht wird zunächst eine grundlegende Sensibilisierung für die Besonderheiten organisationalen Lernens im russischen Transformationskontext angestrebt. Diese Besonderheiten beziehen sich sowohl auf die in einer

dynamisch-komplexen Unternehmensumwelt anzutreffenden betriebswirtschaftlichen Anpassungserfordernisse als auch auf die in den Transformationskontext eingebetteten lernrelevanten Einstellungen und Verhaltensweise lokaler Mitarbeiter. Die Vergegenwärtigung dieser Besonderheiten kann zum einen die Anforderungen an Marktbearbeitungsstrategien/-maßnahmen verdeutlichen helfen, und zum anderen einer ethno-zentrischen Übertragung westlicher Managementpraktiken und der Entstehung entsprechender interkultureller Konflikte vorbeugen sowie die Notwendigkeit der Gegenseitigkeit des Lernens hervorheben.

Durch die Identifikation von Lernpotentialen und -barrieren auf verschiedenen Ebenen sollen einerseits die im Rahmen eines gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches zu realisierenden, ressourcenstiftenden bzw. kompetenzbildenden Synergiepotentiale sowie zum anderen die den Lernprozessen potentiell innewohnenden Lern-hemmnisse aufgezeigt werden. Die zu erarbeitende Schematik von Lernbarrieren kann auch in anderen kulturellen Kontexten als grundsätzliches Analyseraster herangezogen werden.

Auf der Basis der Analyse von Lernpotentialen und -barrieren sollen schließlich transformationsspezifische Anforderungen an die Gestaltung bestehender Managementsysteme bzw. -instrumente generiert werden. Diese sind gegebenenfalls gezielter an der Ausschöpfung von komplementären Wissens-/Kompetenzpotentialen und dem Abbau von Lernbarrieren auszurichten bzw. entsprechend zu modifizieren.

1.3 Aufbau der Arbeit

1.3.1 Theoretische Vorgehensweise

In *Kapitel 2* werden zunächst Arbeitsdefinitionen für die Begriffe „multinationale Unternehmen“ und „Rußland/Osteuropa“ eingeführt, um die Untersuchungsobjekte dieser Arbeit näher zu spezifizieren. Im Rahmen der Einführung in den Transformationskontext wird erst auf volkswirtschaftlich geprägte Erklärungsansätze eingegangen, um dann den demgegenüber umfassenderen Begriff der mehrdimensionalen Systemtransformation heranzuziehen. Anschließend werden die aus Sicht des organisationalen Lernens zentralen transformationsbedingten betriebswirtschaftlichen Anpassungserfordernisse erörtert. Die Entwicklung des Transformationsprozesses in Rußland wird übersichtsartig skizziert, im darauffolgenden Abschnitt wird ein Bild von der Höhe und der Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen vermittelt.

Das Kapitel schließt mit Schlußfolgerungen für die Untersuchungsproblematik und einer Übersicht zu bisherigen Untersuchungen über Lernprozesse in gemischtnationalen Unternehmen in Transformationsländern sowie über multinationale Unternehmen in Rußland. Die Übersicht zu bisherigen Untersuchungen soll die grundsätzliche Neuartigkeit des Themas dieser Arbeit verdeutlichen, theoretische Anhaltspunkte für die Analyse und Beschreibung von Lernprozessen hervorheben bzw. sowie mögliche Gestaltungsempfehlungen für die Lernförderung andeuten.

In *Kapitel 3* wird ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, dessen verschiedene Bausteine bzw. Elemente einzeln erläutert werden. Aus der Theorie des organisationalen Lernens und des Wissens werden die für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit relevanten Grundbegriffe herausgegriffen und erklärt, um abschließend eine Arbeitsdefinition

organisationalen Lernens vorzustellen. Anhand der ressourcenorientierten Sichtweise der Unternehmung werden die strategische Bedeutung organisationalen Lernens sowie einige zur Operationalisierung von Wissen bzw. Kompetenzen nützliche Ansätze aufgezeigt. Die Darstellung des Transformationskontextes als Rahmenbedingung organisationalen Lernens, d.h. als Einflußgröße lernrelevanter Einstellungen und Verhaltensmerkmale, erfolgt entlang des Ansatzes der „social embeddedness“, der verschiedene Dimensionen zugeordnet werden. Zuletzt werden Erkenntnisse der Expatriate-Forschung und der Mikropolitik miteinander verknüpft. Dem theoretischen Bezugsrahmen werden abschließend Modelle interkulturellen Lernens vergleichend gegenübergestellt.

In *Kapitel 4* werden die verschiedenen Elemente des theoretischen Bezugsrahmens zusammengeführt, um Lernpotentiale und -barrieren auf verschiedenen Ebenen herzuleiten. In einem Exkurs werden die zwischen multinationalen Unternehmen und dem russischen Staat sowie die zwischen ihnen und anderen „Netzwerkunternehmen“ verlaufenden Lernprozesse skizziert. Die praktische Gültigkeit der theoretisch hergeleiteten Lernpotentiale und -barrieren wird anhand der empirischen Ergebnisse dargelegt.

In *Kapitel 5* werden zunächst verschiedene theoretische Ansätze der Lernförderung diskutiert. Organisation, Personalmanagement und Unternehmenskultur werden - aus einer multikontextuellen Sichtweise heraus - als grundsätzliche Bereiche der Managementintervention unterschieden. Es werden transformationsspezifische Anforderungen an diese Managementinstrumente formuliert, die direkt an die im vierten Kapitel identifizierten Lernpotentiale/-barrieren anknüpfen. Dem werden die empirischen Erkenntnisse zum tatsächlichen Einsatz von Managementinstrumenten gegenübergestellt.

Kapitel 6 enthält eine Synopse der wichtigsten theoretischen und empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit. Auf Basis der im sechsten Kapitel

zusammengefaßten „Schlüsselerkenntnisse“ und der aus ihnen abzuleitenden Erkenntnisdefizite wird in *Kapitel 7* abschließend auf Implikationen für die Forschung zu organisationalem Lernen in Transformationsländern sowie auf Implikationen für die Unternehmenspraxis eingegangen.

1.3.2 Empirische Vorgehensweise

1.3.2.1 Wahl des Untersuchungsdesigns

Die Gestaltung des Untersuchungsdesigns orientiert sich grundsätzlich an der Zielsetzung, organisationale Lernpotentiale und -barrieren und die ihnen zugrundeliegenden Einflußgrößen aufzudecken sowie Interventionsmöglichkeiten zur Förderung von Lernprozessen bzw. zur Reduzierung von Lernhemmnissen zu ermitteln.

Das Untersuchungsdesign umfaßt qualitative und quantitative Elemente, von deren kombiniertem Einsatz komplementäre Untersuchungsergebnisse und ein damit einhergehender Erkenntnisfortschritt erwartet werden. Die Verwendung qualitativer Fragen ist in erster Linie durch den explorativen Charakter der Untersuchung begründet, die Zusammenarbeit von ins Ausland entsandten Managern und lokalen Mitarbeitern ist dabei aus Sicht organisationalen Lernens kaum erforscht worden. Die Heranziehung quantitativer Elemente erleichtert dagegen insbesondere die Einschätzung von Intensitätsabstufungen durch die Befragten.

1.3.2.2 Datenerhebung und -erfassung

Die Datenerhebung beruht auf der Durchführung persönlicher Interviews mit Expatriates und russischen Angestellten auf Basis eines halbstandardisierten Interviewleitfadens in deutscher/englischer und russischer Sprache, der sich

aus offenen und geschlossenen Fragen zusammensetzt.¹² Es handelt sich hierbei um „problemzentrierte Interviews“, die theoretisch-konzeptionell eingegrenzt sind, dabei aber durch offene Fragen dem Befragten eine selbständige Bedeutungsstrukturierung der sozialen Wirklichkeit ermöglichen.¹³ Die Interviews wurden im Zeitraum Oktober-November 2001 geführt. Von einer schriftlichen Befragung wurde aufgrund einer zu erwartenden geringen Rücklaufquote ebenso abgesehen wie von einer telefonischen Befragung, die der Komplexität der Fragestellung und der Bedeutung des persönlichen Austausches nicht gerecht geworden wäre.

Von der Aufzeichnung der Interviews mittels eines Diktiergerätes wurde von vornherein abgesehen, da dessen Verwendung eine starke Einschränkung der Offenheit und Auskunftswilligkeit insbesondere auf Seiten der lokalen Mitarbeiter befürchten ließ. Die Interviews dauerten zwischen einer und drei Stunden.

Die Durchführung persönlicher Interviews kann als zentraler Vorgang eines fallstudien-bezogenen Vorgehens angesehen werden.¹⁴ Die Form der Befragung erlaubt es, bei unklaren Aussagen sofort nachzufragen, was gerade angesichts möglicherweise unterschiedlicher Auffassungen von lernbezogenen Begriffen sehr hilfreich sein kann. Ferner können besonders interessante und unerwartete Aussagen intensiver diskutiert werden, womit bekannte Aspekte organisationalen Lernens weiter vertieft und u.U. sogar originär neue Aspekte aufgedeckt werden können. Weiterhin können verschiedene sensible Fragen angesprochen werden, die im Bereich der Zusammenarbeit zwischen ausländischen Managern und lokalen Angestellten und der persönlichen Beurteilung der jeweils anderen Seite zu erwarten sind.¹⁵ Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen,

¹² Die Interviewleitfäden wurden in deutscher Sprache entwickelt und mit der Unterstützung von Muttersprachlern, die jeweils beide Sprachen perfekt beherrschen, übersetzt.

¹³ Vgl. Lamnek, S. (1995), S. 74ff. Die Interviewfragen wurden in einem Pretest auf ihre inhaltliche und formale Eignung hin untersucht und dementsprechend angepaßt.

¹⁴ Ein fallstudienbezogenes Vorgehen kann grundsätzlich dem Zweck der Deskription, der Theorieverifizierung oder -bildung dienen; vgl. Eisenhardt, K. M. (1989), S. 535.

¹⁵ Zu den Vorteilen persönlicher Interviews vgl. Kromrey, H. (1986), S. 210f; zur Befragung als Datenerhebungstechnik siehe allgemein Schnell, R./Hill, P. B. /Esser, E. (1999), S. 299f.

daß die im Interviewleitfaden vorgegebenen Fragen in beliebiger Reihenfolge gestellt und dem Gesprächsverlauf angepaßt werden können.

Die im Interviewleitfaden enthaltenen geschlossenen Fragen beruhen auf „Skala-Fragen“, denen in diesem Falle eine Fünfer-Skala zugrunde liegt. Im Rahmen der Interviewsituation können eventuelle Mißverständnisse hinsichtlich der quantitativ ausgerichteten beseitigt werden.

An dieser Stelle ist auf die Besonderheit der Erfragung mikropolitische Einstellungen und Verhaltensweisen hinzuweisen, die methodologisch nur „über ihre interpretative Rekonstruktion aus den Strategien, Wahrnehmungen und Deutungen von Akteuren“¹⁶ zu erfassen sind; gerade vor diesem Hintergrund rechtfertigt sich ein fallstudien-bezogenes Vorgehen mit einem hohen Anteil an offenen Fragen.

1.3.2.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten

Einleitend sei auf den sehr geringen Umfang der wissenschaftlich-empirischen Forschung zu organisationalen Lernprozessen in Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen in Transformationsländern, und insbesondere in Rußland, hingewiesen, der es als sinnvoll erscheinen läßt, diese Prozesse in ausgewählten, derzeit in Rußland tätigen Unternehmen zu untersuchen und die gefundenen Ergebnisse den vorhandenen theoretischen Erkenntnissen gegenüberzustellen. Die Auswahl russischer Unternehmenseinheiten - anstatt in anderen Transformationsländern befindlicher Tochtergesellschaften - erscheint zudem vor dem Hintergrund des gerade im Vergleich zu mitteleuropäischen Transformationsländern „rückständigeren“ Status Quo des Transformationsprozesses gerechtfertigt.¹⁷

¹⁶ Goethe, F.-D. (1998), S. 214. Weiterhin bemerkt Goethe in diesem Zusammenhang: „Eine derartige Rekonstruktion bedient sich anderswo gewonnener Informationen und kann nur distanziert und kritisch sein.“

¹⁷ Siehe zum Stand der Transformationsentwicklung Kapitel 2.2.

Die Auswahl der Unternehmen orientiert sich grundsätzlich an den weiter unten noch zu beschreibenden Kriterien zur Abgrenzung multinationaler Unternehmen, die bei den in der Untersuchung enthaltenen Unternehmen als erfüllt angesehen werden können.¹⁸ Auf eine unternehmensindividuelle Darstellung der Erfüllung dieser Kriterien muß an dieser Stelle verzichtet werden, da aus den entsprechenden Daten Rückschlüsse auf die Identität der Unternehmen gezogen werden könnten; letzteren wurde jedoch absolute Anonymität zugesichert.

Die Unternehmen verfügen jeweils über einen umsatz- und mitarbeiterbezogenen Geschäftsumfang, der einen operativen Charakter der Unternehmenstätigkeit impliziert und somit die Untersuchung reiner Repräsentanzen ausschließt;¹⁹ es arbeiten mindestens zwei Expatriates in den jeweiligen Tochtergesellschaften.²⁰ Die Unternehmen sind in Moskau sowie im Raum Moskau angesiedelt, wo die Mehrheit der in Rußland tätigen multinationalen Unternehmen ihre Zentralen eingerichtet hat.

Bei den Expatriates handelt es sich um Mitglieder der obersten oder der direkt darunter liegenden Geschäftsebene; bei den russischen Angestellten ist die hierarchische Zugehörigkeit nicht zwingend vorgegeben, alters- und erfahrungsbezogene Personenunterschiede werden dagegen einbezogen. Die Auswahl der Gesprächspartner orientiert sich daran, daß zwischen den befragten Personen ein lernbezogenes Arbeitsverhältnis vorherrscht, d.h. daß eine regelmäßige Zusammenarbeit stattfindet, bei der von einem Wissensaustausch zwischen den Beteiligten ausgegangen werden kann; eine bereits mehrmonatige Dauer dieses Arbeitsverhältnisses stellt dabei eine notwendige Voraussetzung dar, um einen hinreichenden Erfahrungsschatz und eine

¹⁸ Zu diesen Kriterien siehe ausführlich Kapitel 2.1.1.

¹⁹ Von einer Untersuchung gemischtnationaler Joint-Ventures wird ebenfalls abgesehen, da davon ausgegangen wird, daß diese aufgrund ihrer sehr spezifischen strukturellen und prozessualen Gestaltungsbedingungen organisationale Lernprozesse aufweisen, die mit den in Tochtergesellschaften ablaufenden Prozessen nicht vollständig vergleichbar sind.

²⁰ Nur in zwei Fällen war diese Bedingung nicht gegeben. Aufgrund des starken Interesses und der hohen Auskunftswilligkeit der kontaktierten Expatriates wurden in den betroffenen Unternehmen jedoch trotzdem Interviews durchgeführt.

dementsprechende Auskunft- bzw. Urteilsfähigkeit der Beteiligten zu gewährleisten.

Gemäß dem „Prinzip der maximalen Kontrastierung“ wurden Mitarbeiter von Unternehmen unterschiedlicher nationaler Herkunft und Branchenzugehörigkeit befragt, um gerade die den organisationalen Lernprozessen inhärenten, unternehmensübergreifenden Gemeinsamkeiten herauszukristallisieren. Das notwendige Maß an Vergleichbarkeit wird insbesondere angesichts des spezifischen lernbezogenen Charakters der Interviewfragen als gewährleistet angesehen. Die Ausdehnung der zu untersuchenden Unternehmen auf Unternehmen nicht-deutscher Herkunft wird auch durch den praktischen Umstand bedingt, daß die Anzahl operativ tätiger und untersuchungsrelevanter Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen deutscher Herkunft eine starke Einschränkung potentieller Untersuchungseinheiten bedeutet hätte.

Die Anzahl der Unternehmen bzw. der Interviewteilnehmer kann keine Repräsentativität der Ergebnisse gewährleisten, jedoch tragen die Interviewergebnisse dazu bei, die Relevanz der im theoretischen Teil zu differenzierenden Lernpotentiale/-barrieren sowie des lernfördernden Beitrages unterschiedlicher Managementinstrumente zu bestätigen.

In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über die Verteilung der Interviews in den einzelnen Unternehmen gegeben.

Unternehmen	Anzahl der Interviewteilnehmer pro Unternehmen	
	Expatriates	Russische Mitarbeiter
A	1	1
B	1	1
C	2	2
D	2	2
E	2	2
F	2	2
G	2	2
H	2	2
I	2	2
J	2	2
K	2	2
L	1	0
M	0	1
N	1	0
O	2	1
P	1	2
Q	1	0
R	1	1
S	2	2
T	2	2
U	1	2
V	3	4
insgesamt	35	36

Tabelle 1: Übersicht zu Interviewteilnehmern (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Kennzeichnung durch Buchstaben dient der Bezugnahme auf einzelne Unternehmen bei der Darstellung bestimmter empirischer Ergebnisse. Zwei der Unternehmen sind US-amerikanischer Herkunft, die übrigen Unternehmen sind europäi-scher Herkunft (darunter mehrere deutsche Unternehmen). In

vier Fällen konnte nur ein Interview pro Unternehmen durchgeführt werden.²¹ Von den befragten russischen Mitarbeitern besitzen vierzehn Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft.

1.3.2.4 Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme

Die Kontaktaufnahme erfolgt auf Basis der von der deutschen Auslandshandelskammer in Moskau sowie des vom Verbandes der deutschen Wirtschaft in der russischen Föderation herausgegebenen Personen- und Adreßverzeichnisses, des im „Moscow Directory“ enthaltenen Unternehmensverzeichnisses sowie der informellen Vermittlung von Kontakten, die gerade innerhalb der „Business Community“ in Rußland eine nicht unerhebliche Rolle spielt.²²

In den jeweiligen Unternehmen wurden per telefonischer Kontaktaufnahme zunächst die verantwortlichen Expatriates angesprochen,²³ um das Vorliegen der für die Durchführung notwendigen unternehmens-/personenbezogen Bedingungen zu überprüfen und die grundsätzliche Bereitschaft zu einer Interviewteilnahme zu ermitteln (und gegebenenfalls die Zusendung des Interviewleitfadens zu vereinbaren). Nach Ablauf einer Frist von maximal einer Woche nach Zusendung des Interviewleitfadens wurde mittels erneuter persönlicher Ansprache um die Durchführung von Interviews gebeten.

Weiterhin wurden „Experteninterviews“ mit Vertretern von Verbänden und Managementtrainern durchgeführt, um ein besseres Verständnis für die allgemeinen Rahmenbedingungen der Tätigkeit von multinationalen

²¹ Dies war dadurch bedingt, daß in diesen Unternehmen dem Verfasser keine weiteren Gespräche gewährt wurden oder potentielle Interviewteilnehmer aus Zeitgründen kurzfristig absagten.

²² Über die Gründe kann nur spekuliert werden - die allgemeine Furcht vor einer „Überflutung“ mit externen Arbeitsgesuchen kann vielleicht einen Teil der bei einigen Unternehmen zu verzeichnenden öffentlichen Zurückhaltung erklären.

Unternehmen in Rußland zu gewinnen als auch um vom Spezialistenwissen zu ausgewählten organisationalen Managementaspekten profitieren zu können.

1.3.2.5 Datenaufbereitung, -auswertung und -interpretation

Auf Basis der während der Interviews angefertigten Gesprächsnotizen wurden die dabei gewonnenen Ergebnisse jeweils binnen kürzester Frist in detaillierten Interviewproto-kollen festgehalten.

Die Auswertung der qualitativen Daten folgte der folgenden, mehrstufigen Vorgehens-weise:

1. Zunächst wurden Aussagen ähnlichen Sinngelhalts („Kategorien“) gebildet, die den anderen, in Interviews mit Angehörigen desselben Unternehmens ermittelten Kate-gorien gegenübergestellt wurden.
2. In einem nächsten Schritt wurden diese unternehmensspezifischen Kategorien verglichen mit den aus Interviews in anderen Unternehmen gewonnenen Kategorien.
3. In einem letzten Schritt wurde dann eine unternehmensübergreifende Kategorienbildung vorgenommen.²⁴

Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgte durch die Verwendung des deskrip-tiven statistischen Maßes „Median“, der auf Ordinalskalen zugeschnitten ist. Im Rahmen der tabellarischen Darstellung von Kategorien dient ferner die Angabe der „Anzahl der Nennungen“ der einzelnen Kategorien als Gewichtung.

Die Gegenüberstellung der aus den Interviews mit Expatriates gewonnen Ergebnisse mit den aus Interviews mit lokalen Mitarbeitern hervorgegangenen

²³ Sofern vorhanden, werden zunächst die für das Personalmanagement verantwortlichen Manager angesprochen; in einigen Unternehmen ist jedoch eine solche Funktion nicht explizit verankert.

²⁴ Vgl. zu einem derartigen Vorgehen beispielhaft Eisenhardt, K. M. (1989), S. 540.

Ergebnisse erlaubt einen Vergleich potentiell divergierender Erfolgseinschätzungen als auch der jeweiligen Erwartungshaltungen und Wahrnehmungsmuster hinsichtlich des gegenseitigen Lernens, dementsprechend lassen sich eventuelle Widersprüche und gegenseitige interkulturelle „Mißverständnisse“ aufdecken.

Der Vergleich der Ergebnisse aus den offenen und den geschlossenen Fragen ermöglicht insbesondere eine Gegenüberstellung der jeweiligen Erfolgseinschätzungen hinsichtlich realiter stattfindender Lernprozesse und der ihnen zugrundeliegenden qualitativen Ursachen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse wird auf die im theoretischen Bezugsrahmen ausgeführten „Grundbegriffe“ organisationalen Lernens und seiner unterschiedlichen Einflussfaktoren zurückgegriffen.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

2.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen

2.1.1 Multinationale Unternehmen

In den klassischen Ansätzen der Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit wird eine Erklärung internationaler Unternehmensaktivitäten angestrebt, d.h. nach den Gründen für die Existenz eines internationalen operierenden Unternehmens gesucht. Diese Internationalisierungstheorien umfassen zum einen Außenhandelstheorien und zum anderen Theorien der internationalen Direktinvestition.²⁵ Mit Ausnahme der eklektischen Theorie von Dunning²⁶ sind diese Ansätze als partialanalytisch und monokausal anzusehen.²⁷ Zudem sind sie statischer Natur und vermögen Internationalisierungsprozesse von Unternehmen nicht zu erklären.²⁸ Ausnahmen bilden die Lerntheorie von Johanson/Valne, der GAINS-Ansatz von

²⁵ Siehe zu einer Übersicht über diese Ansätze Perlitz, M. (1997), S. 78ff, oder auch Welge, M. K./ Holtbrügge, D. (1998), S. 59ff; für eine weitergehende, gruppenmäßige Differenzierung von Ansätzen siehe Weibel, M. P. (2001), S. 24ff; für eine Übersicht unter vertiefender Betrachtung transaktionskostenbezogener Ansätze siehe Hennart, J.-F. (2001); für eine Zusammenstellung von Initial- und Verstärkerfaktoren als Auslösern einer Internationalisierungsentscheidung siehe Kreikebaum, H. (1998a), S. 10; für eine Darstellung von Partialansätzen der ökonomischen Theorie und des strategischen Managements im Hinblick auf die Erklärung von Direktinvestitionen (und die Integration dieser Ansätze in einem entscheidungsorientierten Bezugsrahmen des multifokalen Managements) siehe Michalski, T./Rasche, C. (2000).

²⁶ Nach Dunning werden Direktinvestitionen vorgenommen, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Besitz eines eigentümerspezifischen Wettbewerbsvorteils gegenüber ausländischen Unternehmen („ownership advantage“); Vorteilhaftigkeit der Internalisierung dieses Vorteils („internalisation advantage“); Existenz von Standortvorteilen im Ausland („location advantage“); vgl. Dunning, J. H. (1988). Für eine persönliche Auseinandersetzung mit der (umfangreichen) Kritik am OLI-Paradigma siehe Dunning, J. H. (2000).

²⁷ Vgl. Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1998), S. 79f.

²⁸ Weiterhin existieren Ansätze zur Abbildung von Internationalisierungsstufen, wie z.B. das Struktur-Stadien-Modell nach Sopford/Wells, in dem anhand der Ausprägung der Parameter „Produktdiversifizierung im Ausland“ und „Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz“ eine Gesetzmäßigkeit in der Entwicklung verschiedener

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Macharzina/Engelhard sowie der Bezugsrahmen der Internationalisierung von Kutschker. Der erstgenannte Ansatz geht davon aus, daß Internationalisierungsmuster nicht das Ergebnis einer bewußten Strategie, sondern das Ergebnis eines Prozesses der inkrementalen Anpassung an Umweltveränderungen sind; die Internationalisierung verläuft schrittweise, der Auslandsmarkt wird in Abhängigkeit von der wahrgenommenen kulturellen Nähe (psychische Distanz) gewählt, die Betätigungsform in Abhängigkeit vom ökonomischen Risiko.²⁹ Das GAINS-Paradigma betrachtet Unternehmensentwicklung als Wechsel von langen Phasen der Stabilität und kürzeren Phasen des revolutionären Wandels; dem-gemäß wird die gegebene organisationale Verfassung des Unternehmens so lange aufrechterhalten, bis umweltinduzierter Druck eine kritische Stärke erreicht und eine revolutionäre, quantenhafte Veränderung auslöst.³⁰ Nach Kutschker besteht der Internationalisierungsprozeß aus verschiedenen Unterprozessen: Internationalisierungsepisoden stellen besondere Ereignisse innerhalb der Internationalisierung dar, die für den weiteren Internationalisierungsprozeß vorentscheidend sind. Internationalisierungsepochen sind größere Zeiträume, innerhalb derer die Internationalisierung durch ein bestimmtes Leitbild oder eine bestimmte Internationalisierungsstrategie (z.B. eine internationale Akquisition) geprägt ist. Die internationale Evolution umfaßt inkrementale Internationalisierungsschritte, die aufeinander aufbauen und durch (kleine) Ereignisse von innen oder außen angestoßen werden.³¹ Baurle/Krebs interpretieren diesen schrittweisen Internationalisierungsprozeß aufgrund des damit verbundenen Wissensaufbaus als organisationalen Lernprozeß und unterstellen dabei eine - wenn auch begrenzte - Führbarkeit des Internationalisierungsprozesses.³² Organisationales Lernen international tätiger Unternehmen findet also bereits vor Aufnahme der Bearbeitung eines bestimmten geographisch abgegrenzten Marktes statt, d.h. im Verlaufe der

Organisationsstrukturen nordamerikanischer Unternehmen festgestellt wird; vgl. Stopford, J. M./Wells, L. T. (1972).

²⁹ Vgl. Johanson, J./Valne, J.-E. (1977).

³⁰ Vgl. Macharzina, K./Engelhard, J. (1991).

³¹ Vgl. Kutschker, M. (1996).

³² Vgl. Baurle, I./Krebs, I. (1997). Siehe in diesem Zusammenhang auch die Untersuchung von Björkman, I. (1990) zum Entscheidungsfindungsprozeß bei Direktinvestitionen aus der Perspektive des organisationalen Lernens.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Markteintrittsplanung. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich jedoch auf die für die Marktbearbeitung notwendigen organisationalen Lernprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern.

Neben den klassischen Ansätzen zur Erklärung der internationalen Tätigkeit von Unternehmen und Ansätzen zur Abbildung von Internationalisierungsprozessen existieren Ansätze, die die Bestimmung internationaler Strategien bzw. die Entwicklung internationaler Wettbewerbsvorteile behandeln. Zu differenzieren sind matrixgestützte Kontingenzansätze und fähigkeitsorientierte Ansätze. Die erstgenannten Ansätze knüpfen an die Gegensätzlichkeit der Anforderungen an das Management multinationaler Unternehmen an; diese Anforderungen bestehen in der Notwendigkeit der Anpassung der betrieblichen Strukturen, Systeme und Prozesse an die jeweiligen nationalen Bedingungen *und* der Notwendigkeit der Realisierung von Vorteilen durch die weltweite Integration von Unternehmensaktivitäten, insbesondere von Skaleneffekten. Sie entwickeln verschiedene Strategietypen auf Basis einer zweidimensionalen Gegenüberstellung von Globalisierungs-/Integrationsvorteilen und Lokalisierungsvorteilen-/Differenzierungsvorteilen.³³ Dagegen stellen die fähigkeitsorientierten Ansätze die Entwicklung von Fähigkeiten im Unternehmen in den Vordergrund; diese Fähigkeiten sollen der Anpassung an alle denkbaren, komplexen Umweltbedingungen dienen.

Nicht zuletzt aus Sicht der „Annäherung“ an unterschiedliche Begrifflichkeiten für international tätige Unternehmens sei an dieser Stelle auf den Ansatz der transnationalen Lösung von Bartlett/Goshal verwiesen.³⁴ Diese differenzieren zunächst verschiedene Unternehmenstypen mit je unterschiedlichen Unternehmenscharakteristika, die sich den jeweiligen Branchennotwendigkeiten

³³ Siehe zu einer Übersicht und umfassenden Kritik dieser Ansätze Engelhard, J./Dähn, M. (1997).

³⁴ Siehe grundsätzlich Bartlett, C. A./Goshal, S. (1998); zur Ableitung organisationaler Gestaltungsempfehlungen siehe Kieser, A./Kubicek, H. (1992), S. 285ff; für eine kritische Bewertung siehe Bährle, I./Schmid, S. (1994), S. 992f, oder auch Scherm, E./Süß, S. (2002), S. 198; für eine allgemeine Kritik idealtypischer (internationaler) Organisationsstrukturen siehe Kutschker, M./Schmid, S. (1999), S. 401ff.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

anzupassen haben; in multinationalen Branchen sind beispielsweise die individuelle Marktnähe und eine entsprechende Anpassungsfähigkeit vorherrschend, so daß ein „multinationale Unternehmung“ sich vor allem durch Dezentralisierung und Autonomie der Tochtergesellschaften kennzeichnet.

Organizational characteristic	Multinational	Global	International
Configuration of assets and capabilities	Decentralized and nationally self-sufficient	Centralized and globally scaled	Sources of core competencies centralized, others decentralized
Role of overseas operations	Sensing and exploiting local opportunities	Implementing parent company strategies	Adapting and leveraging parent company competencies
Development and diffusion of knowledge	Knowledge developed and retained within each unit	Knowledge developed and retained at the center	Knowledge developed at the center and transferred to overseas units

Tabelle 2: Unternehmenstypen und -charakteristika nach Bartlett/Goshal (Quelle: Bartlett, C. A./Goshal, C. (1998), S. 67)

Bartlett/Goshal postulieren eine Verdichtung bisher unterschiedlicher Branchencharakteristika zu einer transnationalen Branchentypologie, die durch mehrere Erfordernisse geprägt ist: Multinationale Marktnähe, globale Effizienz und internationale Innovationskraft. „Transnationale Unternehmen“ müssen diesen Erfordernissen durch spezialisierte Rollen der interdependenten Tochtergesellschaften, eine netzwerkartige Konfiguration der Wertschöpfung und eine weltweit gemeinsame Wissensentwicklung gerecht werden; ein transnationales Unternehmen soll die Vorteile des globalen und des multinationalen Unternehmens vereinen.³⁵

³⁵ Vor dem Hintergrund der obigen Betrachtungen zu matrixgestützten Kontingenzansätzen und Fähigkeitsansätzen ist also festzuhalten, daß sich die Betrachtung des Ausmaßes der Vorteilhaftigkeit globaler Integration und lokaler Differenzierung („Integration-Responsiveness-Paradigma“) sowohl zur Beschreibung unterschiedlicher Unternehmens-typen als auch zur Formulierung von Strategien zur Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen (aus Globalisierung und Lokalisierung) eignet; vgl. Kutschker, M. (1999), S. 111.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

In der Literatur werden weitere Internationalisierungsstrategien unterschieden, die jedoch hier nicht ausführlich behandelt werden können.³⁶ Jedoch ist an dieser Stelle die aus Sicht des organisationalen Lernens besonders relevante ressourcenorientierte Theorie der multinationalen Unternehmung hervorzuheben, wonach multinationale Unternehmen als spezifische Bündel materieller und immaterieller Ressourcen anzusehen sind. Multinationale Unternehmen können immaterielle bzw. intangible Ressourcen in verschiedenen (nationalen) Umwelten entwickeln, neu zusammenführen und damit weltweites organisationales Lernen fördern. Die Kollektivierung individuellen Wissens und die weltweite Ausschöpfung des dezentral generierten Wissens sind in diesem Zusammenhang als wichtige Gestaltungsanforderungen zu nennen. Der Transfer persönlichen, wertbasierten und nur schwer kodifizierbaren („impliziten“) Wissens³⁷ über geographische Grenzen hinweg ist insbesondere durch personelle Koordinationsinstrumente zu unterstützen;³⁸ die Entsendung von Expatriates ist als ein derartiges Koordinationsinstrument anzusehen.

In jüngster Zeit ist zudem eine zunehmende Auseinandersetzung mit wissens- bzw. lernorientierten Aspekten internationalen Managements festzustellen, was u.a. mit dem zunehmend wissensbasierten internationalen Wettbewerb³⁹ begründet werden kann, an den auch die in dieser Arbeit noch zu behandelnde ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung anknüpft. Aus der Perspektive des organisationalen Lernens können die oben skizzierten Gruppen von Ansätzen dazu herangezogen werden, grenzüberschreitenden Wissenstransfer zu erklären und Gestaltungshinweise für dessen Förderung abzuleiten.⁴⁰ Beispielsweise sollen im Falle des oben skizzierten transnationalen

³⁶ Siehe beispielsweise die Differenzierung von fünf Strategietypen bei Kutschker, M. (1994), S. 225ff, oder auch die Darstellung von „Theorien der multinationalen Unternehmung“ bei Welge, M. K./ Holtbrügge, D. (1998), S. 81ff; letztgenannte suchen ebenfalls nach einer Erklärung für die Bildung von Wettbewerbsvorteilen.

³⁷ Siehe zum Begriff des „impliziten Wissens“ ausführlich Kapitel 3.1.1.6.

³⁸ Vgl. zu den obigen Ausführungen Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1998), S. 85ff und S. 172ff.

³⁹ Vgl. Michalski, T./Rasche, C. (2000), S. 376f.

⁴⁰ Siehe für eine umfassende Literaturanalyse im Hinblick auf Beiträge zum Wissenstransfer im internationalen Kontext die Untersuchung von Bendt, A. (2000); für eine Betrachtung der

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Unternehmens der Aufbau einer gemeinsamen Vision und individueller Motivation (Etablierung einer „geistigen Matrix“) die weltweite Wissensentwicklung fördern.

Die in dieser Arbeit zu untersuchenden Lernprozesse sind vor dem Hintergrund des oben erwähnten wissensbasierten Wettbewerbs und der Notwendigkeit zum kontinuierlichen Lernen im internationalen bzw. interkulturellen Kontext zu betrachten. Das organisationale Lernen der Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen in Rußland ist in die unternehmensweiten Lernprozesse eingebettet. Den Konnex zum zentralen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, dem gegenseitigen Lernen zwischen Expatriates und russischen Mitarbeiter, bildet vor allem die „Mittlerfunktion“ der Expatriates, die u.a. auf dem von ihnen zu leistenden Know How-Transfer beruht;⁴¹ als Lernträger sind Expatriates zudem an der Initiierung und Fortentwicklung von kontinuierlichen organisationalen Lernprozessen entscheidend beteiligt.⁴² Entsprechend der dieser Arbeit zugrundeliegenden Fokussierung auf organisationales Lernen im russischen Transformationskontext muß auf eine Diskussion der zwischen russischen Tochtergesellschaften und anderen Unternehmenseinheiten ablaufenden Lernprozesse verzichtet werden; eine derartige Diskussion sollte im Rahmen einer eigenständigen Untersuchung erfolgen, die an die oben genannte, aktuelle Forschung um Lernprozesse im internationalen Unternehmensverbund anzuknüpfen hätte.⁴³

Rolle von Wissen in Theorien multinationaler bzw. international tätiger Unternehmen sowie der Generierung von Wissen in globalen Strukturen und in Abhängigkeit von IuK-Technologien bzw. soziokulturellen Einflüssen siehe Macharzina, K./Oesterle, M.-J./Brodell, D. (2001).

⁴¹ Siehe hierzu grundsätzlich Kapitel 3.4.2.1.

⁴² Auf das von Expatriates in den internationalen Unternehmensverbund einzubringende organisationale Lernpotential im Zuge ihrer Repatriierung kann nur ansatzweise hingewiesen werden; siehe hierzu Kapitel 3.4.2.1.

⁴³ Im Rahmen der Differenzierung von Lernebenen wird noch einmal auf die Problematik der zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten ablaufenden Lernprozesse hingewiesen; siehe Kapitel 3.1.1.3.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Im Hinblick auf eine begriffliche Abgrenzung der in dieser Arbeit zu untersuchenden Unternehmen sei zunächst auf den Ansatz von Kutschker⁴⁴ hingewiesen, der drei Dimensionen der Internationalität unterscheidet: Anzahl und geographisch-kulturelle Distanz der bearbeiteten Länder, Art und Umfang der Wertschöpfung, Ausmaß der Integration.⁴⁵ Die Internationalität eines Unternehmens wächst mit der Stärke der Ausprägung dieser drei Dimensionen, aus ihrer Kombination resultiert ein entsprechendes Internationalitätsprofil („Internationalisierungsgebirge“). Internationalisierung als Prozeß bedeutet die Veränderung bezüglich mindestens einer der drei Dimensionen.⁴⁶

Im Rahmen dieser Abhandlung soll fortan der Begriff des „multinationalen Unternehmens“ als Arbeitsdefinition Verwendung finden; der Begriff hat sich mittlerweile auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch eingebürgert.⁴⁷ In Legaldefinitionen, auf die sich z.B. die Investitionsgesetzgebung einzelner Länder stützt, als auch in Nominaldefinitionen im Rahmen empirischer Untersuchungen werden multinationale Unternehmen in der Regel anhand bestimmter Merkmale bzw. Merkmalsgruppen von rein national agierenden Unternehmen abgegrenzt. Dem Begriff „multinationale Unternehmen“ wird dementsprechend eine spezifische Ausprägung bestimmter Unternehmensmerkmale zugrundegelegt. Grundsätzlich sind die nachstehend aufgeführten Merkmalsgruppen⁴⁸ zu unterscheiden:⁴⁹

⁴⁴ Der Ansatz wird als alternative Betrachtungsweise zu den „Archetypen“ internationaler Unternehmen, wie sie beispielsweise in der Typologie von Bartlett/Goshal zum Ausdruck kommen, verstanden; vgl. Kutschker, M. (1999), S. 115.

⁴⁵ Dieses Ausmaß wird gemessen anhand der Anzahl der abstimmenden Partner und der Intensität der Abstimmung, der Gemeinsamkeiten an kognitiven Kontexten, der Intensität des Ressourcenflusses sowie der Abstimmung von Technologien und Infrastruktur; vgl. Kutschker, M. (1999), S. 118.

⁴⁶ Vgl. Kutschker, M. (1999), S. 119.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 110.

⁴⁸ Diese Merkmale stellen individuelle Indikatoren dar. Weiterhin existieren zusammengesetzte Indikatoren, die sich aus der Kombination ausgewählter Einzelindikatoren ableiten. Ein einheitliches und umfassendes Meßkonzept existiert jedoch nicht. Vgl. hierzu Dörrenbächer, C. (2000).

⁴⁹ Vgl. Roessel, R. v. (1988), S. 39. Eine ähnliche Differenzierung findet sich bei Kreikebaum, der zwischen einer kontroll-, einer struktur-, einer leistungs- und einer verhaltensbezogenen Dimension international tätiger Unternehmen unterscheidet und sich dabei auf ältere Klassifikationen stützt; vgl. Kreikebaum, H. (1998), S. 6f.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

- Quantitative Merkmale:
 1. Strukturelle Merkmale (Direktinvestitionen im Ausland, Eigentumsrechte im Sinne der internationalen Streuung des Aktienkapitals, Zusammensetzung des Topmanagement, Organisationsstruktur)
 2. Leistungsmerkmale (Investitionsvolumen, Umsatz, Gewinn und Anzahl der Beschäftigten im Ausland)
- Qualitative bzw. Verhaltensmerkmale (Denk- und Verhaltensweisen des Topmanagement, auslandsorientierte Unternehmenskultur)⁵⁰
- Dynamische Merkmale bzw. Merkmale des Internationalisierungsprozesses: Multinationalität in Abhängigkeit des Internationalisierungsstadiums bzw. der Internationalisierungsphase, die anhand der ersten drei Merkmale gemessen wird.⁵¹

Unter multinationalen Unternehmen wird - unter Berücksichtigung der oben genannten Merkmale - ein Konzern von Kapitalgesellschaften mit folgenden Charakteristika verstanden:

1. Die Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern gleichzeitig.
2. Die Muttergesellschaft bildet das höchste Entscheidungszentrum und entwirft verbindliche Richtlinien für die Tochtergesellschaften.
3. Die Auslandstätigkeit stellt einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit dar.
4. Die Unternehmensstrategie wird unter Beachtung globaler Aspekte entworfen.
5. Das Management im Unternehmen denkt und handelt in weltweiten Kategorien.⁵²

⁵⁰ Die Bedeutung qualitativer Merkmale liegt auch dem EPRG-Schema von Perlmutter zugrunde, wonach primär Werte, Einstellungen und Erfahrungen der Manager die Entscheidungs-, Kommunikations- und Kontrollcharakteristika sowie Personalmanagementpraktiken bestimmen; vgl. Perlmutter, H. V. (1969) sowie Heenan, D./Perlmutter, H. V. (1979).

⁵¹ Dies entspricht einer Veränderung entlang mindestens einer der Dimensionen der Internationalität, wie sie im Ansatz von Kutschker beschrieben worden ist.

⁵² Vgl. Welge, M. K. (1980), Sp. 1356.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Während das erste Charakteristikum als strukturelles und/oder als Leistungsmerkmal begriffen werden kann, stellt das zweite Charakteristikum ein strukturelles Merkmal, das dritte Charakteristikum ein Leistungsmerkmal dar. Die letzten beiden Charakteristika können als Verhaltensmerkmale verstanden werden.

Die Unternehmen, in denen im Rahmen der empirischen Erhebung Interviews durchgeführt wurden, können als Beispiele des oben beschriebenen Typus des multinationalen Unternehmens angesehen werden. Wie im ersten Kapitel bereits angedeutet wurde, kann aufgrund der Zusicherung absoluter Anonymität gegenüber den Unternehmen an dieser Stelle keine Darstellung der individuellen, unternehmensbezogenen Ausprägung einzelner Merkmale oder Charakteristika erfolgen.

2.1.2 Rußland / Osteuropa

Die Russische Föderation - im folgenden als „Rußland“ bezeichnet - stellt das Kernland der im Jahre 1991 entfallenen ehemaligen Sowjetunion dar; aus der Auflösung des Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) und dem Zusammenbruch der Sowjetunion sind die mittel- und osteuropäischen Transformationsländer hervorgegangen. Die sowjetische Herrschaft und die damit verbundene Sowjetideologie können dabei quasi als „Klammer“ der historischen Entwicklung der verschiedenen zentral- und osteuropäischen Staaten angesehen werden. Edwards/Lee bringen die Diskussion um den Grad an Gleichartigkeit in der Entwicklung der verschiedenen Staaten treffend auf den Punkt:

„It is all too often assumed that these countries represent a homogenous entity whereas in reality they are a very diverse group of countries - historically, culturally and economically. However, the experience of Soviet control and Soviet-inspired models of political and economic management did establish parameters within which these countries, albeit with national variations, operated.“⁵³

Der Begriff „Osteuropa“ wird häufig als Sammelbezeichnung für die mittel- und osteuropäischen Transformationsländer gebraucht,⁵⁴ jedoch ist trotz aller historischen Gemeinsamkeiten und gleichartigen, systemwechselbedingten Problembereiche gerade vor dem Hintergrund der sehr heterogen verlaufenden Transformationsprozesse eine differenzierte Betrachtung der betroffenen Staaten vonnöten.

Die mittel- und osteuropäischen Transformationsländer lassen sich in die folgenden Regionen aufteilen:⁵⁵ Ostmittel- und Nordosteuropa umfaßt die

⁵³ Edwards, V./Lee, G. (1999), S. 294.

⁵⁴ Dathe bezeichnet die Verwendung des Begriffs „Osteuropa“ gar als Ausdruck einer „ideologischen Betrachtungsweise“; vgl. Dathe, M. (1995), S. 77.

⁵⁵ Die folgende Darstellung orientiert sich an Petzoldt, die insbesondere den Einfluß von Konfessionen auf Normen der jeweiligen Bevölkerungen als Kriterium der Abgrenzung von

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Visegrad-Länder sowie die baltischen Staaten, die das westliche Christentum von Rom übernommen sowie eigene Erfahrungen mit einer parlamentarischen Demokratie gesammelt haben; Südosteuropa schließt Bulgarien, Rumänien, Albanien, Restjugoslawien, Moldawien und Mazedonien ein und ist vor allem durch den Einfluß der byzantinisch-ostchristlichen Kultur als auch durch die Fremdherrschaft des Osmanischen Reiches geprägt; Osteuropa besteht aus Rußland, der Ukraine und Weißrußland, deren politische Systeme sich alle durch einen hohen Grad an Zentralismus und Autokratie kennzeichnen;⁵⁶ zu Zentralasien gehören Kasachstan, Usbekistan, Kirgisien, Turkmenistan und Tadschi-kistan, die alle in den islamischen Kulturkreis eingehen und eine von der Idee des Kalifats ausgehende absolutistische Herrschaftstradition aufweisen.

In einer am Kriterium der ethnischen Homogenität ausgerichteten Differenzierung postkommunistischer Transformationsländer wird zwischen drei Gruppen unterschieden:⁵⁷ Die Tschechische Republik, Polen, Ungarn und Slowenien stellen ethnisch relativ homogene Staaten dar, sind den übrigen Transformationsländern beim Aufbau demokratischer und marktwirtschaftlicher Institutionen überlegen, befinden sich in unmittelbarer Nachbarschaft zu konsolidierten westlichen Demokratien und haben zumindest teilweise der Donau-Monarchie angehört; viele Republiken der ehemaligen Sowjetunion sowie die jugoslawischen Teilrepubliken und Albanien sind dagegen durch eine stärkere ethnische Heterogenität geprägt und sind bei der politischen und ökonomischen Konsolidierung weniger vorangekommen als alle anderen

Transformationslän-ern heranzieht; vgl. Petzoldt, K. (2002), S. 73. Ein alternativer, übersichtlicher Vergleich der mittel- und osteuropäischen Staaten - unter Einbeziehung kultureller und historischer Charakteristika - ist auch bei Holtbrügge (1995) zu finden; vgl. Holtbrügge, D. (1995), S. 72ff.

⁵⁶ Aus kulturhistorischer Sicht sei an dieser Stelle hinzugefügt, daß auch Rußland von der osmanischen Fremdherrschaft (1236-1480) nachhaltig geprägt wurde, da es in dieser Zeit von der europäischen Entwicklung abgeschnitten war; insbesondere die zu dieser Zeit in anderen Ländern stattfindende Herausbildung eines Bürgertums als Antriebskraft breiten gesellschaftlichen Wandels blieb in Rußland aus, das Fehlen von Privateigentum und einer Mittelschicht prägten die ökonomische Entwicklung bis in die Moderne (einhergehend mit einer dominanten Rolle des Staats als Initiator ökonomischer Entwicklungen); vgl. Dathe, M. (1995), S. 81.

⁵⁷ Vgl. Offe, C. (1999), S. 107ff.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Transformationsländer; zu einer dritten Gruppe gehören die baltischen Republiken, die Slowakei, Rumänien und Bulgarien, die zwar ebenfalls in ethnischer Hinsicht eine gewisse Heterogenität aufweisen, gegenüber der letztgenannten Gruppe sind in ihren politischen und/oder ökonomischen Konsolidierungsbemühungen jedoch erfolgreicher gewesen, was nicht zuletzt dem Druck internationaler Organisationen geschuldet ist, denen gegenüber Verpflichtungen eingegangen wurden.⁵⁸

Die Transformationsländer unterscheiden sich zudem im Hinblick darauf, inwieweit bereits zu Sowjetzeiten einzelne marktwirtschaftliche oder marktähnliche Elemente in ihren jeweiligen Ökonomien ausgeprägt waren;⁵⁹ die während der Planwirtschaft geschaffenen Strukturen und Traditionen beeinflussen den Verlauf des Transformationsprozesses in den einzelnen Staaten in unterschiedlicher Weise.⁶⁰

Im Hinblick auf die Diskussion organisationaler Lernprozesse multinationaler Unternehmen im osteuropäischen Transformationskontext stehen die russischen Tochtergesellschaften im Zentrum der Betrachtung. Der Auswahl Rußlands bzw. des russischen Transformationskontextes als Rahmenbedingung organisationalen Lernens multinationaler Unternehmen liegen dabei mehrere Gründe zugrunde: Rußland befindet sich mitten in einem Zustand umfassender Systemtransformation und ist auf seinem Entwicklungspfad dabei noch nicht so weit vorangeschritten wie die meisten mitteleuropäischen Staaten, die transformationsbezogenen Aspekte organisationalen Lernens dürften insofern um so deutlicher zu Tage treten; die bisherigen wirtschafts-wissenschaftlichen Untersuchungen zu Rußland sind in der Mehrzahl volkswirtschaftlich - und

⁵⁸ Offe versteht den positiven Zusammenhang zwischen politisch-ökonomischer Konsolidierung und ethnischer Homogenität als Hypothese, die davon ausgeht, daß die Konsolidierung von Institutionensystemen ein zivilgesellschaftliches Ethos erfordert, das unter den nach ethnischen und daraus abgeleiteten Kriterien unterschiedenen Bevölkerungsgruppen Vertrauen, Solidarität und eine gleichberechtigte Teilnahme am Institutionenaufbau garantiert; vgl. Offe, C. (1999), insbesondere S. 106 und 110.

⁵⁹ Siehe zu einer entsprechenden Typologie von Staaten Money, R. B./Colton, D. (2000), S. 193ff.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

nicht betriebswirtschaftlicher - Natur;⁶¹ betriebswirtschaftliche Untersuchungen zu multinationalen Unternehmen in Rußland beschränken sich zudem häufig auf die Diskussion von Joint-Venture-Problemen;⁶² „last, but not least,“ stellt Rußland das in geographischer und bevölkerungsmäßiger Hinsicht mit Abstand größte und in weltpolitischer Hinsicht bedeutendste Land der ehemaligen Sowjetunion dar, dessen ökonomische Entwicklung, in der multinationale Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, auch für alle anderen Staaten von erheblicher Relevanz ist und deshalb die wissenschaftliche Beschäftigung mit wichtigen Teilaspekten dieser Entwicklung geradezu herausfordert.

⁶⁰ Merkens/Geppert/Antal bezeichnen diesen Umstand als „social embeddedness“; vgl. Merkens, H./ Geppert, M./Antal, D. (2001), S. 256.

⁶¹ Dieses Defizit an betriebswirtschaftlichen Untersuchungen gilt gleichermaßen für andere Transformationsländer; so bemerken Engelhard/Dähn in diesem Kontext: „Von einzelnen Ausnahmen abgesehen hat die deutschsprachige Internationale Betriebswirtschaftslehre massive Veränderungen der Umwelt internationalisierender Unternehmungen praktisch nicht zur Kenntnis genommen, geschweige denn analytisch aufgearbeitet. Dies betrifft teilweise die westeuropäische Integration, insbesondere jedoch die politischen und wirtschaftlichen Umbrüche in Osteuropa ...“; Engelhard, J./Dähn, M. (1994), S. 263.

⁶² Siehe hierzu die Übersicht zu bisherigen Untersuchungen in Kapitel 2.4.2.

2.1.3 Transformation

Der Begriff „Transformation“ wird zur Beschreibung sehr heterogener Sachverhalte und in unterschiedlichen Zusammenhängen verwandt; daher bedarf es im Hinblick auf das Thema dieser Arbeit einer Klärung bzw. Konkretisierung, die den Transformations-begriff aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und die in der Literatur dominante volkswirtschaftliche Sichtweise um weitere Aspekte ergänzt.

2.1.3.1 Transformation als ökonomischer Prozeß

Nach einigen definitorischen Abgrenzungen werden zunächst Transformationselemente und Kriterien der Gestaltung des Transformationsablaufes („Transformationsstrategien“) beschrieben und ausgewählte Ansätze zur Erklärung von Transformationsmustern herangezogen.

Versteht man unter Transformation ganz allgemein „Übergang, Wandel bzw. Veränderung im Zeitablauf“,⁶³ so müßten konsequenterweise nicht nur die ehemals sozialistischen Länder, sondern u.a. auch die westlichen Industrieländer als „Transformationsländer“ gelten, da sie ebenfalls erheblichen Veränderungsprozessen unterliegen.⁶⁴ Im folgenden wird das Transformationsphänomen jedoch ausschließlich hinsichtlich der mittel-/osteuropäischen Transformationsländer betrachtet.

In den Wirtschaftswissenschaften existiert keine geschlossene und empirisch fundierte Theorie der Transformation.⁶⁵ In der Volkswirtschaftslehre wurden

⁶³ Kloten, N. (1991), S. 7.

⁶⁴ Vgl. Antal, A./Dierkes, M./Marz, L. (1998), S. 497.

⁶⁵ Zu diesem Mangel bemerken Czinkota/Springer: „Die Tatsache, daß während der Jahrzehnte des ideologischen Konfliktes keine theoretische Beschäftigung mit dem Umbau von Planwirtschaften, der Vermittlung marktwirtschaftlichen Gedankengutes oder der

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

bis zum Beginn der Systemtransformation in Mittel- und Osteuropa nur Idealtypen von Volkswirtschaften, also Markt- und Planwirtschaft, miteinander verglichen, jedoch keine Theorien des Übergangs von einem Systemtyp zum anderen entwickelt.⁶⁶

Eine in Abhandlungen über Transformationsprozesse häufig anzutreffende Definition ist diejenige von Kloten, der die Transformation von Wirtschaftssystemen als einen „durch politischen Gestaltungswillen und politisches Handeln ausgelösten Prozeß“ ansieht, „der durch eine Substitution gegebener ordnungskonstituierender Merkmale durch andere einen „qualitativen“ Sprung derart bewirkt, daß es zu einer Ablösung des alten Systems durch ein neues kommt.“⁶⁷ Damit grenzt er Transformation sowohl vom Begriff der „Reform“, die lediglich einen korrigierenden oder partiell erneuernden Einfluß bewirkt, als auch von evolutorischen Prozessen ab, wobei letztere in Form eigendynamischer Suchprozesse ausschließlich im Rahmen einer gegebenen, wenn auch dynamischen Wirtschaftsordnung ablaufen.⁶⁸ Die Abgrenzung vom Begriff der „Reform“ ist in volkswirtschaftlichen Betrachtungen auch derart vorgenommen worden, daß erst ein bestimmter Mindestumfang an Reformaktivitäten vorliegen muß, bevor der oben angesprochene „qualitative Sprung“ in ein anderes Wirtschaftssystem vollzogen werden kann; der Übergang verläuft dabei entlang einer fließenden Grenze.⁶⁹

Der intentionale und bewußt gestaltende Charakter einer Transformation kommt auch in der theoretischen Betrachtung von Schrettl zum Ausdruck,

Entwicklung von Plänen für das Vernetzen von unterschiedlichen Wirtschaftssystemen erfolgte, kann vielleicht als die größte Fehlleistung der westlichen Wissenschaft bezeichnet werden.“; Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 53.

⁶⁶ Vgl. Krug, B. (1991), S. 40; zu Anforderungen an eine Theorie der Transformation von Wirtschaftssystemen siehe Clapham, R./Grote, B. (1991). Dieses theoretische Defizit gilt entsprechend auch für betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze des Übergangs von einem planwirtschaftlichen zu einem marktwirtschaftlichen Unternehmen; vgl. Trommsdorff, V./Schuchardt, C. A. (1998), S. 5; für eine Übersicht zu Theorien und Ansätzen der managementbezogenen Transformationsforschung siehe Wagner, D./Seisreiner, A. (1999), S. 88ff; zu Anforderungen an eine betriebswirtschaftliche Transformationstheorie siehe Alt, R./Lang, R./Weick, E. (1996), S. 107.

⁶⁷ Kloten, N. (1991), S. 8f.

⁶⁸ Vgl. Kloten, N. (1991), S. 8.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

wonach die bewußte Veränderung von Wirtschaftssystemen als „System-investition“ bezeichnet wird, deren Kosten und Erträge aber - besonders im Vergleich zu Kapitalinvestitionen - stark unsicher sind.⁷⁰

In der volkswirtschaftlichen Literatur sind nunmehr verschiedene Kataloge von Elementen einer Transformation entwickelt worden, die letztendlich alle als modellhafte Umsetzungen bzw. transformationsbezogene Anwendungen der von Walter Eucken im Rahmen seiner ordnungspolitischen Empfehlungen formulierten konstituierenden Prinzipien der Wirtschaftspolitik interpretiert werden können. Neben den zwei staatspolitischen Grundsätzen,⁷¹ die in der Begrenzung und Auflösung wirtschaftlicher Machtgruppen durch den Staat und in der Ausrichtung der wirtschaftlichen Tätigkeit des Staates auf die Gestaltung der Ordnungsformen (und weniger auf die Lenkung von Wirtschaftsprozessen) bestehen, beinhalten Euckens Empfehlungen die folgenden sieben wirtschaftspolitischen Prinzipien:

- Herausbildung eines leistungsfähigen Marktpreissystems,
- Herstellung von Privateigentum an Produktionsmitteln,
- Öffnung des Marktes nach außen,
- Schaffung einer Währungsunion mit monetärer Stabilität,
- Gewährung der Vertragsfreiheit,
- Etablierung der Haftungsverpflichtung sowie
- Sicherung der Konstanz der Wirtschaftspolitik.⁷²

Als ein Beispiel einer möglichen transformationsbezogenen Anwendung der obigen Prinzipien wird nachstehend die sehr detaillierte Aufstellung der Elemente einer Systemtransformation von Apolte/Cassel wiedergegeben:⁷³

⁶⁹ Vgl. Burchert, H. (1996), S. 7.

⁷⁰ Vgl. Schrettl, W. (1991), S. 63f; die Unsicherheit von „Kosten und Erträgen“ deutet dabei bereits auf die Schwierigkeiten der empirischen Messung von Transformationsprozessen hin.

⁷¹ Vgl. Eucken, W. (1990), S. 334ff.

⁷² Daneben hat Eucken noch regulierende Prinzipien der Wirtschaftspolitik aufgestellt, darunter u.a. die Notwendigkeit einer öffentlichen Monopolkontrolle.

⁷³ Apolte, T./Cassel, D. (1991), S. 48.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Reform des monetären Sektors	Reform des realen Sektors	Reform des Rechts- und Verwaltungssystems
<i>1. Reform der geeigneten Preisbildung</i> - Abbau von Preissubventionen - Ablösung administrativer Preis- und Lohnbildung	<i>1. Reform des Unternehmenssektors</i> - Sicherung von Gewerbefreiheit - Überführung bestehender Betriebe in privatrechtliche Organisationsformen - Privatisierung durch Verkauf oder unentgeltliche Abgabe von Anteilen	<i>1. Aufbau eines Wirtschaftsrechts, u.a.</i> - Handelsrecht - Eigentumsrecht - Insolvenzrecht - Wettbewerbsrecht
<i>2. Reform des Geld- und Kreditwesens</i> - Schaffung eines zweistufigen Bankensystems mit unabhängiger Notenbank und privaten Geschäftsbanken - Verbot der Finanzierung staatlicher Budgetdefizite durch die Notenbank	<i>2. Entflechtung der Wirtschaftsstruktur</i> - Entflechtung von Bürokratien und Unternehmen - Entflechtung von Kombi-naten und Konglomeraten - „Einfuhr“ von Wettbewerb durch Güter- und Kapitalimport	<i>2. Aufbau eines funktionsfähigen Steuer-Systems</i> - Unternehmenssteuern - Einkommenssteuern - Verbrauchssteuern
<i>3. Außenwirtschaft</i> - Konvertibilität - Freier Devisentransfer für Ausländer		<i>3. Verwaltungsreform</i> - Zerschlagung bürokratischer Machtstrukturen - Aufbau einer neuen öffentlichen Verwaltung

Tabelle 3: Elemente einer Systemtransformation (Quelle: Apolte, T./Cassel, D. (1991), S. 48)

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Weiterhin sei an dieser Stelle auf eine alternative Einteilung von Apolte hingewiesen, in der zwischen zwei Gruppen von Elementen unterschieden wird.⁷⁴ Während die eine Gruppe diejenigen Elemente umfaßt, die mit einer Übertragung zentraler staatlicher Planungs- und Lenkungsaktivitäten auf dezentrale Entscheidungseinheiten einhergehen, wie z.B. die Freigabe von Preisen, Löhnen und Zinsen, betreffen die Elemente der anderen Gruppe die Schaffung eines geeigneten institutionellen Rahmens der Marktwirtschaft, d.h. die Etablierung parafiskalischer Institutionen, eines adäquaten Staatssektors sowie von Bedingungen für einen wettbewerblichen Privatsektor. Zusammen sollen die Elemente beider Gruppen zur Herstellung ökonomischer und sozialer Stabilität führen.

Gortschewa gliedert Transformationselemente in Zielsetzungen und Maßnahmen zur Zielerreichung: Die Veränderung des Eigentums erfolgt durch Privatisierung, die Beseitigung des staatlichen Monopols durch wirtschaftliche Liberalisierung und Dezentralisierung, die Institutionalisierung neuer Marktstrukturen durch Zusammenarbeit mit den internationalen wirtschaftlichen Organisationen. Die Maßnahmen folgen dabei jeweils einer nationalen oder internationalen Strategie; letztere umfassen die Kooperation, die Projektbeteiligung und die Restrukturierung.⁷⁵

In einer umfassenden Betrachtungsweise ordnet Eger den Transformationsprozessen in Osteuropa verschiedene, interdependente Dimensionen zu, die im folgenden kurz charakterisiert werden: *Entstaatlichung* umfaßt Privatisierung, Liberalisierung und Stabilisierung; die Reallokation von Ressourcen betrifft die Umlenkung von Produktionsfaktoren in produktivere Verwendungen; die *Reorganisation der Volkswirtschaft* meint den Austausch des alten Koordinationsmechanismus „Plan“ durch den Marktmechanismus, der vom Aufbau unterstützender, formeller und informeller Institutionen

⁷⁴ Vgl. Apolte, T. (1992), S. 11f.

⁷⁵ Siehe Gortschewa, T. (1998).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

begleitet werden muß;⁷⁶ die *Redistribution von Einkommen und Vermögen* führt zur Herausbildung von Gewinnern und Verlierern der Transformation und wirkt sich damit auf die Akzeptanz der Transformation in der Bevölkerung aus; die *Demokratisierung* bedeutet eine Umgestaltung der politischen Institutionen, die wiederum den ökonomischen Fortschritt - positiv oder negativ - beeinflusst.⁷⁷

Während die in den oben beschriebenen Abschnitten genannten Elemente in ihrer Bedeutung als unabdingbare Bestandteile einer Transformation relativ unumstritten sind, bestehen erhebliche Meinungsdivergenzen bezüglich Geschwindigkeit, Reihenfolge („sequencing“), (Start-)Zeitpunkten („timing“), und wahrscheinlicher Dauer („pacing“) als zu beachtenden Gestaltungscharakteristika bei der Umsetzung einzelner Elemente.⁷⁸

Die Uneinigkeit über die optimale Geschwindigkeit von Transformationsschritten spiegelt sich in drei möglichen Vorgehensweisen wider: Während bei der gradualistischen bzw. sequentiellen Vorgehensweise („Stufenstrategie“) die Implementierung der oben genannten beiden Gruppen von Elementen auf einen längeren Zeitraum verteilt wird, erfolgt der Übergang zur Marktsteuerung gemäß der Schocktherapie („Big Bang“) möglichst in einem einmaligen Schritt in einer frühen Transformationsphase, um im Anschluß rasch an jene Aufgaben heranzugehen, die sich nur in einem gewissen Zeitraum bewältigen lassen.⁷⁹ Zwischen diesen beiden Extremvarianten ist der kombinierte Verlauf („kombinierte Strategie“, „Strategie der großen und kleinen Schritte“) einzuordnen, der die beiden Vorgehensweisen miteinander verknüpft.

⁷⁶ Siehe hierzu auch die Anmerkungen weiter unten in diesem Abschnitt.

⁷⁷ Vgl. Eger, T. (2000).

⁷⁸ Die Gestaltung bzw. Steuerung der Transformation kann nach Weidenfeld auch als Managementleistung begriffen werden, „in der Einzelmaßnahmen immer wieder in Frage gestellt oder modifiziert werden können, solange die Kernziele stets im Visier bleiben“; Weidenfeld, W. (2001), S. 15.

⁷⁹ Vgl. Apolte, T. (1992), S. 13.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Die Debatte um das „entweder-oder“ einer der beiden extremen Vorgehensweisen ist strenggenommen jedoch als überholt anzusehen, da einige Transformationsschritte rasch und entschlossen - „schockartig“- vorzunehmen sind,⁸⁰ gleichzeitig aber jede Transformation insofern gradualistisch angelegt ist bzw. sein muß, als die Umsetzung bestimmter Teilschritte zwangsläufig eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.⁸¹ Der Umbau des Institutionengefüges ist nur über einen längeren Zeitraum zu bewerkstelligen. Die Divergenzen beziehen sich dementsprechend allein auf die Geschwindigkeit der Implementierung der die Planungs- und Lenkungsaktivitäten betreffenden Elemente.

Während die Vorteilhaftigkeit der „Stufenstrategie“ darin besteht, Risiken für die gesellschaftliche Integration und die Kosten der Transformation begrenzen zu können,⁸² insbesondere in ihrem Potential, „sozial wie politisch unnötige oder undurchsetzbare Wohlstandseinbußen zu verhindern“,⁸³ ist sie jedoch mit der Gefahr des Wiedererstarkens alter Systemstrukturen⁸⁴ bzw. des Machterhalts transformationsverzögernder Regierungen⁸⁵ verbunden. Den Vorteilen der „Schocktherapie“, die in der Umgehung der gewöhnlich sinkenden Akzeptanz der Transformationsmaßnahmen, dem umfassenden Bruch mit alten und der raschen Adoption marktwirtschaftlicher Denkweisen sowie der Motivierung ausländischer Investoren zum Markteintritt zu sehen sind,⁸⁶ steht die Gefahr des ökonomischen Zusammenbruchs gegenüber.

Die kombinierte Vorgehensweise soll dagegen die Vorteile der beiden extremen Vorgehensweisen in sich vereinen, indem die schockbedingten Wohlfahrts-einbußen und Rezessionsrisiken früher Transformationsschritte durch Nachschaltung von Anpassungsprozessen und sekundäre Regulierungen abgefedert werden.

⁸⁰ Vgl. Dubrowsky, H.-J. (1993), S. 203; Herr, H./Westphal, A. (1993), S. 7.

⁸¹ Vgl. Apolte, T. (1992), S. 5, oder auch Götz, R. (1998), S. 347.

⁸² Vgl. Apolte, T. (1992), S. 14.

⁸³ Herr, H./Westphal, A. (1990), S. 24.

⁸⁴ Vgl. Herr, H./Westphal, A. (1990), S. 28.

⁸⁵ Vgl. Apolte, T. (1992), S. 14.

⁸⁶ Vgl. Blei, C. (1998), S. 34f; zu weiteren Argumenten für eine „Big-Bang-Strategie“ siehe auch Sachs, J. (1990).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Im Gegensatz zu den am Kriterium der Geschwindigkeit orientierten Strategietypen findet sich bei Schrettl eine Einteilung in Imitation bzw. Adaption auf der einen und Innovation auf der anderen Seite.⁸⁷ Die Auswahl der Strategien richtet sich hierbei nach den Kriterien Problemdruck und Imitationsalternativen. Sind die Imitationsmöglichkeiten ausgeschöpft, sind zur Durchsetzung einer innovativen Vorgehensweise „risikofreudige politische Unternehmer“, ein „Korb von Ideen“ und ein „politischer Kredit“ notwendig, wobei letzterer vor allem bei einem hohen Problemdruck und fehlenden bzw. ausgeschöpften Imitationsalternativen zu erwarten ist.⁸⁸

Während die Meinungsdivergenzen über die „richtige“ Geschwindigkeit der Transformation nicht zuletzt durch die mangelnde Vorhersehbarkeit von Wohlfahrts- und Verteilungswirkungen der Transformationsmaßnahmen und ihrer politischen Implikationen bedingt sind, können die Auffassungsunterschiede zur Ausgestaltung der Transformationsschritte hinsichtlich der anderen, oben genannten Charakteristika vor allem durch die unvollständigen - theoretischen und empirischen - Kenntnisse über die Zusammenhänge einzelner Maßnahmen im Zeitablauf erklärt werden.⁸⁹ Beispielsweise dreht sich der Streit um die Reihenfolge der Einführung von Preisreform bzw. Verwaltungsreform u.a. darum, wie hoch die jeweiligen sozialen Transformationskosten anzusetzen sind, in welchem Umfang es bis zur Preisfreigabe noch des alten bürokratischen Apparates bedarf etc. In politischer und sozialer Hinsicht ist zudem zu fragen, ob die durch eine Preisreform induzierte Krise genügend Druck hervorrufen kann, um die Umsetzung von Privatisierungsmaßnahmen zu stützen.⁹⁰

Die oben bereits mehrfach erwähnten theoretischen Defizite der Transformationsforschung reflektieren nicht zuletzt das (unverbundene) Nebeneinander unterschiedlicher volkswirtschaftlicher Ansätze, deren

⁸⁷ Vgl. Schrettl, W. (1991), S. 69ff.

⁸⁸ Vgl. Schrettl, W. (1991), S. 71.

⁸⁹ Die mangelnde Vorhersagbarkeit politischer und sozialer Implikationen spielt auch hier eine gewichtige Rolle.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Komplementarität zwingend zu beachten ist.⁹¹ Insbesondere der neoklassische Ansatz der Volkswirtschaftslehre, der von Marktwirtschaften als inhärent stabilen Systemen ausgeht,⁹² ist als ausschließliche theoretische Grundlage einer Transformationsstrategie bzw. -politik insofern ungeeignet, als er Unzulänglichkeiten der politischen Ordnung bzw. die Rolle des Staates im Transformationsverlauf vernachlässigt⁹³ und die rechtlich-institutionellen und soziokulturellen Einflußfaktoren unterschätzt.⁹⁴

Von der Ausprägung dieser soziokultureller Einflußfaktoren hängen in nicht unerheblichem Maße der Aufbau und die Funktionsfähigkeit demokratischer und marktwirtschaftlicher Institutionen ab,⁹⁵ da die Akzeptanz und die Fähigkeit zur Implementierung solcher Institutionen nicht zuletzt auf den in der Bevölkerung anzutreffenden Normen beruhen;⁹⁶ die normative Anpassung an Demokratie und Marktwirtschaft muß in mittel-und osteuropäischen Transformationsländern allerdings erst geleistet werden:

„Im Osten ist die kulturelle Verankerung der neuen Einrichtung in ihnen entsprechenden und sie am Leben haltenden zivilgesellschaftlichen Wirtschafts- und

⁹⁰ Vgl. Apolte, T./Cassel, D. (1991), S. 47f.

⁹¹ Für eine detaillierte Darstellung des Beitrages unterschiedlicher volkswirtschaftlicher Theorieschulen für die Transformationspolitik siehe Ahrens, J. (1997).

⁹² Dies entspricht der Annahme, daß marktwirtschaftliche Basismechanismen, wie z.B. der Preismechanismus, unabhängig von historischen und sozialen Ausgangsbedingungen Effizienz- und Wohlfahrtsgewinne hervorrufen.

⁹³ Vgl. Dubrowsky, H.-J. (1993), S. 204.

⁹⁴ Vgl. Ahrens, J. (1997), S. 1.

⁹⁵ Für eine Erklärung der Leistungskraft von Institutionen („institutional performance“) aus Sicht verschiedener Theorieansätze siehe Rosenbaum, E. F. (1999). Aus Sicht von Rosenbaum ist das Scheitern (marktwirtschaftlicher) institutioneller Strukturen u.a. durch eine in den kognitiven Modellen der Individuen inadäquate Abbildung der Realität zu erklären; zwecks Verdeutlichung der Kontextabhängigkeit marktwirtschaftlicher Reformen sind die Inhalte dieser kognitiven Modelle kulturhistorisch herauszuarbeiten, gleichzeitig ist jedoch auch die allmähliche Anpassung dieser Modelle an die sich ändernden Institutionen zu berücksichtigen (es ist insofern von einem interdependenten Zusammenhang auszugehen).

⁹⁶ Die Übertragung westlicher marktwirtschaftlicher Konzepte wird dementsprechend durch die spezi-fischen kulturhistorisch gewachsenen Ausgangsbedingungen erschwert, zudem beeinflussen kulturelle Normen auch die Verständigung über Inhalte der Transformation zwischen westlichen und Transformationsländern; vgl. Bolten, J. (1995), insbesondere S. 53f.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Politik-Gesinnungen, die im Westen ihrer Realität vorausging, erst noch nachzuholen.“⁹⁷

Mit der Rolle der Rahmen- und Ausgangsbedingungen des Transformationsprozesses beschäftigen sich vor allem die institutionalistischen Ansätze,⁹⁸ die länderspezifische Transformationsmuster auf das jeweilige kommunistische bzw. staatssozialistische Erbe, pfadabhängige Entwicklungsformen und unterschiedliche Transformationsstrategien zurückführen; damit unterliegen sie einem nationalstaatlichen Fokus und betonen die Rolle nationaler bzw. territorialer Akteure für den Transformations-verlauf.⁹⁹ Kritisch ist jedoch vor allem anzumerken, daß die institutionalistischen Ansätze die zunehmende Integration der mittel-/osteuropäischen Staaten in transnationale Integrationsprozesse¹⁰⁰ und die damit verbundenen Handlungszwänge¹⁰¹ vernachlässigen,¹⁰² insbesondere die internationale Verschuldung und die Beziehungen zu internationalen Finanzorganisationen sowie die Rolle ausländischer Investoren führen zu einer Reihe von Handlungserfordernissen.¹⁰³

Aus institutionenökonomischer Sicht besitzen Institutionen vor allem deshalb eine so große Bedeutung, da sie Transaktionskosten senken und Erwartungssicherheit unter den ökonomischen Interaktionspartnern schaffen; die Reform bzw. erstmalige Verabschiedung wirtschaftsrechtlicher Gesetze (z.B.

⁹⁷ Offe, C. (1999), S. 104f. Dabei muß an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß die normativen Voraussetzungen in den Transformationsländern sehr unterschiedlich sind und bis dato die normative Anpassung an Demokratie und Marktwirtschaft heterogen verlaufen ist; vgl. die Differenzierung von Transformationsländern in Kapitel 2.1.2. Allerdings sollten Institutionen nicht ausschließlich von anderen Ländern kopiert werden, auch in westlichen Ländern funktionieren nicht alle Institutionen problemlos; vgl. Casson, M. (1994), S. 51.

⁹⁸ Für eine knappe Übersicht verschiedener Strömungen siehe Bohle, D. (1999), S. 3, Fn. 7.

⁹⁹ Dieser Akteursfokus bildet den Gegensatz zur (neoklassischen) Systemperspektive; die beiden Perspektiven sollten jedoch als komplementär gedacht werden.

¹⁰⁰ Siehe hierzu beispielhaft Zschiechrich, H. (2001), S. 134ff.

¹⁰¹ So wirkt beispielsweise die Globalisierung als wesentlicher Antriebsfaktor staatlicher Reformen in den Transformationsstaaten; vgl. EBRD (2001). Zum Einfluß der Globalisierung auf die russische Wirtschaft siehe auch Holtbrügge, D. (1998), S. 874.

¹⁰² Für eine ausführlichere Kritik siehe Bohle, D. (1999), insbesondere S. 16ff.

¹⁰³ Vgl. Bohle, D. (1999), S. 18. Die multinationalen Unternehmen als die wichtigsten ausländischen In-vestoren agieren somit als transnationale Akteure, die insbesondere durch reformauslösende Impulse in den Transformationsprozeß „intervenieren“; vgl. hierzu auch die entsprechenden Anmerkungen in Kapitel 4.1.1.2.1.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Vertragsrecht), der Aufbau einer funktionsfähigen Zivilgerichtsbarkeit, die Schaffung einer Wettbewerbsbehörde sowie unterstützender Ämter (z.B. Grundbuchamt) stellen dementsprechend unabdingbare Maßnahmen der Institutionenbildung dar.¹⁰⁴

Hinsichtlich der Konzeptualisierung institutioneller Einflußfaktoren¹⁰⁵ wird an dieser Stelle der von North geprägte Ansatz der „New Institutional Economics“¹⁰⁶ heran-gezogen, da er eine für die Untersuchung des Transformationsprozesses besonders wichtige Differenzierung zwischen Institutionen vornimmt. North versteht unter Institutionen die „Spielregeln“ einer Gesellschaft und unterscheidet dabei grundsätzlich zwischen formellen Institutionen,¹⁰⁷ unter denen er politische, rechtliche, ökonomische Regeln sowie Verträge subsumiert, und informellen Institutionen, welche die in Kultur und Ideologie eingebetteten Verhaltensvorschriften und -normen,¹⁰⁸ Konventionen u.ä. umfassen.¹⁰⁹ Letztere sind als wesentlich änderungsresistenter einzustufen und können den Transformationsfortschritt dementsprechend nachhaltig beeinflussen.

Peng/Heath verwenden den Ansatz von North für eine Analyse der Interaktion von Institutionen und Organisationen in Transformationswirtschaften,¹¹⁰ was anhand der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht werden soll:¹¹¹

¹⁰⁴ Vgl. Eger, T. (2000), S. 21.

¹⁰⁵ Für eine detaillierte Diskussion der Transformation aus Sicht der ökonomischen Institutionentheorie siehe Leipold, H. (1991) und Krug, B. (1991).

¹⁰⁶ Vgl. North, D. C. (1997).

¹⁰⁷ Dagegen stellen Organisationen Zusammenschlüsse von Individuen mit einer gemeinsamen, objektiven Funktion dar; vgl. North, D. C. (1997), S. 1.

¹⁰⁸ Auf die Vorstellung des „Eingebettet-Seins“ von Verhaltensweisen wird in Kapitel 3.3 detailliert eingegangen.

¹⁰⁹ Diese informellen Institutionen schaffen Vertrauen zwischen den am ökonomischen Prozeß beteiligten Interaktionspartnern und fungieren somit als „Schmiermittel“ sozialer Transaktionen; vgl. Eger, T. (2000), S. 22.

¹¹⁰ North selber beläßt es dagegen bei einigen recht allgemein gehaltenen Anmerkungen zum Zeit-geschehen in Transformationsökonomien; vgl. North, D. C. (1997), S. 16f.

¹¹¹ Vgl. Peng, M. W./Heath, S. (1996), S. 501.

PLANNED ECONOMIES —————> TRANSITION TO MARKET ECONOMIES

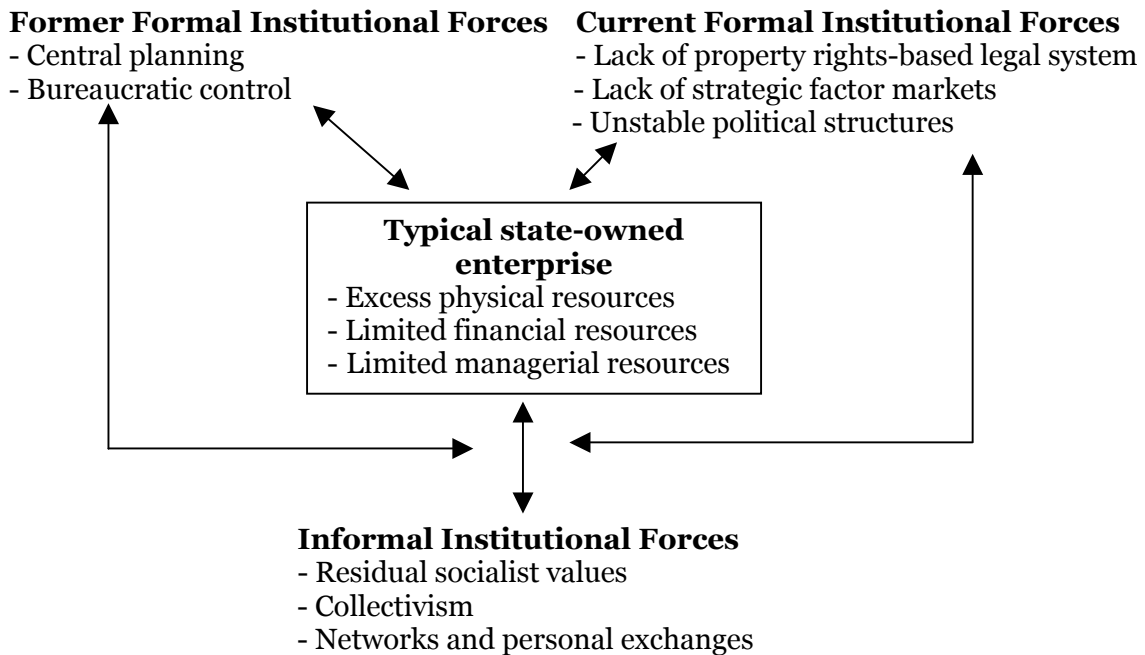


Abbildung 2: Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Organisationen im Transformationsprozeß (Quelle: leicht modifiziert übernommen aus Peng, M. W./Heath, S., S. 501)

Durch die Schwächung bzw. die Aufhebung vormals formeller Institutionen und die noch unzureichende Etablierung formeller marktwirtschaftlicher Institutionen hat die Bedeutung informeller Institutionen zugenommen. Dabei sei an dieser Stelle festgehalten, daß informelle Institutionen teilweise wichtige politische, ökonomische und nicht zuletzt soziale Funktionen zur Kompensation des transformationsbedingten gesellschaftlichen Vakuums erfüllen und ein „Minimum“ an Stabilität und Orientierung in einem ansonsten dynamischen und unsicheren Umfeld gewährleisten. Insbesondere persönliche „Überlebensnetzwerke“ spielen in diesem Zusammenhang eine herausragende Rolle.

Mit der weiter oben angesprochenen Änderungsresistenz informeller Institutionen läßt sich das Konzept der Hysterese vergleichen. Unter dem ursprünglich aus den Naturwissenschaften stammenden Begriff der Hysterese

wird die Fortdauer einer Wirkung nach Wegfall ihrer Ursache verstanden.¹¹² In der Volkswirtschaftslehre ist das Konzept der Hysterese insbesondere zur Erklärung von Beharrungszuständen in den Bereichen Arbeitslosigkeit und Außenhandel herangezogen worden.¹¹³ Beispielsweise manifestiert sich Hysterese in einer höheren Arbeitslosigkeit auch nach dem Wegfall der sie verursachenden Stimuli, der Rückgang wird durch Trägheitsmomente im Arbeitsmarkt (hohe Löhne, Macht der Gewerkschaften, gesetzliche Vorschriften) verhindert. Überträgt man den konzeptionellen Kern der Hysterese auf den Transformationskontext, impliziert diese ein Verhalten der Individuen entsprechend der dem alten, kommunistischen Wirtschaftssystem inhärenten Normen bzw. Regeln trotz seines Zusammenbruchs und der - wenn auch schrittweise verlaufenden - Einführung eines neuen Wirtschaftssystems.

Vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel zum Ausdruck gekommenen Heterogenität und Divergenz in den theoretischen Ansätzen zum Transformationsprozeß soll abschließend der an der Praxis orientierten Frage nach der Vergleichbarkeit von Transformationserfahrungen und der damit verbundenen Übertragbarkeit von Transformationsmaßnahmen¹¹⁴ nachgegangen werden.¹¹⁵ Aus deutscher Sicht ist zunächst auf den häufig vorgenommenen Vergleich mit der Transformation der ehemaligen DDR-Wirtschaft hinzuweisen, die jedoch in mehrfacher Hinsicht als einzigartig anzusehen ist. Denn die Umsetzung des in diesem Falle erfolgten „Super-Big-Bang“ ist durch massive Transferzahlungen aus Westdeutschland sowie die geographische und kulturelle Nähe zum Westen auf jeden Fall erleichtert

¹¹² Vgl. Simon, H. (1995), S. 1158.

¹¹³ Aus Sicht von Schneider ist die betriebswirtschaftliche Verwendung des Hysteresebegriffs sogar ein halbes Jahrhundert älter als seine Verwendung in der Volkswirtschaftslehre; vgl. Schneider, D. (1996), S. 201. Als wahrscheinlich bekanntestes Beispiel von Hysterese in der Betriebswirtschaftslehre kann die Kostenremanenz, die Trägheit der Anpassungsfähigkeit beweglicher Kostenarten an fallende oder steigende Beschäftigungsgrade, angesehen werden.

¹¹⁴ Diese Übertragbarkeit ist weiter oben bereits unter dem Stichwort „Imitationsalternativen“ angesprochen worden.

¹¹⁵ Kloten hält - in theoretischer Hinsicht - eine räumliche und zeitliche Eingrenzung der Untersuchungen von Transformationsprozessen generell für unangemessen; vgl. Kloten, N. (1991), S. 13. Mögliche theoretische Verallgemeinerungen dürfen jedoch nicht zur Mißachtung praktischer Unterschiede der Umsetzung verleiten.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

worden.¹¹⁶ Die Vergleichbarkeit mit wirtschaftlichen Erneuerungsprozessen in Entwicklungs- und Schwellenländern wird durch unterschiedliche politische Verhältnisse, soziokulturelle Ausgangsbedingungen und geographische bzw. wettbewerbsbezogene Verflechtungen¹¹⁷ erschwert.¹¹⁸

Innerhalb der mittel- und osteuropäischen Transformationsländer können bestimmten Ländergruppen gleichartige Initialmuster der Transformation zugeordnet werden;¹¹⁹ überdies sind im weiteren Transformationsverlauf ähnliche Transformationshemmnisse zu erkennen gewesen (bzw. noch zu erkennen). Jedoch sollte man nicht der Versuchung unterliegen, nationale Spezifika zu übersehen und Osteuropa als homogenen geographischen und sozioökonomischen Raum zu betrachten¹²⁰ und dabei von einer problemlosen Übertragung von Transformationsmaßnahmen auszugehen.¹²¹

Vor dem Hintergrund der obigen Betrachtungen kann an dieser Stelle festgehalten werden, daß die Probleme im Ablauf und in der Gestaltung der Transformation eines Wirtschaftssystems zum einen durch die fehlende geschlossene theoretische und empirische Fundierung der Umsetzung einzelner Transformationselemente und der zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge und eine Reihe volkswirtschaftlicher Transformations-

¹¹⁶ Vgl. Trommsdorf, V./Schuchardt, C. A. (1998), S. 2.

¹¹⁷ Beispielsweise profitiert ein Entwicklungsland wie Mexiko in erheblichem Maße von der Mitgliedschaft in der North American Free Trade Association, während mittel- und osteuropäische Länder noch immer unter dem Protektionismus der Europäischen Union leiden.

¹¹⁸ So weist Offe in diesem Zusammenhang darauf hin, daß postkommunistische Gesellschaften viele marktwirtschaftliche Institutionen (z.B. Eigentumsgarantie) erst „erfinden“ müssen und zudem in viel geringerem Maße an frühere demokratische Traditionen anknüpfen können; vgl. Offe, C. (1998), S. 101f. Zur Imitations- und Adaptationsfähigkeit wirtschaftspolitischer Programme in Entwicklungsländern für den mittel- und osteuropäischen Transformationsprozeß siehe Egger, U./Kappel, R./ Melzer, A. (1992), S. 19ff. Zum Vergleich von Entwicklungs- und Transformationsländern hinsichtlich der Wirksamkeit der von den internationalen Finanzinstitutionen propagierten Maßnahmen siehe auch Götz, R. (1998), S. 41 und Götz, R. (2001), S. 1289.

¹¹⁹ Vgl. Krug, B. (1991), S. 39. Dieser differenziert danach, ob die Initiative zur Systemveränderung von der Bevölkerung oder der politischen Führung ausgegangen ist.

¹²⁰ Vgl. hierzu auch die Anmerkungen in Kapitel 2.1.2.

¹²¹ Zu den Spezifika des russischen Transformationsprozesses siehe Kapitel 2.2.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

hemmnisse,¹²² zum anderen durch politisch-rechtliche und sozio-kulturelle bzw. psychologische Hemmnisse bedingt sind. Die Vielschichtigkeit dieser Hemmnisse weist auf die non-ökonomische Dimension des Transformationsprozesses hin, auf die weiter unten noch einzugehen sein wird.

2.1.3.2 Interdependente Ebenen der Systemtransformation

Die Vielschichtigkeit und Komplexität der Transformation wird in der Definition von Lang angedeutet, wonach sie als „gesteuerter und eigendynamischer soziokultureller Prozeß der grundlegenden Veränderungen von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrunde liegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft“¹²³ anzusehen ist. Der Transformationsprozeß „vollzieht sich auf allen Ebenen der gesellschaftlichen Wirklichkeit.“¹²⁴ Der Systembezug der Transformation besteht dabei in den parallel ablaufenden Prozessen auf mehreren, interdependenten Ebenen, die in eine Individual-, Unternehmens- und gesellschaftliche Ebene unterteilt werden können, was anhand der folgenden Graphik verdeutlicht werden kann:¹²⁵

¹²² Für eine Übersicht zu Transformationshemmnissen aus volkswirtschaftlicher Sicht siehe beispielhaft Kratz, K./Thieme, H. J. (1991), insbesondere S. 415ff.

¹²³ Lang, R. (1996), S. 9.

¹²⁴ Kloten, N. (1991), S. 39.

¹²⁵ Vgl. Lang, R. (1996), S. 10; ähnlich bei Trommsdorff, V./Schuchardt, C. A. (1998), S. 8.

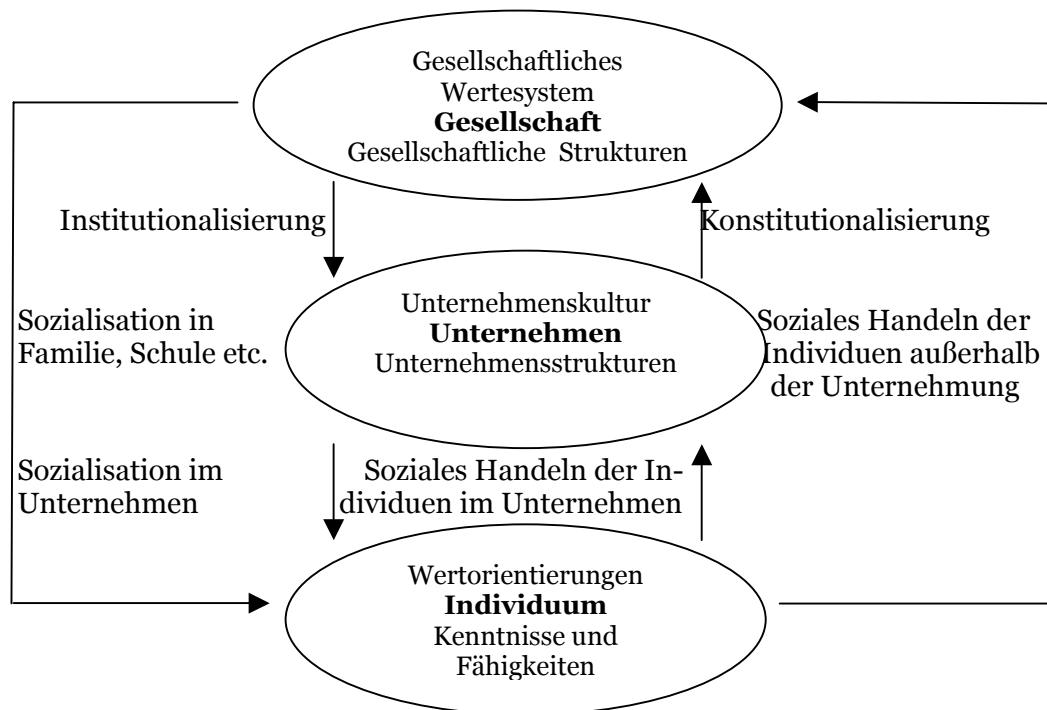


Abbildung 3: Ebenen des Transformationsprozesses (Quelle: leicht verändert übernommen aus Lang, R. (1996), S. 10)

Die Transformation wird von den Beteiligten dementsprechend nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sondern auch als lebensweltlicher Prozeß erlebt.¹²⁶ Dabei ist davon auszugehen, daß „societal changes in this transitional period in EEC countries strongly influence the individual’s internal processes, and affect their perceptions, meaning constructions and actions within their workplace.“¹²⁷

Auch Pfohl weist darauf hin, daß die Transformations eines Wirtschafts- und Gesellschaftssystems Auswirkungen auf alle Lebensbereiche besitzt und unterscheidet dementsprechend zwischen politischen, gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, einzelwirtschaftlichen, rechtlichen und individuellen

¹²⁶ Auf diese lebensweltliche Dimension wird in Kapitel 3.3.6.2 näher eingegangen.

¹²⁷ Simon, L./Davies, G. (1996), S. 283. An die Rolle der aus Sicht des organisationalen Lernens bedeutsamen „meaning constructions“ wird im Rahmen der Diskussion mentaler Modelle in Kapitel 3.1.1.4 angeknüpft.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Problemen.¹²⁸ Hirschmann unterscheidet den politischen, ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen Bereich des Transformationsprozesses;¹²⁹ zwischen den Bereichen können „wechselseitige Obstruktionseffekte“¹³⁰ auftreten.

Die Systemhaftigkeit des Transformationsprozesses manifestiert sich ferner im „Dilemma der Gleichzeitigkeit“, wonach die mittel-/osteuropäischen Transformationsländer sich dabei der Anforderung gegenübersehen, Demokratie und Marktwirtschaft gleichzeitig entwickeln zu müssen.¹³¹

Die Vielschichtigkeit des Transformationsprozesses erfordert bezüglich des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit eine möglichst interdisziplinäre Vorgehensweise.¹³² Im Hinblick auf die oben angesprochenen Theoriedefizite im Bereich der Transformationsforschung erschwert allerdings gerade dieser Zwang zu interdisziplinären Betrachtungen die Bildung einer geschlossenen Theorie der Transformation.

2.1.3.3 Betriebswirtschaftliche Anpassungserfordernisse

Aus strategischer Unternehmenssicht stellt der Transformationskontext eine spezifische Ausprägung einer dynamischen und komplexen Umwelt dar.¹³³ Die strukturelle Dynamik dieses Kontextes stellt insbesondere die Gültigkeit des „Structure-Conduct-Performance-Paradigmas“¹³⁴ in Frage, da der temporäre

¹²⁸ Vgl. Pfohl, H.-C. (1994), S. 460. In ähnlicher Weise unterscheidet Niessen zwischen einer politischen, einer rechtlichen, einer sozialen, einer ökonomischen und einer Verhaltens-ebene; vgl. Niessen, H.-J. (1996), S. 9ff.

¹²⁹ Diese interdependenten Transformationsbereiche werden als „magisches Viereck“ des Transformationsprozesses bezeichnet; vgl. Hirschmann, K. (1997).

¹³⁰ Ebenda, S. 241.

¹³¹ Vgl. Petzoldt, K. (2002), S. 70.

¹³² Vgl. hierzu auch Kapitel 1.1.1.

¹³³ Die Unternehmensumwelt kann z.B. in eine unternehmensspezifische Aufgabenumwelt und eine branchenunabhängige globale Umwelt unterteilt werden, wobei letztere wiederum ökonomische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle, geographische und technologische Faktoren umfaßt. Die Konzeptualisierung derartiger Faktoren gestaltet sich in der Literatur uneinheitlich; siehe für einen Überblick Dülfer, E. (1999), S. 191ff.

¹³⁴ Dieses geht davon aus, daß die Positionierung innerhalb der Branche und der aus ihr folgende Unternehmenserfolg von der Branchenstruktur abhängen; siehe auch die Anmerkungen in Kap. 3.2.1.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Charakter von Wettbewerbstriebkräften die Ableitung von Wettbewerbsvorteilen erschwert.¹³⁵ Specker vergleicht daher den Charakter der mittel-/ osteuropäischen Märkte mit der Logik des Hyperwettbewerbs nach D'Aveni.¹³⁶ Dieses Konzept geht von einem permanent instabilen Wettbewerbsumfeld aus, in dem Unternehmen keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile erzielen können und um die permanente Zerstörung der eigenen sowie der Wettbewerbsvorteile der Konkurrenten in verschiedenen Wettbewerbsarenen bemüht sein sollten, dauerhafte Markteintritts- oder Imitationsbarrieren werden dabei ausgeschlossen.¹³⁷ Der Hyperwettbewerb kennzeichnet sich durch Gleichzeitigkeit in unterschiedlichen Feldern, Vielschichtigkeit, Schnelligkeit und Aggressivität der Marktteilnehmer. Die Gleichzeitigkeit bezieht sich dabei auf das „klassische“ Feld der Kosten und der Qualität sowie auf Zeitwahl und Know-how, die Schaffung von Markteintrittsbarrieren und das Erreichen finanzieller Stärken; alle Wettbewerbsfelder sind gleichzeitig zu bearbeiten. Die Vielschichtigkeit umfaßt den Wettbewerb in Produktmärkten (einschließlich der Schaffung von Spielregeln bzw. Industriestandards), den Wettbewerb um technologische und personelle Ressourcen, den Wettbewerb zwischen unternehmerischen Konzeptionen und den Wettbewerb im Unternehmensverbund.¹³⁸

Einzelne Charakteristika des Hyperwettbewerbs sind zweifelsohne auf den Transformationskontext übertragbar, insbesondere die Schnelligkeit des Wettbewerbs ist im Transformationskontext stark ausgeprägt.¹³⁹ Dem Wettbewerb im Transformationskontext liegen im Vergleich zu reifen Marktwirtschaften jedoch andere Ausgangsbedingungen bzw. Auslöser

¹³⁵ Vgl. Engelhard, J./Specker, T. (1998), S. 80. Ähnlich argumentiert Abolins, der aufgrund der lediglich rudimentären Ausprägung von Märkten in Transformationsländern das „SCP“-Paradigma als Ansatz für die betriebliche Reorganisation für ungeeignet hält und die Heranziehung neo-institutioneller Ansätze (wie z.B. den Transaktionskostenansatz) einfordert; vgl. Abolins, K. I. (2000).

¹³⁶ Vgl. Specker, T. (2002), S. 268.

¹³⁷ Vgl. D'Aveni (1995), insbesondere S. 253ff. Für einen Vergleich des traditionellen Wettbewerbs mit dem Hyperwettbewerb siehe Bruhn, M. (1997), S. 344. Für eine kritische Würdigung dieses Konzepts siehe Schmid, S. (1997), S. 8ff, und Hümmer, B. (2001), S. 43ff.

¹³⁸ Vgl. Bruhn, M. (1997), S. 342f.

¹³⁹ Allerdings ist eine genauere Betrachtung von einzelnen Märkten und Branchen unumgänglich. Unternehmen können innerhalb eines Marktes gleichzeitig mit

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

zugrunde; der Wettbewerb in mittel-/osteuropäischen Transformationsländern ist nicht „natürlich gewachsen“, sondern durch einen mehr oder weniger abrupten, noch nicht lange zurückliegenden Systemwechsel und alle damit einhergehenden Maßnahmen, z.B. umfassende Privatisierungen, hervorgerufen worden. Zudem wird - anders als in westlichen Marktwirtschaften - die makro- und mikroökonomische Dynamik des Transformationskontextes durch fundamentale Veränderungen auf politischer als auch gesellschaftlicher bzw. soziokultureller Ebene begleitet. Die relative Neuartigkeit der Marktwirtschaft und die non-ökonomischen Veränderungsprozesse beeinflussen das Verhalten der Marktteilnehmer und schränken daher die Vergleichbarkeit des transformationsspezifischen Wettbewerbes mit dem Hyperwettbewerb im marktwirtschaftlichen Kontext ein.¹⁴⁰ Kritisch sind ferner die im (ursprünglichen) Konzept des Hyperwettberbs enthaltenen Gestaltungsempfehlungen zu sehen. So macht die permanente Erschütterung des Marktes¹⁴¹ wenig Sinn in einem Umfeld, in dem Märkte bzw. marktkonforme Strukturen überhaupt erst zu schaffen sind.¹⁴²

Unabhängig vom oben beschriebenen „Paradigmenstreit“ ist grundsätzlich davon auszugehen, daß Umfang und Schnelligkeit der Veränderungen der marktlichen und nicht-marktlichen Umwelt gegenüber westlichen Marktwirtschaften bzw. Gesellschaftssystemen als sehr hoch einzustufen sind.¹⁴³ Die aus dem Systemcharakter der Transformation resultierende Parallelität von Veränderungen in der unternehmensspezifischen Aufgabenumwelt und der globalen Umwelt muß als Komplexitätserhöhend angesehen werden; beide Typen von Veränderungen stehen in einem interdependenten Zusammenhang

(klassischem) Wettbewerb und Hyperwettbewerb konfrontiert sein; vgl. Schmid, S. (1997), S. 11.

¹⁴⁰ So setzt z.B. der Wettbewerb auf Basis von Kosten- und Qualitätsvorteilen ein entsprechendes Kosten- und Qualitätsbewußtsein voraus, viele russische Unternehmen sind von einem derartigen Bewußtsein allerdings noch „weit entfernt“; siehe dazu beispielhaft die Anmerkungen zur mangelnden Anpassungsbereitschaft ehemaliger Staatsunternehmen in Kapitel 4.1.1.2.

¹⁴¹ Siehe zu entsprechenden Handlungsempfehlungen D’Aveni, R. (1995), S.

¹⁴² Siehe hierzu auch das weiter unten herangezogene Beispiel der erstmaligen Schaffung von Handelsstrukturen.

¹⁴³ Vgl. Schuh, A./Klausegger, C./Schreiber, M. F. (1994), S. 189.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

(so müssen z.B. transformationsbedingte sozioökonomische als auch soziokulturelle, werte- und einstellungsbezogene Veränderungen in marketing-politischen Maßnahmen berücksichtigt werden).¹⁴⁴ Die Anpassung an das Unternehmensumfeld vollzieht sich in Form von Marktbearbeitungsstrategien/-maßnahmen¹⁴⁵ sowie der Gestaltung der Beziehungen zur globalen Umwelt.¹⁴⁶

Nach Ansicht des Verf. kann der Transformationskontext als ein Strukturkontinuum gedacht werden, das von sowjetisch bzw. planwirtschaftlich geprägten bis hin zu marktwirtschaftlichen oder zumindest „marktähnlichen“ Strukturen reicht. Im folgenden werden zur Verdeutlichung der Dynamik/Komplexität der transformationsspezifischen Umweltbedingungen einzelne Beispiele herangezogen, die dem genannten Strukturkontinuum zugeordnet werden können:

- Während die politische Stabilität in Rußland deutlich zugenommen hat, sind viele die Aktivitäten multinationaler Unternehmen betreffende rechtliche und administrative Bestimmungen noch unzureichend an marktwirtschaftliche Bedingungen angepaßt bzw. werden in der Praxis von den involvierten staatlichen Stellen unzureichend oder in widersprüchlicher Art und Weise angewandt,¹⁴⁷ ein hoher Bürokratisierungsgrad geht mit unübersichtlichen Kompetenz- und Machtverhältnissen einher; die Beziehungen zu staatlichen Stellen bedürfen daher einer umfassenden und intensiven Pflege. In vielen Fällen bestehen die informalen Netzwerke aus dem kommunistischen System fort¹⁴⁸ und repräsentieren insofern ein Beispiel für die (personelle) Kontinuität ehemals planwirtschaftlicher Strukturen.
- Das Konsumentenverhalten kennzeichnet sich durch eine zunehmende Heterogenisierung bzw. Differenzierung, die sich u.a. in einer

¹⁴⁴ Siehe hierzu auch das nachstehend behandelte Beispiel der sich differenzierenden Konsummuster.

¹⁴⁵ Diese Anpassung muß in sämtlichen Funktionsbereichen vollzogen werden. Siehe zu einem marketingbezogenen Model der Marktbearbeitung beispielhaft Schuh, A./Klausegger, C./Schreiber, M. F. (1994), S. 179.

¹⁴⁶ Siehe zur Gestaltung der Beziehungen zum Staat ausführlicher Kapitel 4.1.1.2.1.

¹⁴⁷ Siehe hierzu auch die Anmerkungen in Kapitel 2.2.

¹⁴⁸ Vgl. Tietz, B. (1993), S. 331.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Individualisierung, Regionalisierung und Nationalisierung manifestiert.¹⁴⁹ Dabei hat die Entwicklung eines Käufermarktes nach dem Zusammenbruch der Sowjetwirtschaft zur Herausbildung unterschiedlicher Konsumententypen geführt,¹⁵⁰ Konsumeinstellungen sind durch ein „Nebeneinander“ von historisch geprägten sowie neuartigen Merkmalen gekennzeichnet. Regionale Unterschiede haben zudem einen einheitlichen Binnenmarkt noch nicht entstehen lassen.¹⁵¹ Und insbesondere in der Werbung wird an nationale und patriotische Bestandteile des gegenwärtigen gesellschaftlichen Orientierungsrahmens angeknüpft.¹⁵²

- Feste Handelsstrukturen haben sich noch nicht vollständig herausgebildet, so daß in den Aufbau von Vertrieb bzw. Distribution investiert werden muß¹⁵³ bzw. Groß- und Einzelhandelsnetze überhaupt erst aufzubauen sind.¹⁵⁴ Die Zusammenarbeit mit ausgewählten Vertriebspartnern erhält in diesem Zusammenhang eine wichtige Bedeutung. Moderne Vertriebsstrukturen sind als originär neuartige Strukturen anzusehen.

Die oben beschriebenen strukturellen Anforderungen an das Management multinationaler Unternehmen sind allgemeiner Natur, die aufgabenspezifische

¹⁴⁹ Vgl. Petzoldt, K. (2002), S. 85.

¹⁵⁰ Siehe zu einer entsprechenden Typologie beispielhaft Antakova, I. (1998), S. 486ff. Money/Colton erkennen in diesem Zusammenhang eine direkte Abhängigkeit zwischen der Ausprägung spezifischer individueller Konsumenteneinstellungen und dem erreichten Grad bzw. Fortschritt an ökonomischer Transformation, der nicht zuletzt durch die bereits während der Sowjetwirtschaft schon zu verzeichnende Verankerung marktorientierter Systemelemente bedingt ist; vgl. Money, R. B./Colton, D. (2000), S. 193ff.

¹⁵¹ Vgl. Trommsdorff, V./Schuchardt, C. A. (1996), S. 354f. Die regionale Fragmentierung des russischen Marktes manifestiert sich in sozio-ökonomischen Variablen (z.B. verfügbares Familieneinkommen) und sozio-kulturellen, präferenz- und mentalitätsprägenden Unterschieden; vgl. Cherenkov, V. (2001), S. 77.

¹⁵² Insbesondere in der Werbung für Genußmittel werden positiv besetzte Gesichtssymbole aus dem vorrevolutionären als auch dem sowjetischen Rußland verwendet; vgl. Sperling, W. (2001). Aus Sicht multinationaler Unternehmen verlangt die Existenz patriotischer Orientierungsmuster bei russischen Konsumenten eine sensible Handhabung des „country-of-origin“-Effektes; vgl. Money, R. B./Colton, D. (2000), S. 201. Während zu Beginn der Transformation westliche Werbung häufig nur geringfügig an die lokalen Bedingungen adaptiert wurde, da die „Fremdheit“ der Werbung positiv besetzt war, wurden ab Mitte der neunziger Jahre landesspezifische Werbeeinhalte entwickelt; vgl. Tretyak, O. (2001), S. 221.

¹⁵³ Vgl. Ullrich, K. (1996), S. 78. Der Aufbau von Vertriebsstrukturen wird zudem durch die komplexen, die Logistik betreffenden wirtschaftsgeographischen Bedingungen erschwert; siehe hierzu auch die Anmerkungen in Kapitel 2.2.

¹⁵⁴ Vgl. Tietz, B. (1993), S. 338f.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Umwelt der in Rußland agierenden multinationalen Unternehmen kann branchenabhängig variieren. Grundsätzlich sind jedoch alle Unternehmen von einem oder mehreren der obigen Strukturphänomene betroffen.

Zwecks einer weiteren Ein- bzw. Abgrenzung des eigenen Untersuchungsgegenstandes sei abschließend auf betriebswirtschaftliche Anpassungserfordernisse aus Sicht privatisierter russischer Staatsbetriebe hingewiesen. Diese müssen sich erstmalig dynamischen und komplexen Umweltbedingungen anpassen; diese Anpassung stellt einen „Spezialfall“ organisationaler Transformation¹⁵⁵ dar.¹⁵⁶ Die Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen agieren demgegenüber grundsätzlich unter anderen strukturellen und kulturellen Voraussetzungen; daher sind jeweiligen Lernprozesse nur bedingt miteinander vergleichbar: Zum einen können Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen auf eine weltweit gestreute Wissensbasis zurückgreifen und erfahren durch den Einsatz von Expatriates einen kontinuierlichen Transfer marktwirtschaftlichen Wissens, zum anderen müssen sie die gerade hierdurch verursachten Probleme der lernbezogenen, interkulturellen Zusammenarbeit bewältigen. Diese Unterschiede schließen die Existenz einiger gleichgearteter, insbesondere historisch geprägter Lernbarrieren natürlich nicht aus.¹⁵⁷ Die Untersuchung der in ehemaligen Staatsbetrieben verlaufenden Transformationsprozesse stellt jedoch ein

¹⁵⁵ Für eine Übersicht zu unterschiedlichen, dem Gebiet der organisationalen Transformation zuzuordnenden Ansätze siehe Drüner, M. (1997), S. 25ff.

¹⁵⁶ Als primäre Restrukturierungsaufgaben privatisierter Industrieunternehmen nennt Sondhof die Bestimmung einer haltbaren Marktposition, Modernisierung und Kostensenkung in der Produktion, die Stabilisierung der finanziellen Lage sowie die Reorganisation einschließlich der Schaffung geeigneter betrieblicher Steuerungsinstrumente; vgl. Sondhof, H. (1997), S. 47. Zu Defiziten in einzelnen Funktionsbereichen von Transformationsunternehmen siehe Steinle, C./Bruch, H. (1996), S. 313ff, zu Barrieren der strategischen Restrukturierung siehe Meyer, K. E./Bjerg Møller, I. (1998), S. 412f.. Die Anpassung der russischen Unternehmen an die Marktwirtschaft wird durch eine Reihe von Investitionshemmnissen, wie z.B. instabile Rechtsverhältnisse, die allgemeine Finanz- und Zahlungskrise oder hohe Abgabenlasten, behindert; vgl. Thede, S. (1998).

¹⁵⁷ Für eine umfassende Übersicht zu externen und internen Transformationsbarrieren ehemaliger Staatsbetriebe siehe Vlachoutsicos, C. (1999), S. 123ff, oder auch Gortschewa, T. (1998), S. 243. Zu Restrukturierungsbarrieren russischer Unternehmen siehe auch Kapitel 4.1.1.2.2.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

eigenständiges Forschungsfeld dar;¹⁵⁸ die weiter unten noch zu erörternden Unternehmensnetzwerke als auch russische Unternehmen mit ausländischen Anteilseignern¹⁵⁹ bilden gewissermaßen eine „Brücke“ zwischen den Lernprozessen multinationaler und lokaler Unternehmen.¹⁶⁰

Der folgende Überblick über die Entwicklung des russischen Transformationsprozesses sowie die Anmerkungen zu ausländischen Direktinvestitionen verdeutlichen noch einmal die Dynamik und Komplexität des Transformationskontextes.

¹⁵⁸ Zur Transformation osteuropäischer Unternehmen, insbesondere zur theoretischen Fundierung von Transformationsprozessen mittels innovationstheoretischer Überlegungen und unterschiedlichen marktbezogenen Transformationstypen, siehe umfassend Drüner, M. (1997), Trommsdorff, V./ Schuchardt, C. A. (1998) sowie Trommsdorff, V. (1999); zu einer Typologie strategischer Veränderungsprozesse von Transformationsunternehmen zwischen Effizienz- und Effektivitätsorientierung („Reformdilemma“) siehe Heimerl-Wagner, P. (1994); zu organisatorischen Herausforderungen an russische Transformationsunternehmen und den Realisierungschancen amorpher Organisationsstrukturen siehe Kreikebaum, H. (1998); zu Anpassungsprozessen in mittelosteuropäischen Unternehmen siehe Habuda, J./Hennewein, M. (1995); zu den neuen Führungsaufgaben der Leiter ehemals staatlicher Unternehmen siehe Sydow, J./Gaulhofer, M. (1995), Sp. 455ff.

¹⁵⁹ In russischen Unternehmen mit ausländischer (Minderheits-)Beteiligung stellen sich ebenfalls inter-kulturelle Probleme; siehe zur Initiierung und Umsetzung der erforderlichen Wandelprozesse in derartigen Unternehmen Michailova, S. (1999), sowie für eine Übersicht zu unterstützenden und hemmenden Faktoren des Wandels Michailova, S. (1998), S. 294.

¹⁶⁰ Siehe hierzu den Exkurs in Kapitel 4.1.1.2.1.

2.2 Entwicklung des Transformationsprozesses in Rußland

Die folgende Darstellung des Transformationsprozesses in Rußland folgt zunächst einer ökonomischen Sichtweise und orientiert sich dabei an einer Unterscheidung von Phasen, deren wichtigste Charakteristika näher beschrieben werden. Die ökonomischen Betrachtungen werden abschließend um einige Bemerkungen zu den sozialen Bedingungen des heutigen Rußlands und zur Vergleichbarkeit des russischen Transformationsprozesses mit den in anderen Ländern ablaufenden Prozessen ergänzt.

Die Entwicklung des russischen Transformationsprozesses¹⁶¹ kann in vier Phasen eingeteilt werden:¹⁶² Die erste Phase umfaßt den Zeitraum vom Ende der achtziger Jahre bis in das Jahr 1992 und ist durch den Beginn der allmählichen Öffnung des sowjetischen Wirtschaftssystems¹⁶³ und einer partiellen Einführung marktwirtschaftlicher Elemente gekennzeichnet, die insbesondere zur Reduzierung bzw. Beseitigung von Ineffizienzen in den Staatsunternehmen und den Planungsinstanzen beitragen sollte; Managern von Staatsbetrieben wurden größere Freiheiten eingeräumt (z.B. die selbstbestimmte Auswahl von Zulieferern und Kunden), bestimmte Formen privatwirtschaftlicher Tätigkeit wurden zugelassen (darunter auch Joint-Ventures).¹⁶⁴ Nach dem Ende der Gorbatschow-Ära Ende 1991 wurden unter Jelzin dann die Preise der meisten Güter freigegeben und Staatsaufträge an

¹⁶¹ Für eine übersichtliche Darstellung der russischen bzw. sowjetischen Wirtschaftsgeschichte bis zum Beginn der Transformation siehe Iann, M. (1997), S. 103ff.

¹⁶² Die folgende Phaseneinteilung orientiert sich an McCarthy/Puffer/Naumov (2000), die zwischen den folgenden Phasen unterscheiden: *commercialization stage*, *privatization stage*, *nomenklatura stage*, *statization stage*; vgl. ausführlich McCarthy, D. J./Puffer, S. M./Naumov, I. (2000). Für eine alternative Phaseneinteilung siehe beispielsweise Götz, R. (2001).

¹⁶³ Zu einer systemtheoretischen Erklärung des Zusammenbruchs des sozialistischen Systems, die neben dem Wirtschaftssystem auch die gesellschaftlichen Subsysteme „Politik“ und „Soziokultur“ mit-einbezieht, siehe Kühne, O. (2001), insbesondere S. 165.

¹⁶⁴ Diese Neuerungen wurden im Rahmen des Gesetzes über sowjetische Staatsunternehmen 1987 und des Neuen Unternehmensgesetzes 1990 vollzogen sich. Zum Stand der Rechtsentwicklung zu Beginn der Transformation, den ersten rechtlichen Reformschritten

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Unternehmen ausgesetzt (und durch eine dezentrale Beschaffung ersetzt); diese einer Schocktherapie¹⁶⁵ gleichenden Maßnahmen führten zur Ingangsetzung einer Hyperinflation.

Das industrielle Erbe der sich im Jahre 1991 auflösenden Sowjetunion bestand in verzerrten Wirtschaftsstrukturen, die sich in einer durch die Überdimensionierung des industriellen Sektors geprägten Struktur des Kapitalstocks, der Monopolstellung von Betrieben in ihren jeweiligen Branchen, unwirtschaftlichen Betriebsgrößen (und fehlenden mittelständischen Strukturen) sowie einer hohen vertikalen Integration der Fertigung manifestierten;¹⁶⁶ aus der Einschränkung der unternehmerischen Freiheit infolge des staatlichen Planungssystems und den beschriebenen Strukturverzerrungen resultierte eine gesamtwirtschaftliche Ineffizienz, die am Produktivitäts- und Qualitätsrückstand gegenüber westlichen Industrieländern, an mangelnder Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und der Fehlallokation von Ressourcen und Investitionen abzulesen war.¹⁶⁷

Die zweite Phase reicht von 1993 bis Mitte 1994 und ist durch den Beginn der Privatisierung geprägt, durch die u.a. der politischen Nomenklatura und den Ministerien grundlegend die Kontrolle über die Unternehmen entzogen werden sollte.¹⁶⁸ Die Privatisierung vollzog sich in Form der Umwandlung von

unter Gorbatschow und damals unge-lösten Grundsatzfragen siehe ausführlich Götz, R. (1991).

¹⁶⁵ Siehe zu diesem Strategietyp die Anmerkungen in Kapitel 2.1.3.1. Zu einer kritischen Betrachtung der Rolle von Weltbank und Internationalem Währungsfonds bei der Durchsetzung dieses Strategietypus siehe Götz, R. (1998) und Götz, R. (2001).

¹⁶⁶ Zu den ideologisch-wissenschaftlichen Grundlagen und den Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft aus Unternehmenssicht siehe ausführlich Kapitel 3.3.3.

¹⁶⁷ Vgl. Sondhof, H. (1997), S. 34ff. Dementsprechend war die Anpassungskapazität der Unternehmen gegenüber den veränderten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen überfordert (was bis heute in den binnenwirtschaftlichen Umstellungsproblemen reflektiert wird); vgl. Kühne, O. (2001), S. 167. Zudem wehrten sich auch viele Unternehmen gegen Anpassungen an ihre neue Umwelt; vgl. Götz, R. (1998), S. 346.

¹⁶⁸ Auch die Preisfreigabe diente der Beendigung der politischen Einflußnahme auf wirtschaftliche Allokationsprozesse (in diesem Fall die Beeinflussung der Güterverteilung); vgl. Sondhof, H. (1997), S. 40f. Die Privatisierung stellt einen zentralen Mechanismus des Übergangs zum marktwirtschaftlichen System dar, soll den Staatshaushalt entlasten und die Transformation der Unternehmensführung einleiten; zum Trade-Off zwischen diesen Zielen

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Staatsbetrieben in Aktiengesellschaften und die Ausgabe von Vouchern an die Bevölkerung, die gegen Unternehmensanteile eingetauscht werden konnten; Belegschaften und Betriebsleitungen bezogen Aktien zu Sonderkonditionen.¹⁶⁹ Im Ergebnis sind im Rahmen der Voucherprivatisierung knapp 16.000 Unternehmen mit 17,7 Millionen Beschäftigten privatisiert worden, jedoch ist den privatisierten Unternehmen wenig neues Kapital zugeflossen, und das Management wurde nur in wenigen Fällen erneuert. An den letztgenannten Mangel knüpft das Problem der sogenannten „Insiderkontrolle“ an, die sich in einer wechselseitigen Unterstützung der über die Anteilsmehrheit verfügenden alten Direktoren und Belegschaften manifestiert,¹⁷⁰ infolge derer notwendige Restrukturierungen, insbesondere der Abbau von Arbeitsplätzen, unterlassen werden.¹⁷¹

In der dritten, von Mitte 1994 bis 1997 andauernden Phase, wurde die Privatisierung in Form von Bar-Verkäufen im Rahmen von Auktionen betrieben, an denen auch „outside investors“ teilnehmen durften. In dieser Phase bildeten sich auch die sogenannten „Finanz-Industrie-Gruppen“ aus dem

in Abhängigkeit der Privatisierungsgeschwindigkeit siehe Buck, T./Filatotchev, I./Wright, M. (1996b), S. 147.

¹⁶⁹ Zu den drei grundsätzlichen Privatisierungsoptionen bzw. -varianten siehe im Detail Priewe, J. (2000), S. 49f., Fn. 14, oder auch Sondhof, H. (1997), S. 43. Mit der breit angelegten Voucherprivatisierung sollte vor allem der politische Widerstand der Insider-Gruppen und die ihnen anhaftenden Vorurteile gegenüber der Privatisierung überwunden werden; vgl. Frydman, R./Rapaczynski, A. (1994), S. 179f, sowie Avraamov, E./Gurkov, I./Bulychkina, G. (1996), S. 14f. Zur Entwicklung der Einstellung der Bevölkerung gegenüber der Privatisierung im Zeitablauf siehe ausführlich Avraamov, E./Gurkov, I./Bulychkina, G. (1996). Zum Verlauf von Restrukturierungsprozessen in Abhängigkeit der Privatisierungsvariante siehe Filatotchev, I./Hoskisson, R. E./Buck, T./Wright, M. (1996).

¹⁷⁰ Zum Verhältnis der beiden Gruppen bemerkt Dyker: „..., as insider bosses strive to keep the basic social fabric of the factory together, even if they cannot pay wages. Perhaps more fundamentally, it reflects a tendency to see employees as a form of personal wealth, rather than as an independent factor of production“; Dyker, D. A. (2000), S. 19.

¹⁷¹ Zu einer Interpretation der Insiderkontrolle aus Sicht der „property rights-Theorie“ siehe Priewe, J. (2000), insbesondere S. 57ff.; zur Rolle der „property rights“ siehe auch Frydman, R./Rapaczynski, A. (1994), S. 179ff.; zur Insiderproblematik, insbesondere zum Abwehrverhalten gegenüber „outside investors“, siehe Filatotchev, I./Wright, M./Bleaney, M. (1999); zum Verhalten gegenüber „outside investors“ aus Sicht der Stakeholder-Agency-Theorie siehe Buck, T./Filatotchev, I./Wright, M. (1998), insbesondere S. 99ff.; zur Ausprägung der Leistung und Marktorientierung privatisierter Unternehmen in Abhängigkeit der Anteilseignerstruktur siehe Cox et al. (1998).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Zusammenschluß von Banken und Industrie-betrieben heraus,¹⁷² die zwar aufgrund des unterentwickelten russischen Kapitalmarktes eine wichtige Finanzierungsfunktion übernehmen, jedoch politischen Druck für die Vergabe von Subventionen ausüben und aufgrund ihres Konglomeratscharakters zudem wettbewerbsbeschränkend wirken können. Die in dieser dritten Phase herrschende Unsicherheit über den Regierungskurs als auch die lähmende Steuerpolitik der Jelzin-Regierung beschleunigten die Expansion der bis heute anhaltenden Tauschwirtschaft, die notwendige Restrukturierungsprozesse weiter behindert.¹⁷³ In positiver Hinsicht ist die bis 1997 stark gestiegene Anzahl von Angestellten in Klein- und Kleinst-unternehmen zu vermerken.

Die vierte Phase reicht von 1997 bis zum Ende der Dekade und kennzeichnet sich vor allem durch eine zunehmende Einflußnahme des Staates auf wirtschaftliche Prozesse¹⁷⁴ und eine gegenseitige Abhängigkeit von Regierung und Großunternehmen.¹⁷⁵ In diese Phase fällt auch die Finanzkrise vom August 1998, die sich in der partiellen Zahlungsunfähigkeit des russischen Staates und anhaltend hohen Inflationsraten widerspiegelte; die krisenverschärfte Abwertung der russischen Währung hat jedoch in den Jahren 1999 und 2000 zu einer hohen Importsubstitution und damit zu höherem Wirtschaftswachstum beigetragen. Dieses Wachstum wurde von steigenden Staatseinnahmen infolge des hohen Öl-Exportanteils und der gestiegenen Rohölpreise begleitet.

¹⁷² Die Vorläufer dieser Zusammenschlüsse waren industrielle Vereinigungen aus Vertretern der Ministerialbürokratie und der industriellen Nomenklatura, die allerdings von Privatisierungsverfahren ausgeschlossen waren; für eine Übersicht zu den größten Gruppen im Jahre 1996 siehe Sondhof, H. (1997), S. 57.

¹⁷³ Zu einer - stark formalen - Darstellung dieser „virtuellen“ Wirtschaft und der ihr zugrundeliegenden „Logik“ siehe Ericsson, R. E./Ickes, B. W. (1999); zu einer Diskussion unterschiedlicher Bestimmungsgründe der russischen Tauschwirtschaft siehe Voigt, P./Dolud, O. (2001).

¹⁷⁴ Diese manifestiert sich u.a. in der Subventionierung bzw. steuerlich vorteilhaften Behandlung unproduktiver, wettbewerbsunfähiger Unternehmen, insbesondere auf der regionalen und kommunalen Ebene; vgl. Beltyukov et al. (2000), S. 37f.

¹⁷⁵ Diese Abhängigkeit zeigt sich dabei insbesondere in den von Banken in enormem Umfang gehaltenen Staatsanleihen; vgl. McCarthy, D. J./Puffer, S. M./Naumov, I. (2000), S. 263f.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Trotz des in den letzten beiden Jahren gestiegenen Wachstums und der zunehmenden makroökonomischen Stabilität¹⁷⁶ verzeichnet Rußland noch immer einen relativ schwachen privaten Konsum und niedrige Reallöhne, eine geringe Investitionstätigkeit der Unternehmen bei veraltetem Kapitalstock¹⁷⁷ und eine gerade im internationalen Vergleich schwache Arbeitsproduktivität¹⁷⁸

Gerade die strukturellen bzw. institutionellen Rahmenbedingungen der russischen Ökonomie sind zudem noch stark verbesserungsbedürftig,¹⁷⁹ insbesondere die folgenden Bereiche treten als schwerwiegende Probleme hervor: ein zu komplexes Steuersystem, der weiterhin zu hohe Anteil an Bartergeschäften, die mangelnde Rechtssicherheit für Unternehmen, die hohe Kapitalflucht durch Verschiebung ins Ausland und das Horten ausländischer Banknoten durch die Bevölkerung, die schleppende Restrukturierung des Bankensystems,¹⁸⁰ der hohe Anteil der Schattenwirtschaft, Korruption¹⁸¹ sowie bürokratische Hemmnisse und Willkür, die noch ausstehende Neugestaltung des Energiesektors, die Neuordnung der föderalen Finanzbeziehungen.¹⁸² Daneben stellt die Neugestaltung des Systems der Unternehmensführung und

¹⁷⁶ Vgl. o.V. (2002c).

¹⁷⁷ Im ersten Halbjahr des Jahres 2002 sind die Unternehmensgewinne um durchschnittlich vierzig Prozent gesunken, was zu einer Verminderung der Staatseinnahmen als auch der betrieblichen Investitionen führt, letztere werden vorwiegend aus Eigenmitteln bestritten; vgl. o.V. (2002a).

¹⁷⁸ Siehe grundsätzlich Mangold, K. (2000), S. 2; zu tabellarischen Übersichten und einem Überblick über den Zustand der wichtigsten Branchen siehe Belyukov et al. (2000).

¹⁷⁹ Dynamik und Komplexität der Rahmenbedingungen und die fehlenden institutionelle Infrastruktur behindern Unternehmertum und damit die Entstehung einer Marktwirtschaft; vgl. Marinov, M. A. (1997), S. 47f.

¹⁸⁰ Kapitalverschiebungen ins Ausland und die Ineffektivität der Finanzintermediäre bedingen vor allem unzureichende Finanzierungsquellen für kleine und mittlere Unternehmen; die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung ist immer noch stark konzentriert auf den Energie- und Ölbereich sowie die natürlichen Monopole; vgl. The World Bank Group (2001).

¹⁸¹ Im länderbezogenen Korruptionsindex der Nichtregierungsorganisation Transparency International befindet sich Rußland (noch immer) im unteren Tanbellendrittel, Steuerreformen und neue Gesetze gegen Geldwäsche eröffnen jedoch zumindest die Aussicht auf weniger Korruption in der Zukunft; vgl. o. V. (2002b).

¹⁸² Vgl. Mangold, K. (2000), S. 2f., sowie OECD (2002). Weiterhin stellt die ökonomische Geographie Rußlands ein Entwicklungshemmnis dar; sie ist durch ein strenges Klima, weite Entfernungen, vor allem zwischen Bevölkerung und Ressourcen, sowie das Vorherrschen teurer Land- vor günstigen Seetransporten geprägt, wodurch hohe Kosten der Infrastruktur und der Produktion entstehen; vgl. Lynch, A. C. (2001), S. 21. Ergänzend sei an dieser Stelle auf die noch zu überwindende Fragmentierung interner Märkte hingewiesen; vgl. Berkowitz, D./DeJong, D. N. (2001). Diese besitzt auch aus Sicht multinationaler Unternehmen Bedeutung; siehe hierzu Kapitel 2.1.3.3.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

-kontrolle („Corporate Governance“) eine der wichtigsten Herausforderungen an die russische Wirtschaftspolitik und die russischen Unternehmen dar.¹⁸³

In sozialer Hinsicht kennzeichnet sich die russische Gesellschaft durch eine zunehmende soziale Fragmentierung und eine entsprechende Abkehr von der zu Sowjetzeiten vorherrschenden egalitären Gesellschaft;¹⁸⁴ ca. dreißig Prozent der russischen Bevölkerung leben mittlerweile in Armut;¹⁸⁵ vormals bestimmende Schichten wie die der obersten Bürokratie verlieren durch den allmählichen Rückzug des Staates an Einfluß; es hat eine „Differenzierung und Individualisierung ökonomischer Interessen“¹⁸⁶ eingesetzt; Wertorientierungen und Erwartungen innerhalb der russischen Bevölkerung beginnen sich zu wandeln und dabei heterogener zu werden.¹⁸⁷

Die Strategie der Modernisierung der Putin-Administration zur Lösung der oben beschriebenen Probleme umfaßt die Implementierung einer neuen Sozialpolitik, d.h. eine Reform der Sozialsysteme bei Konzentration der Ressourcen auf die Bedürftigen, die Reform der Machtstrukturen (Bürokratie, Justiz und Rechtsschutz) sowie die Modernisierung der Wirtschaft im Sinne der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für privates Unternehmertum und der Förderung der finanziellen und sozialen Stabilität durch einen starken Staat.¹⁸⁸

¹⁸³ Vgl. Nestor, S. (2001), S. 14ff.

¹⁸⁴ Vgl. Schlögel, K. (1996), S. 226f.

¹⁸⁵ Vgl. Siegl, E. (2001). Harter spricht in diesem Zusammenhang von „sozialer Implosion“; vgl. Harter, S. (1996), S. 120f.

¹⁸⁶ Holtbrügge, D. (1998), S. 837. Holtbrügge weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß einige gesellschaftlichen Gruppen den Zugewinn an individuellen Freiheiten nach dem Zusammenbruch des Kommunismus aufgrund ihrer angelernten Unmündigkeit eher als Belastung empfinden, während andere Gruppen nun erstmals eigene Identitäten entwickeln; vgl. Holtbrügge, D. (1998), S. 873f.

¹⁸⁷ Beispielsweise ist unter den Wertorientierungen die Einstellung gegenüber dem freien Unternehmertum positiver geworden; vgl. Tschepurenko, A./Tichonowa, N. (1993), S. 154. Die Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Landes gehen auseinander und - damit einhergehend - auch die Auffassungen hinsichtlich des notwendigen Charakters der Modernisierungsanstrengungen Rußlands; vgl. Tschepurenko, A. (2001), S. 146f.

¹⁸⁸ Vgl. Götz, R. (2001), S. 1300f.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Das Ausmaß der Vergleichbarkeit des russischen Transformationsprozesses mit den in mittel-/osteuropäischen und anderen Transformationsländern ablaufenden Transformationsprozessen¹⁸⁹ ist nicht vollständig zu bestimmen - nicht zuletzt aufgrund der uneinheitlichen Kriterien und Schwellenwerte des Transformationsfortschritts in den einzelnen Ländern.¹⁹⁰ Es kann jedoch festgehalten werden, daß insbesondere die sich auf die EU-Osterweiterung vorbereitenden Transformationsländer in den letzten Jahren eine deutlich höhere wirtschaftliche Dynamik verzeichnet haben,¹⁹¹ was anhand der folgenden Tabelle verdeutlicht wird, in der ausgewählte makroökonomische Indikatoren¹⁹² Rußlands mit denen der Visegrad-Staaten verglichen werden:¹⁹³

¹⁸⁹ Zu einem kultur- und institutionenbezogenem Vergleich des russischen und chinesischen Transformationsprozesses siehe beispielhaft Buck, T./Filatotchev, I./Nolan, P./Wright, M. (2000), insbesondere S. 396; zur Übertragbarkeit des chinesischen Transformationsansatzes auf russische Verhältnisse siehe Rogoff, K. S. (2002).

¹⁹⁰ Siehe zur Problematik der Bestimmung von Schwellenwerten auch die Anmerkungen in Kapitel 2.1.3.1. Ferner wird die Vergleichbarkeit durch ungleiche Ausgangsbedingungen, unterschiedliche lange Transformationswege und ungleiche politische, gesellschaftliche und kulturelle Einflüsse eingeschränkt; vgl. Kusic, S. (2002), S. 14. Für einen Vergleich mittel-/osteuropäischer Transformationsländer auf Basis einer Nutzwertanalyse unter Einbeziehung ökonomischer und außerökonomischer Bestimmungsfaktoren siehe Krotz, J. (1998), S. 103ff.

¹⁹¹ Ergänzend ist darauf hinzuweisen, daß Rußland ferner durch eine stärkere soziökonomische Ungleichheit geprägt ist, die u.a. aus dem weiter oben in diesem Abschnitt skizzierten Privatisierungsverlauf herrührt; siehe Müller, K. (2001), S. 1165.

¹⁹² Zu einem Vergleich der Zuflüsse an Direktinvestitionen siehe den folgenden Abschnitt.

¹⁹³ Die Visegrad-Staaten sind als Vergleichsobjekte gewählt worden, da sie aus Sicht multinationaler Unternehmen ebenfalls wichtige Investitionsstandorte im ehemaligen Ostblock darstellen, sich nicht zuletzt aufgrund ihrer engen Anbindung an die Europäische Union jedoch schneller entwickelt haben als Rußland.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

	BIP 2000 (1989 = 100)	Durchschnittliche Inflation 1997- 2001 in %	Durchschnittliche Arbeitslosenquote 1997-2000 in %	Durchschnittliches Wachstum des BIP 1997-2001 in %
Rußland	63	34,1	11,5	3,0
Polen	127	9,9	11,8	4,3
Slowakei	103	8,6	16,3	3,5
Tschechien	98	6,0	7,7	0,5
Ungarn	104	12,3	10,2	4,7

Tabelle 4: Vergleich ausgewählter makroökonomischer Indikatoren (Quelle: EBRD (2001), S. 59, 61 und 106ff)

Auch in politischer Hinsicht ist die Transformation in Rußland nicht so weit fortgeschritten wie in den Visegrad-Staaten; zentrale Indikatoren demokratischer Konsolidierung - manipulationsfreie Wahlen, Medienfreiheit, Unterlassung von Verstößen gegen politische Grundrechte sowie Selbstbindung der Regierenden an die Verfassung - können in Rußland als nur teilweise erfüllt bzw. unzureichend ausgeprägt angesehen werden.¹⁹⁴ Dementsprechend muß Rußland der Gruppe „hybrider Regime“¹⁹⁵ unter den postkommunistischen Staaten zugerechnet werden. Rußland kann auch als „dauerhaft nicht-konsolidierte Demokratie“¹⁹⁶ angesehen werden, in der umfangreiche Entscheidungsbefugnisse beim Präsidenten konzentriert sind.

Die Interdependenz zwischen politischer und ökonomischer Transformation manifestiert sich u.a. in den Auswirkungen der institutionellen Leistungsfähigkeit des Staates auf die Unternehmensentwicklung. In Rußland (und der Ukraine) haben sich die Grenzen zwischen staatlichen, wirtschaftlichen und kriminellen Organisationen teilweise verwischt, woraus

¹⁹⁴ Vgl. Beichelt, T. (2002), S. 22. Der Autor stützt sich bei dieser Bewertung auf Berichte verschiedener politik-/wahlbeobachtender Institutionen. Siehe zu weiteren Indikatorengruppen auch Müller, K. (2001), S. 1160.

¹⁹⁵ Beichelt, T. (2002), S. 23.

¹⁹⁶ Müller, K. (2001), S. 1160.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Korruption und die massive Beeinflussung von Politik durch wirtschaftliche Machtgruppen resultierten; in Ländern wie Polen und Ungarn hat sich der Staat dagegen ein höheres Maß an Handlungsfähigkeit bewahren können, der Transformationsprozeß konnte daher „geordneter“ ablaufen:

	Art des Prozesses	
Grad der Radikalität	organisiert	chaotisch
Weniger radikal: Politische Kontinuität	Ideologischer Wandel: Polen, Ungarn	Korruption: Bulgarien, Rumänien
Radikal: Politische Diskontinuität	Vereinigung: DDR	Zusammenbruch: Rußland, Ukraine

Tabelle 5: Typologie der Staats-Desertion (Quelle: Müller, K. (2001), S. 1158)

Der Transformationsprozeß in den Visegrad-Staaten ist stark durch die Vorbereitung auf den EU-Beitritt geprägt, die insbesondere mit einem Transfer des europäischen Institutionengefüges einhergeht; dieses reicht weit über rein ökonomische Institutionen hinaus (und umfaßt z.B. auch Vorschriften des Umweltschutzes). Der Rückgriff auf europäische Standards kann die bei der Schaffung von demokratischen und marktwirtschaftlichen Institutionen anfallenden Kosten und Konflikte erheblich reduzieren.¹⁹⁷

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Umfang und Komplexität der in Rußland noch zu lösenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Aufgaben den in einigen anderen Transformationsländern noch verbliebenen Transformationsbedarf deutlich übersteigt. Zwar sind in der jüngsten Zeit eine Reihe von nützlichen Gesetzesinitiativen durchgesetzt oder zumindest auf den parlamentarischen Weg gebracht worden,¹⁹⁸ gerade in der Umsetzung

¹⁹⁷ Vgl. Müller, K. (2001), S. 1164. Neben ausländischen Direktinvestitionen wird die EU-Integration von der Bevölkerung als wichtigste Form der Hilfe des Westens angesehen werden; vgl. Haarland, H.-P. (1996), S. 38f.

¹⁹⁸ Siehe für eine Übersicht beispielhaft The World Bank Group (2001).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

beschlossener Gesetze klaffen Theorie und Wirklichkeit jedoch noch häufig auseinander.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Vgl. o.V. (2001a). Die Durchsetzung muß vor allem gegen den Widerstand bestehender Interessenkonstellationen gewährleistet werden; vgl. The World Bank Group (2001).

2.3 Ausländische Direktinvestitionen in Rußland

Die Attraktivität ausländischer Direktinvestitionen in Rußland beruht vor allem auf dem bei ca. 150 Millionen Einwohnern enormen Marktpotential, der Schlüsselstellung Rußlands für die Erschließung benachbarter Märkte, dem Rohstoffreichtum des Landes, den vielfältigen, potentiellen Investitionsbereichen (z.B. im Infrastrukturbereich) sowie den relativ geringen Arbeitskosten.²⁰⁰ Die Bereitschaft zur Tätigkeit von Direktinvestitionen wird allerdings nicht nur durch die im Vergleich zu anderen Ländern schwächeren makroökonomischen Fundamentaldaten, sondern auch durch die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen, unzureichenden strukturellen und institutionellen Rahmendingungen gemindert.²⁰¹

Unter den Markteintrittsstrategien multinationaler Unternehmen²⁰² lassen sich verschiedene Formen unterscheiden, die auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt sind und von der einer rein marktlichen Koordination unterliegenden Form des Exports über kooperative Formen ohne Kapitaltransfer (z.B. Lizenzvergabe) und kooperative Formen mit Kapitaltransfer (vor allem Joint Ventures) bis hin zu Akquisitionen, Fusionen

²⁰⁰ Die Bedeutung der relativ niedrigen Arbeitskosten wird jedoch durch eine mittel- bis langfristige Annäherung an westliche Lohnniveaus und die niedrige Arbeitsproduktivität eingeschränkt; vgl. Barz, M. (1999), S. 115. Absatzbezogene Motive sind absolut dominierend; vgl. Westin, P. (1999), S. 39 und Ahrend, J. (2000), S. 27f. Zu Motiven für Direktinvestitionen in Transformationsökonomien aus Sicht der Investoren, des empfangenden Staates und empfangender lokaler Unternehmen im Vergleich siehe auch Marinov, M. A./Marinova, S. T. (1999).

²⁰¹ Für eine breite Übersicht zu (potentiellen) Investitionsbarrieren und -anreizen siehe auch Barz, M. (1999), S. 111ff; zu gegenwärtigen Investitionshemmnissen, unter denen insbesondere das komplexe Steuerrecht hervorzuheben ist, siehe Westin, P. (1999), S. 42f., und Ahrend, R. (2000), S. 28ff.; zu Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Rußland, unter denen auch organisationale Aspekte eine gewichtige Rolle spielen, siehe Holtbrügge, D. (1996b).

²⁰² Zu einer Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in Mittel-/Osteuropa siehe Engelhard, J./Eckert, S. (1993); zu einer Darstellung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in der ehemaligen UdSSR und ihrer Veränderung im Zeitablauf siehe Engelhard, J./Blei, C. (1996); für eine theoretische Ableitung von Markteintrittsformen in osteuropäische Märkte siehe Wesnitzer, M. (1993), S. 155ff.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

und Neugründungen als rein hierarchischen Formen reichen. Gerade Akquisitionen²⁰³ besitzen dabei den Nachteil, den aus der Privatisierungspolitik resultierenden strukturellen Probleme (z.B. Arbeitsplatzgarantien) zu unterliegen.²⁰⁴ Die Wahl geeigneter Markteintrittsformen muß sich an einer Abwägung der Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen orientieren;²⁰⁵ realiter ergeben sich dabei Unterschiede in Abhängigkeit der Art der Geschäftstätigkeit bzw. der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens.²⁰⁶ Die in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen sind alle den direktinvestiven hierarchischen Formen zuzurechnen.²⁰⁷ Tochtergesellschaften haben in jüngster Zeit jedoch generell gegenüber anderen Markteintrittsformen erheblich an Bedeutung gewonnen.²⁰⁸

In quantitativer Hinsicht ist der Zufluß an ausländischen Direktinvestitionen in den neunziger Jahren - zumindest bis zur Finanzkrise im Jahre 1998 - zwar stetig angestiegen,²⁰⁹ jedoch sind die Direktinvestitionen gerade im Vergleich zu

²⁰³ Zu einem Mergers and Acquisitions (M&A)-orientierten Modell der Leistung privatisierter Unternehmen siehe Uhlenbruck, N./De Castro, J. (1998), insbesondere S. 623.

²⁰⁴ Zu den allgemeinen Chancen und Risiken der Privatisierung siehe McCarthy, D. J./Puffer, S. M. (1995); zu den machbezogenen Implikationen der Privatisierung in Abhängigkeit der Eigentumsverhältnisse siehe Gurkov, I./Maital, S. (1996), insbesondere S. 165; zu einer lebenszyklusorientierten Betrachtung möglicher Einflußkanäle nach der Privatisierung siehe Buck, T./Filatotchev, I./Wright, M. (1996a); zur Integrationsproblematik osteuropäischer Akquisitionsobjekte siehe Engelhard, J./Specker, T. (1998).

²⁰⁵ Zu den Vor- und Nachteilen verschiedener Markteintrittsformen siehe in grundsätzlicher Hinsicht Pezoldt, K. (2002), S. 81ff; zu Vor- und Nachteilen von „East-West Joint Ventures“ im Vergleich zu Tochtergesellschaften siehe auch Zschiedrich, H. (1998), S. 388f, zu Vor- und Nachteilen verschiedener Formen im Vergleich Zschiedrich, H. (2001), S. 126ff, zur Vorteilhaftigkeit von Joint Ventures aus Sicht eines gegenseitigen organisationalen Lernens Zschiedrich, H. (1999), S. 51; zu Typen von Investitionsstrategien US-amerikanischer Unternehmen und ihren Bestimmungsgründen siehe McCarthy, D. J./Puffer, S. M. (1999).

²⁰⁶ Während Banken, Beratungsunternehmen und Vertriebsgesellschaften in Rußland in der Regel als hundertprozentige Tochtergesellschaften geführt werden, sind Produktions- und Transportunternehmen eher als Joint-Ventures organisiert; vgl. Ahrend, J. (2000), S. 31.

²⁰⁷ Als Vorteile können die Reduktion von Transaktionskosten, die Beseitigung von Informationsasymmetrien und ineffizienten Anreizstrukturen, die im Vergleich zu anderen Formen größere Markt- und Kundennähe sowie die Möglichkeiten der Marktbeobachtung genannt werden; vgl. Pezoldt, K. (2002), S. 84.

²⁰⁸ Vgl. Weibel, M. P. (2001), S. 163.

²⁰⁹ Siehe zur Entwicklung der Direktinvestitionen zwischen 1991 und 1997 sowie ihrer sektoralen und regionalen Verteilung beispielhaft Bzhilianskaya, L./Pripisnov, V. (1999), zur sektoralen Verteilung im Jahre 1998 Westin, P. (1999), S. 41, sowie für einen Überblick der Entwicklung zwischen 1992 und 2001 Götz, R. (2001), S. 1290. Dabei belegt Deutschland mit akkumulierten Direktinvestitionen von 1,439 Milliarden US-Dollar (Stand: 30.06.2001) den fünften Platz unter den Ursprungsländern investierender Unternehmen; vgl. Verband

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

den in sich auf den EU-Beitritt vorbereitenden Transformationsländern vorgenommenen Investitionen als relativ niedrig zu beurteilen, was anhand der folgenden Tabelle verdeutlicht wird, in denen direktinvestitionsbezogene Indikatoren Rußlands und der Visegrad-Staaten einander gegenübergestellt werden:²¹⁰

	1996-2000			2001-2005		
	Insgesamt (in Mio. \$)	In % des BIP	\$ pro Kopf	Insgesamt (in Mio. \$)	In % des BIP	\$ pro Kopf
Rußland	3.246	1,1	22	6.600	1,7	46
Polen	6.528	4,3	169	6.900	3,2	178
Slowakei	699	3,5	129	1.640	6,9	303
Tschechien	3.463	6,4	337	4.960	6,9	486
Ungarn	2.029	4,4	201	2.030	3,0	205

Tabelle 6: Vergleich der Zuflüsse an Direktinvestitionen (Quelle: o.V. (2001b), S. 52)

Wie aus der obigen Tabelle hervorgeht, wird von einer Zunahme des Zuflusses an Direktinvestitionen ausgegangen;²¹¹ zwar ist die erwartete Höhe der Direktinvestitionen gemessen am Bruttoinlandsprodukt bzw. pro Kopf immer noch niedriger als in den Visegrad-Staaten, jedoch entspricht die geschätzte Entwicklung bis 2005 mehr als einer Verdoppelung der zwischen 1996 und 2000 verzeichneten Investitionen.²¹²

Die geographische Verteilung von Direktinvestitionen innerhalb Rußlands ist durch eine starke Ungleichmäßigkeit geprägt, relativ wenige Städte und

der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation (2001). Insgesamt stammt der größte Teil der Direktinvestitionszuflüsse aus einer relativ geringen Anzahl von Industrieländern; vgl. Bradshaw, M. J. (2002), S. 36f.

²¹⁰ Für einen derartigen Vergleich werden in der Regel die Direktinvestitionen pro Kopf der Bevölkerung bzw. im Verhältnis zum Bruttosozialprodukt herangezogen; vgl. Winecki, J. (1996).

²¹¹ Dieser Anstieg wird u.a. durch die Verbesserung der politischen Beziehungen mit der westlichen Welt und eine damit einhergehende zunehmende Integration in die Weltwirtschaft begründet; vgl. o.V. (2001b).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Regionen absorbieren den Großteil der Investitionen;²¹³ was zu einer Verschärfung der gegenwärtigen regionalen Ungleichgewichte beitragen kann.²¹⁴ Im Branchenvergleich haben insbesondere die Mineralöl-, die Lebensmittel- und die metallverarbeitende Industrie Direktinvestitionen anziehen können.²¹⁵

Die Rolle ausländischer Direktinvestitionen im Transformationsprozeß mittel-/ osteuropäischer Staaten ist vor allem unterstützender Natur,²¹⁶ denn während der Umfang der ausländischen Direktinvestitionen gemessen am notwendigen Bedarf an Kapital-zuflüssen zur Restrukturierung des russischen Kapitalstockes gering ist, gehen von ausländischen Direktinvestitionen wichtige Spill-over-Effekte (z.B. in Form der Aufbau lokaler Distributionsnetzwerke) und ein Transfer von technologischem und managementbezogenem Know-How aus²¹⁷; sie können zudem einen wichtigen Beitrag zur Transformation der industriellen Strukturen leisten.²¹⁸ Ausländische Direktinvestitionen können jedoch grundsätzlich nicht als Hauptinstrument der Transformationsbewältigung angesehen werden.²¹⁹ Empirische Erkenntnisse zu Auswirkungen auslän-

²¹² Die Einschätzung beruht auf Berechnungen der Economist Intelligence Unit.

²¹³ Vgl. Bogatyriev, A. B. (1999), S. 409f. Die dominante Position Moskaus unter den Empfängerstädten/-regionen hat sich mittlerweile abgeschwächt; vgl. Bradshaw, M. J. (2002), S. 37. Die Ungleichverteilung zwischen den Städten und Regionen Rußlands können auf Unterschiede in der jeweiligen Marktgröße, Infrastrukturentwicklung und politischen Situation zurückgeführt werden; vgl. Broadman, H. G./Recanatini, F. (2001).

²¹⁴ Vgl. Bradshaw, M. J. (2002), S. 35.

²¹⁵ Vgl. Bradshaw, M. J. (2002), S. 36.

²¹⁶ Vgl. Westin, P. (1999), S. 39f.

²¹⁷ Auf politisch-administrativer Ebene können die direktinvestierenden Unternehmen ferner die Schaffung marktkonformer Institutionen und Regelungen fördern; siehe hierzu auch Kapitel 4.1.1.2.1.

²¹⁸ Zu unterscheiden ist zwischen makroökonomischen und mikroökonomischen Wirkungen von Direktinvestitionen; vgl. hierzu auch Zschiedrich, H. (2001), S. 129f. Letztere spielen dabei eine dominante Rolle. Baryschnikow hebt die Veränderung von Branchenstrukturen, die Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse und den Aufbau der Infrastruktur des Finanzmarktes als Auswirkungen ausländischer Investitionen auf den Systemwandel in Rußlands hervor; vgl. Baryschnikow, A. (1996), S. 53ff. Neben Privatisierungen und Unternehmensneugründungen ermöglichen sie die Herstellung von Wettbewerb und können den notwendigen Strukturwandel vorantreiben; siehe Welfens, P. J. J. (1996), S. 178ff, und OECD (2001), S. 138.

²¹⁹ Die Aktivitäten multinationaler Unternehmen können die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für lokale Unternehmen nicht ersetzen; vgl. Svetlicic, M./Rojec, M. (1994), S. 307. Wichtiger als ausländische Direktinvestitionen ist die „Mobilisierung der eigenen inländischen Ressourcen für eine entwicklungsfördernde Kapitalakkumulation“; Priewe, J. (1997), S. 235.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

discher Direktinvestitionen auf den osteuropäischen sowie den russischen Transformationsprozeß sind nicht sehr zahlreich.²²⁰

Gerade vor dem Hintergrund der mit organisationalen Lernprozessen verbundenen Wissenstransferprozesse²²¹ besitzen sie jedoch eine überaus wichtige Bedeutung, indem sie in erheblichem Umfang zur Schließung von Lücken im Bereich des marktwirtschaftlichen Managementwissens und damit zur Aufwertung des lokalen Arbeitsmarktes beitragen können.²²² Zur Rolle des Wissenstransfers in Transformationsländer bemerken Welge/Holtbrügge:

„The importance of FDI [Foreign Direct Investment, *Anm. d. Verf.*] for the transformation of these economies lies mainly in the transfer of ideas and skills and as role models for the new private business sector.“²²³

Multinationale Unternehmen „intervenieren“ in einer spezifischen Art und Weise in den Transformationsprozeß - neben anderen Staaten und internationalen, staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen als weiteren, externen Akteuren. Wenn auch die tatsächlichen Wirkungen der Aktivitäten bzw. Leistungen dieser Akteursgruppen kaum vollständig und genau zu quantifizieren und daher Vergleiche hinsichtlich der erzielten Wirkungskraft schwer zu ziehen sind, so bieten sich multinationalen Unternehmen aufgrund ihrer Präsenz auf mehreren organisatorischen Ebenen die meisten „Interventionsmöglichkeiten“ zur Ingangsetzung und Umsetzung von Lernprozessen: Sie

²²⁰ Pfohl et al. identifizieren im Rahmen einer Expertenbefragung sechzehn verschiedene Auswirkungen internationaler Geschäftsbeziehungen auf die Transformationsländer Ungarn und Rumänien; ausgehend von den empirischen Ergebnissen werden die am Absatz in westliche Länder orientierten Joint-Ventures als wirksamste Form der Geschäftsbeziehung hervorgehoben; siehe ausführlich Pfohl, H.-C. et al. (1996). Bald beschreibt auf Basis allgemein zugänglichen statistischen Materials, einer russischen Datenbank und einer explorativen Studie die Wirkungen von Joint-Ventures auf den Transformationsprozeß und hebt dabei u.a. die Schaffung neuen Produktivkapitals, Wettbewerbsstimulierung, Technologietransfer (vor allem westlicher Patente und Lizenzen) und Kapitalimport, Managementausbildung hervor; vgl. Bald, J. (1995). Dyker sieht in der Struktur der - quantitativ ohnehin geringen - ausländischen Direktinvestitionen eine vollkommen unzureichende Ausschöpfung des vorhandenen Humanpotentials; vgl. Dyker, D. A. (2000), S. 16.

²²¹ Zu „Sonderformen“ des Wissenstransfers siehe den Exkurs in Kapitel 4.1.1.2.

²²² Vgl. Estrin, S./Hughes, K./Todd, S. (1997), S. 32.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

verhandeln mit staatlichen Instanzen über marktwirtschaftliche Gesetze und Regu-lierungen, üben als „role models“ eine Vorbildfunktion auf lokale Wettbewerber aus, sind mit Lieferanten und Abnehmer in wissensintensiven Unternehmensnetzwerken verbunden²²⁴ und transferieren marktwirt-schaftliches Know How an lokale Mitarbeiter.

²²³ Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1994), S. 235

²²⁴ Insbesondere der Aufbau funktionierender lokaler Unternehmensnetzwerke als auch die Einbindung lokaler Unternehmen in internationale Unternehmensnetzwerke - verbunden mit entsprechenden Transformationsprozessen -, dürften in Zukunft wichtige Wirkungen ausländischer Direktinvesti-tionen auf den Transformationsprozeß in mittel-/ osteuropäischen Ländern darstellen; siehe hierzu grundsätzlich Meyer, K. E. (1998).

2.4 Organisationales Lernen im russischen Transformationsprozeß

2.4.1 Schlußfolgerungen für die Untersuchungsproblematik

Die Ausführungen zu Dynamik und Komplexität des Transformationskontextes haben die strukturellen Anpassungserfordernisse aus Unternehmenssicht deutlich werden lassen. Diese Anpassung kann nur über dauerhaftes organisationales Lernen gelingen, das die in der transformationsspezifischen Umwelt relevanten „Lernsignale“ verarbeitet und zum Aufbau der für die Anpassung notwendigen organisationalen Kompetenzen führt.²²⁵ Kompetenzaufbau und Herstellung organisationaler Lernfähigkeit können nur durch die Ausnutzung vorhandener, an Individuen gebundener Wissenspotentiale bzw. den Abbau von Wissensdefiziten sowie die Reduzierung der im Umgang mit Wissen vorhandenen Lernbarrieren gelingen.

Die transformationsspezifischen Anpassungserfordernisse legen die Annahme nahe, daß ein nicht unerheblicher Teil des in der Sowjetwirtschaft erworbenen Wissens als entwertet anzusehen ist. Dementsprechend sind von lokalen Mitarbeitern umfassende managementbezogene Kompetenzen zu erwerben, wozu der von Expatriates ausgehende Wissenstransfer einen maßgeblichen Beitrag leisten muß. Gleichzeitig ist jedoch davon auszugehen, daß die Anpassung an die Unternehmensumwelt entsprechendes landesspezifisches Wissen erfordert, das primär von russischen Mitarbeitern einzubringen sein dürfte. Aus der Annahme der Komplementarität von Wissenspotentialen ist abzuleiten, daß organisationales Lernen nur als gegenseitiges Lernen von Expatriates und russischen Mitarbeitern konzeptualisiert werden kann.

²²⁵ Die Anpassung konkretisiert sich, wie weiter oben bereits angedeutet worden ist, in Form von Marktbearbeitungsstrategien/-maßnahmen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer nur eingeschränkten Anwendbarkeit des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas, auf die weiter oben hingewiesen worden ist,²²⁶ erscheint eine ressourcenorientierte Betrachtungsweise organisationalen Lernens sinnvoll. Diese gestattet die Hervorhebung der strategischen Bedeutung organisationaler Lernfähigkeit und die Klassifizierung von Ressourcen- bzw. Kompetenzkategorien, die auf den Wissenspotentialen der Lernträger beruhen und im Rahmen der organisationalen Lernfähigkeit auszubauen sind.

Wissenspotentialie und -defizite als auch managementrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen von Lernträgern, in diesem Falle von russischen Mitarbeitern, sind sozial eingebettet. Der Transformationskontext stellt eine spezifische Ausprägung dieser Einbettung dar und ist anhand ausgewählter lernrelevanter Dimensionen zu analysieren. Vor dem Hintergrund des mehrschichtigen dynamischen Systemcharakters der Transformation, der u.a. auch sozio-kulturelle Veränderungen einschließt, ist dabei zu fragen, inwieweit vorhandene, insbesondere historisch und nationalkulturell geprägte management-/lernrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen sich transformationsbedingt ändern bzw. geändert haben. Dieser Frage wird im Rahmen der theoretischen Ableitung von Lernbarrieren und ihrer empirischen Überprüfung nachgegangen.

Aufgrund der oben bereits genannten Annahme der Gegenseitigkeit des Lernens können Lernbarrieren jedoch nicht ausschließlich lokalen Mitarbeitern zugeordnet werden, sondern sind auch bei Exatriates zu „verorten“. Während interkulturelle und führungsbezogene Kompetenzen, von denen ein nicht unerheblicher Einfluß auf das individuelle Lernverhalten zu erwarten ist, in der Expatriate-Forschung hinreichend behandelt worden sind, ist mikropolitischen Aspekten weniger Beachtung gewidmet worden, obwohl politische Motive eine wichtige potentielle Barriere organisationalen Lernens darstellen. Daher werden

vertieft werden können. Diese sollten den Gegenstand einer eigenen Untersuchung bilden und branchenbezogen aus-geleuchtet werden.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

im theoretischen Bezugsrahmen geeignete Anknüpfungspunkten innerhalb der Theorie der Mikropolitik dargestellt und mikropolitische Verhaltensweisen als Lernbarriere hergeleitet und empirisch untersucht.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die Auseinandersetzung mit Lernprozessen zwischen in Rußland tätigen ausländischen Führungskräften und lokalen Mitarbeitern durch den prognostizierten Anstieg an Direktinvestitionszuflüssen sowie die zunehmende Bedeutung von Tochtergesellschaften als Markteintrittsform zusätzlich an Bedeutung gewinnt.²²⁷

²²⁶ Vgl. Kapitel 2.1.3.3.

²²⁷ Siehe die Anmerkungen in Kapitel 2.3.

2.4.2 Bisherige Untersuchungen

Die vorhandenen Untersuchungen zu Lernprozessen innerhalb von gemischtnationalen Joint-Ventures und ausländischen Tochtergesellschaften in Transformationsländern unterstreichen die Relevanz der Thematik des organisationalen Lernens im Transformationskontext und liefern zudem einige wichtige, grundsätzliche Anhaltspunkte hinsichtlich der Rahmenbedingungen und potentiellen Problemfelder organisationalen Lernens sowie der Möglichkeiten zur unterstützenden Intervention; daher werden sie im nächsten Abschnitt zunächst klassifiziert und dann im Hinblick auf relevante Kernaussagen beleuchtet. Im vierten und fünften Kapitel dieser Arbeit werden Detailspekte der einzelnen Untersuchungen herangezogen, sofern sie einen auf den russischen Kontext übertragbaren Erklärungsbeitrag leisten können.

Die bestehenden Untersuchungen zu multinationalen Unternehmen in Rußland weisen auf die Bedeutung organisatorischer, personalpolitischer und interkultureller Fragestellungen hin und können deshalb wichtige Gestaltungshinweise für die Organisationsgestaltung und das Personalmanagement liefern.²²⁸

2.4.2.1 Lernen in Transformationsländern

In der nachstehenden Tabelle werden vorhandene Untersuchungen zum Lernen im Rahmen von internationalen Joint-Ventures bzw. Akquisitionsobjekten in mittel-/ osteuropäischen und asiatischen Transformationsländern aufgeführt.²²⁹ Die Untersuchungen lassen sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Objekte, Inhalte und Methoden differenzieren. Die Auswahl orientiert sich an

²²⁸ Siehe hierzu vor allem Kapitel 5.

²²⁹ Für einen sehr umfassenden Überblick über Untersuchungen zu unterschiedlichen Managementproblemen in Transformationsländern siehe dagegen Meyer, K. E. (2000) und Michailova, S./Liuhto, K. (2000), S. 8ff.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

der Nähe zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sowie am theoretisch-wissenschaftlichen Anspruch der Darstellung.

Autor(en)	Untersuchungs- subjekte	Untersuchungs- inhalte	Untersuchungs- methoden
Child/Markóczy (1993)	Joint-Ventures in China und Ungarn	Typologie von Lernformen	Persönliche Interviews
Lyles/Salk (1996)	Joint-Ventures in Ungarn	Einflußgrößen der Wissensakquisition von ausländischen Partnern	Schriftliche Befragung
Cyr/Schneider (1996)	Joint-Ventures in Tschechien, Ungarn und Polen	Unterstützung des Lernens durch Personalmanagement	Schriftliche Befragung und persönliche Interviews
Simon/Davies (1996)	Joint-Ventures in Ungarn	Kontextbezogene Lernprozesse	Persönliche Interviews
Villinger (1996)	Akquisitionsobjekte in Tschechien, Ungarn und der Slowakei	Qualifikationsanforderungen und Lernbarrieren	Schriftliche Befragung
Lane/Lyles/Salk (1998)	Joint-Ventures in Ungarn	Einflußgrößen der Wissensakquisition von ausländischen Partnern	Schriftliche Befragung
Tsang (2001)	Foreign-invested enterprises in China	Organisationale und individuelle Einflußgrößen des Lernens	Persönliche Interviews

Tabelle 7: Übersicht zu Untersuchungen über Lernen in Transformationsländern (Quelle: Eigene Darstellung)

Child/Markóczy betrachten das System der Wirtschaftssteuerung („system of industrial governance“), die Art der Industrialisierung („mode of industrialization“) und die Nationalkultur („national culture“) als relevante Einflußfaktoren des „managerial learning“, d.h. als prägende Bestimmungsgrößen der im planwirtschaftlichen System sich ausbildenden Management Einstellungen und -verhaltensweisen. Das „system of industrial governance“ nimmt dabei insofern eine dominante Stellung ein, als es die zur Aufrechterhaltung des Wirtschaftssystems förderlichen kulturellen Werte

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

toleriert und über die Zentralplanung die Art der Industrialisierung bestimmt.²³⁰

Grundsätzlich unterscheiden die Autoren zwischen kognitivem Lernen, das sich auf ein Verständnis marktwirtschaftlicher Bedingungen des Wirtschaftens bezieht, und Verhaltensänderungen, die sich in der Annahme effizienterer Praktiken wie Verantwortungsübernahme, innerbetrieblicher Kommunikation und der Einführung von leistungsbezogenen Vergütungssystemen niederschlagen.²³¹ Weiterhin wird eine Differenzierung zwischen verschiedenen Lernformen entlang der kognitiven und der verhaltensbezogenen Dimension vorgenommen:²³²

- Im einfachsten Fall treten überhaupt keine Lerneffekte auf („non-learning“).
- Im Rahmen des erzwungenen Lernens („forced learning“) werden den einheimischen Mitarbeitern bestimmte Verhaltensweisen durch die ausländischen Partner oktroyiert.
- Beim Imitationslernen („imitation“) werden die von ausländischen Managern bzw. Partnern eingebrachten neuen Verhaltensweisen durch lokale Mitarbeiter nach-geahmt, ohne daß die dahinterstehende Logik verstanden wird.
- Lernen durch Annahme („received learning“) besteht darin, daß lokale Mitarbeiter sowohl ihre kognitiven Muster als auch ihre Verhaltensweisen ändern.
- Integratives Lernen („integrative learning“) umfaßt kognitive und verhaltens-bezogene Änderungen bei Ausländern und lokalen Managern und resultiert aus gegenseitigem Austausch von Denk- und Verhaltensnormen.
- Segmentbezogenes Lernen („segmentation“) bezeichnet partielles kognitives und verhaltensbezogenes Lernen, das sich auf bestimmte Unternehmensbereiche beschränkt.

²³⁰ Vgl. Child, J./Markóczy, L. (1993), S. 624f. Child/Markóczy bauen dabei u.a. auf der Studie von Markóczy (1993) über Joint Ventures in Ungarn auf, in der er den Einfluß kontingenter Faktoren auf organisationale Routinen und Prozesse behandelt; vgl. Markóczy, L. (1993).

²³¹ Siehe zur Unterscheidung zwischen der kognitiven und verhaltensbezogenen Lerndimension Kapitel 3.1.1.1.

²³² Vgl. Child, J./Markóczy, L. (1993), S. 626ff.

Child/Markóczy weisen auf wichtige historische und kulturelle Einflußgrößen hin, die sich in der Prägung der Individuen manifestieren und daher als Voraussetzungen des Lernens berücksichtigt werden müssen.²³³ Gleichzeitig zeigen sie verschiedene Formen des „managerial learning“ in Abhängigkeit der Lerndimension und der Gegenseitigkeit des Lernens auf.

Cyr/Schneider ermitteln in ihrer Studie eine Reihe von lernfördernden und -hemmenden Bedingungen²³⁴ und erörtern den möglichen Beitrag des Personalmanagements zur Unterstützung von Lernprozessen; dabei wird Personalmanagement anhand der Dimensionen Strategie, Kultur, Kommunikation, Training, Besetzungs-politik und Vergütung differenziert. Sie machen damit auf die Schlüsselrolle des Personalmanagements bei der Förderung von organisationalen Lernprozessen sowie auf konkrete Ansatzpunkte aufmerksam.²³⁵

Simon/Davies gehen aus vom „managerial learning“, das sie allgemein als „a process of learning about management and how to manage“²³⁶ definieren, und untersuchen in ihrer Studie über Joint-Ventures²³⁷ Lernprozesse im Kontext der von ihnen ausgehenden Wirkungen auf Rollen- bzw. Gruppenverhalten und Identitätsbildung sowie im breiteren Kontext der Transformation. Zum einen zeigen sie eine Reihe von rollenbezogenen Konfliktpotentialen der Kooperation bzw. des Lernens von Expatriates und lokalen Mitarbeitern auf und weisen dabei explizit auf machtbefugte Konflikte hin, zum anderen verdeutlichen sie

²³³ Entsprechend werden in dieser Arbeit die Prägung durch Erfahrungen in der Sowjetwirtschaft als auch durch die Nationalkultur als relevante Dimensionen des Transformationskontextes thematisiert; vgl. Kapitel 3.3.3 und 3.3.5.

²³⁴ Vgl. Cyr, D. J./Schneider, S. C. (1996). Allerdings definieren Cyr/Schneider nicht, was sie eigentlich unter Lernen verstehen.

²³⁵ Zu konkreten Ausgestaltungsformen des Personalmanagements siehe Kapitel 5.2.2.

²³⁶ Simon, L./Davies, G. (1996), S. 270.

²³⁷ Daneben beruhen ihre Erkenntnisse aus persönlichen Erfahrungen der Prozeßberatung in einem multinationalen Unternehmen in Ungarn.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen einer von den Individuen als existentiell erlebten Transformation und organisationalen Lernprozessen.²³⁸

Ergänzend sei an dieser Stelle auf den Beitrag von Czeglédý²³⁹ hingewiesen, der in einer Metaanalyse der Untersuchungen von Cyr/Schneider, Villinger, Simon/Davies und anderer Autoren zentrale Aspekte organisationalen Lernens im Rahmen von ausländischen Direktinvestitionen in Osteuropa hervorhebt, die sich in den später herzuleitenden Lernpotentialen/-barrieren widerspiegeln und daher kurz skizziert werden sollen. Zunächst macht Czeglédý darauf aufmerksam, daß organisationales Lernen nicht in Form des einseitigen Wissenstransfers ausländischer Manager an hierarchisch hoch gestellte einheimische Mitarbeiter erfolgen darf, die dann wiederum dieses Wissen kaskadenartig weitertransferieren sollen, sondern auf allen Unternehmensebenen und unter Beteiligung der größtmöglichen Anzahl von Mitarbeitern ablaufen sollte; organisationales Lernen sollte auch darin bestehen, einheimischen Mitarbeitern die Anwendung vorhandener Fähigkeiten (insbesondere von „networking skills“) im neuen, internationalen Kontext zu erleichtern. Wenn ausländischen Managern ein Überlegenheitsgefühl demonstrieren und einheimische Mitarbeiter einen Minderwertigkeitskomplex entwickeln, kann dadurch die Kommunikation gestört werden; deshalb müssen Lernprozesse auf originärer Gegenseitigkeit beruhen. Aufgrund verschiedener Sprachen, des unterschiedlichen sozio-kulturellen Hintergrundes und ungleicher Ausbildungstraditionen werden die mit organisationalem Lernen verbundenen Konzepte von ausländischen Managern und einheimischen Mitarbeitern jeweils anders verstanden.

Zur Darstellung der unterschiedlichen Elemente des Modells zur Wissensakquisition von ausländischen Muttergesellschaften durch die Partnerunternehmen von „transitional economy IJVs (International Joint Ventures)“ wird im folgenden beispielhaft die Studie von Lane/Lyles/Salk

²³⁸ Zu den aus diesen Konflikten und Erfahrungsmustern resultierenden Lernbarrieren siehe Kapitel 4.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

herangezogen.²⁴⁰ Die Studie unterscheidet die Lernformen des „knowledge transfer“, „transformation“ und „harvesting“. Während der Transfer die Integration hinzukommenden Wissens (bzw. dessen Imitation) und Transformation die Schaffung neuen Wissens bezeichnet, impliziert „harvesting“ Internalisierung fremden Wissens und seine Verwendung in neuen Kontexten.²⁴¹ In einem Grundmodell wird von der Beeinflussung der Wissensakquisition durch folgende Größen ausgegangen: Vertrauen erhöht den Umfang des ausgetauschten Wissens; Lernstrukturen und -prozesse erleichtern den Wissenstransfer, sie manifestieren sich in der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des IJV, der Managementunterstützung und Trainingsmaßnahmen durch die Muttergesellschaft, den formellen Zielen des IJV und der Spezialisierung; relative Anschlußfähigkeit²⁴² gegenüber dem zu transferierenden Wissen führt zu größerer Wissensabsorption, die Anschlußfähigkeit hängt dabei ab von der kulturellen Kompatibilität zwischen den Muttergesellschaften, dem bisher von den Muttergesellschaften angenommenen Wissen sowie von der Ähnlichkeit der Geschäftsinhalte des IJV und dessen Muttergesellschaften.²⁴³ Im Kontext dieser Arbeit ist vor allem die lernfördernde Wirkung der „relative absorptive capacity“ hervorzuheben; danach erhöht sich der Wissenstransfer mit steigendem Umfang des bereits transferierten Wissens. Die Relevanz dieser Einflußgröße konnte in empirischer Hinsicht eindeutig bestätigt werden.

Villinger unterscheidet grundsätzlich zwischen technischen, systembezogenen und strategischen Kompetenzen²⁴⁴ und geht zunächst von den durch Expatriates und lokalen Mitarbeiter als notwendig wahrgenommenen Lerninhalten („key skill requirements“) aus; von beiden Seiten werden dabei allgemeine Managementkompetenzen („effective and efficient management“)

²³⁹ Vgl. Czeglédy, A. P. (1996).

²⁴⁰ Gegenüber der Studie von Lyles/Salk (1996) werden Vertrauen und die Anschlußfähigkeit gegenüber neuem Wissen als weitere Einflußgrößen hinzugefügt.

²⁴¹ Vgl. Lane, P. J./Lyles, M. A./Salk, J. E. (1998), S. 376f.

²⁴² Siehe zu diesem Begriff auch Kapitel 3.1.1.4.

²⁴³ Vgl. Lane, P. J./Lyles, M. A./Salk, J. E. (1998), S. 377ff.

²⁴⁴ Zu verschiedenen Kompetenz- bzw. Wissenstypen siehe ausführlich Kapitel 3.1.1.6.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

als wichtigste Wissenskategorien angegeben, vor funktionsbezogenem und interkulturellen Kompetenzen (Sprachkenntnisse, Kultursensibilität). Auch die Wahrnehmung individueller Lernerfahrungen entspricht diesem Bild. Von beiden Gruppen werden jedoch gerade Sprach- und Kommunikationsprobleme sowie unterschiedliche kulturelle Denkweisen als die wichtigsten Lernbarrieren identifiziert. Daneben werden von Expatriates die vergangenheitsgeprägten defensiven Verhaltensweisen ihrer osteuropäischen Mitarbeiter als nächstwichtigere Lernbarriere angesehen; von letzteren werden die mangelnde kulturelle Offenheit und Anpassungsbereitschaft der Expatriates als Lernbarriere bewertet. Die Ergebnisse der Studie machen auf wichtige potentielle Lernbarrieren aufmerksam und siedeln diese zudem bei lokalen Mitarbeitern *und* Expatriates an.

Im Rahmen seiner Studie über „Foreign-invested enterprises“ in China²⁴⁵ entwickelt Tsang ein Modell des „managerial learning“, in dem er zwischen Bestimmungsgrößen des Lernens auf einer organisationalen und einer individuellen Ebene unterscheidet. Das Lernen wird konzeptualisiert als ein von Expatriate-Managern zu lokalen Managern bzw. Mitarbeitern verlaufenden Transfer technischen, systembezogenen und strategischen Wissens.²⁴⁶ Auf der organisationalen Ebene ist der ausländische Investor angesiedelt, der den Wissenstransfer in mehrfacher Weise beeinflusst: Seine Branchenerfahrung bestimmt die Art des transferierten Wissens, seine Personalpolitik entscheidet über die Quantität und Qualität der entsandten Manager und kann für lokale Manager Trainingsmaßnahmen im Ausland vorsehen. Weiterhin ist auch der chinesische Partner der organisationalen Ebene zuzuordnen, dessen Lernabsichten und -anstrengungen sich im Lernverhalten der lokalen Individuen widerspiegeln. Ein weiteres Element der organisationalen Ebene besteht in den verschiedenen Unternehmensformen, die sich im Lernverhalten niederschlagen: In Joint-Ventures herrscht aufgrund der gespaltenen

²⁴⁵ Diese bestehen aus Joint-Ventures, die entweder mit Akquisitionen (eines bestimmten Unternehmens-anteils) oder mit Neugründungen verbunden sind, sowie Tochtergesellschaften mit hundertprozentigem Anteilsbesitz.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Identitätspole eine größere soziale Distanz zwischen den Lernpartnern vor, was den Wissenstransfer entsprechend hemmt, während in den Tochtergesellschaften die ausländische Muttergesellschaft als gemeinsamer identitätsstiftender Referenzpunkt wirkt; bei Joint-Ventures in Form von Neugründungen („greenfield“) wird der Wissenstransfer dadurch erleichtert, daß keine historisch gewachsenen Routinen zu verlernen sind.²⁴⁷ Die Individualebene setzt sich aus Expatriates und lokalen Managern/ Mitarbeitern zusammen, zwischen denen der Wissenstransfer durch sprachliche und kulturelle Unterschiede behindert werden kann. Mit seiner Studie deutet Tsang die Unterschiede in den Rahmenbedingungen organisationalen Lernens zwischen Joint-Ventures und Tochtergesellschaften an und entwickelt eine umfassende Akteursperspektive, in der auch die Einflußpotentiale der ausländischen Muttergesellschaft zum Ausdruck kommen, und weist zudem auf wichtige Lernbarrieren hin.

Die bestehenden Untersuchungen zum Lernen in Transformationsländern beschränken sich weitestgehend auf Joint-Ventures; dabei unterscheiden sie sich in inhaltlicher Hinsicht zum einen hinsichtlich der als heterogen anzusehenden Definitionen des Lernens bzw. der Lerninhalte, zum anderen vor allem auch darin, inwieweit sie die an Lernprozessen Beteiligten als Lernträger konzeptualisieren und die von ihnen ausgehenden Probleme bzw. Barrieren des Wissenstransfers thematisieren. Während die Untersuchungen zu International Joint-Ventures von Lyles et al. einen relativ hohen Abstraktionsgrad aufweisen, stellen andere Studien ausländische Manager und lokale Mitarbeiter als Akteure des Lernens in den Vordergrund - allerdings mit sehr unterschiedlicher Gewichtung. Die bei lokalen Mitarbeitern anzutreffenden Wissenspotentiale erfahren generell keine besondere Anerkennung, in erster Linie wird auf vorhandene Wissenslücken hingewiesen. Lernbarrieren werden meist auf

²⁴⁶ Bei dieser Unterscheidung lehnt sich Tsang an die entsprechende Klassifizierung von Villingen an.

²⁴⁷ Dieser Umstand gilt allerdings nur für die spezifischen, unternehmensbezogenen Routinen; Lernen ohne jegliche Bezugnahme auf bestehende mentale Strukturen ist dagegen unmöglich. Zum Begriff des Verlernens bzw. „unlearning“ siehe ausführlich Kapitel 3.1.1.4; zu Routinen siehe Kapitel 3.2.3.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

sprachliche bzw. Kommunikationsprobleme sowie auf mangelnde kulturelle Sensibilität reduziert, insbesondere mikropolitische Barrieren werden dabei in der Regel ausgeklammert. Die potentiellen Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Transformationskontext und Lernprozessen werden kaum explizit untersucht.²⁴⁸ Jedoch ist auf die folgende Bemerkung Villingers hinzuweisen, die auf die Bedeutung und gleichzeitig die Probleme der kognitiven Verarbeitung des Transformationskontextes aus Sicht der Individuen hindeutet:

„In spite of the tremendous changes currently under way in central eastern Europe, the ‚multitude of social, political and economic changes‘ was only mentioned once in the context of learning barriers. This may well be due to the seniority of the managers involved, allowing them to deal better with change, and even radical change, than other employees. However it may be that it is easier to acknowledge language problems or to blame ‚the unavoidable clash of cultures‘ following a west/east acquisition than to accept one’s own difficulties in coping with change.“²⁴⁹

Im folgenden soll noch auf eine vieldiskutierte Fallstudie von Dörr/Kessel zu den von der Volkswagen AG eingegangenen Investitionen in Tschechien und Ungarn eingegangen werden, da sie einige im Hinblick auf das Thema dieser Arbeit wichtige Hinweise beinhaltet.²⁵⁰ In der Untersuchung wird zwischen zwei „Transfermodellen“ der Ost-West-Kooperation unterschieden: Beim Transfer- und Restrukturierungsmodell der Kooperation im Rahmen des Joint-Ventures mit Skoda sollten mittels eines sehr hohen Personaltransfers eine umfassende Neuorganisation der tschechischen Produktionsstrukturen sowie ein Aufbau lokaler Fach- und Führungskräfte erreicht werden; zu diesem Zweck wurden den tschechischen Mitarbeitern westliche „Tandempartner“ zur Seite gestellt und bestimmte Aufgabenbereiche in die gemeinsame Verantwortung gestellt.²⁵¹

²⁴⁸ Eine Ausnahme bildet die Untersuchung von Geppert (1996), die sich mit dem Zusammenhang zwischen Lernen und institutionellen Rahmenbedingungen beschäftigt; da sie sich aber nicht auf gemischtnationale Unternehmen, sondern auf ostdeutsche Unternehmen bezieht, wurde sie in die obige Tabelle nicht mit einbezogen.

²⁴⁹ Villinger, R. (1996), S. 202.

²⁵⁰ Vgl. Dörr, G./Kessel, T. (1996a) und Dörr, G./Kessel, T. (1996b).

²⁵¹ Innerhalb der Tandems konnte die Verantwortungsteilung allerdings zwischen strikter Trennung und gemeinsamer Entscheidungsfindung variieren; vgl. Dörr, G./Kessel, T. (1996a), S. 38.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Dabei traten zwei Konfliktarten auf:²⁵² Identitätskonflikte um die Interpretation von eigenen und transferierten Strukturen, bei denen die suggerierte Überlegenheit westlicher Strukturen auf Widerstand stieß, sowie Positions- und Statuskonflikte angesichts des (zunächst) einseitig verlaufenden Wissenstransfers.²⁵³ Beim Organisationsneuaufbau im Rahmen des Greenfield-Investment in Ungarn mußte kein Anschluß an bestehende Strukturen geschaffen werden und es waren - im Vergleich zum Joint-Venture - somit weitreichendere Strukturinnovationen möglich; Konflikte entstanden in diesem Fall in erster Linie aufgrund unterschiedlicher Produktions- bzw. Organisationsleitbilder. In beiden Fällen jedoch war aus Sicht der lokalen Mitarbeiter eine doppelte Transformation zu bewältigen, die in der Etablierung eines neuen Produktionsmodells bei gleichzeitigem Übergang zum marktwirtschaftlichen System bestand, worauf letztendlich die auftretenden Konflikte zurückzuführen sind.²⁵⁴ Diese - wenn auch knappen - Bemerkungen deuten bereits die Mehrdimensionalität potentieller Konflikte im Wissenstransfer zwischen westlichen Managern und östlichen Mitarbeitern sowie die Rolle des Transformationskontextes als spezifische Rahmenbedingung des Lernens an.

Albach knüpft in seiner Darstellung „kreativen Organisationslernens“ im Transformationskontext an die Untersuchung von Dörr/Kessel über das tschechische Joint-Venture der Volkswagen AG an und interpretiert ihre Darstellung des Transfermanagements als einen stufenartigen Prozeß: Auf der ersten Stufe findet eine Kombination des beim deutschen und tschechischen Management jeweils vorhandenen Wissens über Gruppenarbeit statt; auf der zweiten Stufe entsteht dann allerdings eine Irritation dadurch, daß den tschechischen Mitarbeitern das deutsche Organisationswissen nicht (mehr) überlegen erscheint; auf der abschließenden Stufe der Integration bzw. Assimilation findet im Rahmen der alltäglichen Sozialisierung eine Übertragung

²⁵² In interkultureller Hinsicht wurde die Kooperation grundsätzlich durch fehlende Information und ungenaues Wissen übereinander sowie Unsicherheit und mangelndes Vertrauen ineinander erschwert; vgl. Dörr, G./Kessel, T. (1996b), S. 6ff.

²⁵³ Mit zunehmender Kooperationszeit konnten dann jedoch Verständigungsprozesse und Organisationsinnovationen realisiert werden; vgl. Dörr, G./Kessel, T. (1996b), S. 15.

²⁵⁴ Vgl. Dörr, G./Kessel, T. (1996b), S. 15.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

der mit den neuen Produktionsprozessen verbundenen impliziten Regeln der Zusammenarbeit²⁵⁵ auf die tschechischen Mitarbeiter statt.²⁵⁶ Diese Interpretation verweist auf relevante Phasen bzw. Mechanismen des Wissenstransfers und deutet insbesondere die dem Transfer inhärenten interkulturellen Konfliktpotentiale an.

Die zuletzt herangezogenen Untersuchungen liefern interessante Anhaltspunkte hinsichtlich der Bedingungen organisationalen Lernens im osteuropäischen Transformationskontext. Gerade unter der Annahme der Einzigartigkeit des russischen Transformationsprozesses²⁵⁷ ist aber eine gesonderte Betrachtung der in Rußland relevanten Voraussetzungen und Gestaltungsprobleme notwendig. Deshalb werden im folgenden vorhandene Untersuchungen zu Managementproblemen ausländischer Unternehmen in Rußland auf ihren Beitrag zum Thema dieser Arbeit hin untersucht.

2.4.2.2 Multinationale Unternehmen in Rußland

Die Literatur zum Management multinationaler Unternehmen in Rußland bezieht sich in den meisten Fällen auf Joint-Ventures, seltener auf Tochtergesellschaften, und unterscheidet sich sehr deutlich hinsichtlich ihrer jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung und theoretischen Fundierung sowie ihres Detaillierungsgrades.²⁵⁸ Während einige Untersuchungen sehr praxisorientiert ausgerichtet sind und eher allgemeine Handlungsempfehlungen abgeben,²⁵⁹

²⁵⁵ Zum Begriff des impliziten Wissens siehe Kapitel 3.1.1.6.

²⁵⁶ Vgl. Albach, H. (1998b), S. 68f. Zum Begriff des impliziten Wissens sowie der Wissenstransfermechanismen der Kombination und Sozialisierung siehe ausführlich Kapitel 3.1.1.6.

²⁵⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.

²⁵⁸ Für eine umfassende Übersicht zu managementbezogenen Untersuchungen siehe Fey, C. F./Denison, D. R. (2000).

²⁵⁹ Siehe beispielhaft Lawrence, P./Vlachoutsicos, C. (1993) zu Erfolgsfaktoren von Joint-Ventures; zum Umgang mit russischen Managern Longenecker, C. O./Popovski, S. (1994); zu allgemeinen Gestaltungsempfehlungen für Joint-Ventures Fey, C. F. (1995); zu Konfliktlösungsstrategien in Joint-Ventures Fey, C.F./Beamish, P. W. (1999).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

fokussieren andere eher auf Einzelaspekte von Management-systemen und behandeln diese ausführlicher.²⁶⁰

Im folgenden wird ein kurzer Überblick über einige wichtige Arbeiten zu Managementproblemen ausländischer Unternehmen in Rußland²⁶¹ vermittelt, um die Relevanz als auch die Neuartigkeit des Themas dieser Arbeit abzuleiten. Die Auswahl der Arbeiten orientiert sich an der inhaltlichen Nähe zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sowie am wissenschaftlich-theoretischen Anspruch der inhaltlichen Darstellung.²⁶²

²⁶⁰ Siehe beispielsweise Puffer, S. M./Shekshnia, S. (1996) zum Zusammenhang zwischen Kultur und Managementvergütung.

²⁶¹ Zu einer Übersicht über empirische Untersuchungen ausländischer Direktinvestitionen in der ehemaligen UdSSR (einschließlich des Jahres 1995) siehe Holtbrügge, D. (1996b), S. 21. Die Untersuchungen beziehen sich dabei auf unterschiedliche Aspekte im weiteren Kontext von Direktinvestitionen.

²⁶² Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann und soll auch nicht erhoben werden. Publikationen mit einer zu geringen inhaltlichen Nähe zum Gegenstand dieser Arbeit sowie Publikationen ohne ein „Minimum“ an wissenschaftlichem Anspruch werden bewußt ausgeklammert; die Beurteilung liegt dabei im subjektivem Ermessen des Autors. Ausgeklammert sind auch die Arbeiten, die sich mit organisationalen Lernprozessen und der Transformation rein russischer Unternehmen beschäftigen.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Autor(en)	Untersuchungs- objekte	Untersuchungs- inhalte	Untersuchungs- methoden
Cattaneo (1992)	Italienisch- rußländische Joint- Ventures	Akkulturations- problematik	Dokumentenanalyse
Oesterle (1993)	Deutsch-russische Joint- Ventures	Gestaltungsbedingun- gen und -probleme	Literaturanalyse
Trommsdorff et al. (1995)	Joint-Ventures in Rußland, der Ukraine und den baltischen Staaten	Erfolgsfaktoren der Kooperation	Persönliche Interviews und schriftliche Befragung
Holtbrügge (1995)	Multinationale Unter- nehmen in Osteuropa	Personalmanagement	Persönliche Interviews
Iann (1997)	Deutsch-russische Joint-Ventures	Gestaltungsbedingun- gen der Kooperation	Dokumentenanalyse
Nieminen (1997)	Finnländisch- russische Joint- Ventures	Organisationales Lernen als Instrument der Konfliktlösung	Persönliche Interviews
Shekshnia (1998)	Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen	Personalmanagement	Persönliche Interviews
Björkman/Ehrn- rooth (1999)	Joint-Ventures und Tochtergesellschaften in Polen und Rußland	Personalmanagement	Persönliche Interviews
Fey/Björkman (2000)	Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen	Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg	Schriftliche Befragung und persönliche Interviews
Fey/Denison (2000)	Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen	Organisationskultur und organisationale Effektivität	Schriftliche Befragung und persönliche Interviews
Husted/ Michailova (2000)	Russische Unternehmen mit ausländischer Beteiligung	Wissensteilung durch russische Mitarbeiter	Persönliche Interviews
Weibel (2002)	Schweizer Unternehmen	Risiken und Erfolgsfaktoren bei ausländischen Direktinvestitionen	Persönliche Interviews
Piske (2002)	Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen	Integrationsmanage- ment in Akquisitionsobjekten	Persönliche Interviews

Tabelle 8: Übersicht zu Untersuchungen über multinationale Unternehmen in Russland (Quelle: Eigene Darstellung)

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Im Zuge des Zusammenbruchs des Ostblocks und in den Folgejahren sind eine Reihe von Publikationen zu Joint-Ventures mit sowjetischen bzw. russischen Betrieben erschienen.²⁶³ Eine der ersten Arbeiten ist diejenige von Cattaneo, die das Zusammenstoßen verschiedener Unternehmenskulturen (Akkulturationsproblematik) in italienisch-russischen Joint-Ventures beschreibt. Aus deutscher Sicht wird für diese „Gruppe“ von Arbeiten aus der Anfangszeit der Transformation gewissermaßen stellvertretend die Arbeit von Oesterle angeführt; diese beschäftigt sich in (rein) theoretischer Form mit partner- und umweltbezogenen Koordinationsmerkmalen von Joint-Ventures und dem Joint-Venture-Erfolg als koordinationsabhängiger Variable.²⁶⁴ Interaktionsprobleme von westlichen und russischen Managern werden allerdings nur aus einseitig westlicher Sicht thematisiert.²⁶⁵

Im Zentrum der Arbeit von Trommsdorff et al. stehen die Problemfelder und Erfolgsfaktoren in verschiedenen Phasen von Joint-Ventures mit Beteiligung deutscher mittelständischer Unternehmen, die in einer schriftlichen Befragung sowie persönlichen Interviews untersucht wurden.

Holtbrügge beschreibt Rahmenbedingungen, Problemfelder und mögliche Ausgestaltungsformen von Instrumenten des Personalmanagements;²⁶⁶ zudem zeigt er verschiedene Konfliktursachen aus deutscher *und* russischer Sicht auf²⁶⁷ und leistet damit einen wichtigen Erklärungsbeitrag im Hinblick auf interkulturelle Fragestellungen. Seine Ergebnisse werden durch persönliche

²⁶³ In diesem Zusammenhang sind insbesondere folgende Arbeiten zu nennen: Holtbrügge, D. (1989) zu den schwierigen Rahmenbedingungen von Joint-Ventures in der Endphase der Sowjetwirtschaft; Uebele, H. (1991) zu Bedingungen sowie Chancen und Risiken von Joint Ventures; Dörrenbächer, H. (1992) zu einer kritischen Bewertung der Auswirkungen von Joint-Ventures auf den Transformationsprozeß; Bankoul, N. V. (1993) zu Kernproblemen des Joint-Venture-Managements; Pelz, B. F. (1999) zu Chancen und Risiken aus praxisorientierter Sicht.

²⁶⁴ Konkrete Managementempfehlungen werden allerdings nur in sehr knapper Form gegeben und bleiben dabei recht unverbindlich.

²⁶⁵ Zur Kritik vgl. Holtbrügge, D. (1996a), S. 10.

²⁶⁶ Vgl. Holtbrügge, D. (1995).

²⁶⁷ Dabei unterscheidet er Konflikte auf der wertmäßig-kulturellen, der sachlich-intellektuellen und der sozio-emotionalen Ebene vgl. Holtbrügge, D. (1996a).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Interviews bei deutschen Tochtergesellschaften in mittel- und osteuropäischen Ländern gestützt.

Iann untersucht deutsch-russische Joint-Ventures aus spieltheoretischer Sicht sowie ihre Rolle im Transformationsprozeß und gibt zudem - wenn auch sehr allgemein gehaltene - Empfehlungen zum Joint-Venture-Management ab; seine Ergebnisse werden an einem Fallbeispiel illustriert.²⁶⁸

Nieminen, J. (1997) orientiert sich in seiner Untersuchung finnländisch-russischer Joint-Ventures an den von Child/Markóczy²⁶⁹ differenzierten Lernformen und stellt dabei insbesondere auf die Notwendigkeit der Gegenseitigkeit von Lernprozessen ab; gerade im Hinblick auf die Vorgehensweise dieser Arbeit enthält seine Studie einen inter-essanten Verweis auf die Relevanz von Machtbeziehungen zwischen russischen Joint-Venture Mitgliedern und den hierdurch unterbrochenen Transfer neu generierten Wissens.

Neuere Managementstudien behandeln Praktiken des Personalmanagements,²⁷⁰ den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg,²⁷¹ den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und organisationaler Effektivität²⁷² sowie das Verhalten russischer Mitarbeiter im interkulturellen Wissenstransfer;²⁷³ die Studien stützen sich dabei auf empirische Untersuchungen in schriftlicher und in Interviewform im Rahmen entsprechender Feldstudien. Sie weisen auf wichtige Probleme der Ausgestaltung von Managementsystemen sowie auf Lernbarrieren hin. Diese Untersuchungen werden dementsprechend im vierten und fünften Kapitel dieser Arbeit ausführlicher herangezogen.

²⁶⁸ Vgl. Iann, M. (1997).

²⁶⁹ Siehe Kapitel 2.4.1.

²⁷⁰ Vgl. Shekshnia, S. (1998) und Björkman, I./Ehrnrooth, M. (1999).

²⁷¹ Vgl. Fey, C. F./Björkman, I. (2000).

²⁷² Vgl. Fey, C. F./Denison, D. R. (2000). In einer neueren Studie untersuchen Fey/Beamish den Zusammenhang zwischen Organisationsklima und dem Erfolg von gemischtnationalen Joint-Ventures in Rußland; vgl. Fey, C. F./Beamish, P. W. (2001).

²⁷³ Vgl. Husted, K./Michailova, S. (2000).

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

Weibel behandelt Aufbau und Führung von ausländischen Direktinvestitionen in Rußland, die sich auf eine empirische Untersuchung von Schweizer Unternehmen im europäischen Teil Rußlands stützt.²⁷⁴ Es werden verschiedene Risiken von Direktinvestitionen ermittelt, unter denen exogene Risiken (z.B. Rechtsunsicherheit) überwiegen, sowie eine Reihe von Erfolgsfaktoren; letztere umfassen die systematische Informationsbeschaffung, die Festlegung und regelmäßige Überprüfung von Vision und Strategie, die Schaffung von Vertrauen nach innen und außen, interkulturelle Kompetenzen, das Commitment gegenüber dem Engagement in Rußland sowie Auswahl, Ausbildung und Führung lokaler Mitarbeiter. Aus der Identifikation von Risiken und Erfolgsfaktoren werden verschiedene organisatorische und personalbezogene Gestaltungsempfehlungen abgeleitet; an einzelne Empfehlungen wird im fünften Kapitel dieser Arbeit angeknüpft.

Piske beschäftigt sich mit unternehmenskulturellen Anpassungsproblemen in akquirierten russischen Tochterunternehmen.²⁷⁵ In einem Modell der Akkulturationsdynamik²⁷⁶ wird das Konfliktniveau zwischen der deutschen Mutter- und der russischen Tochtergesellschaft bzw. zwischen ihren jeweiligen Mitarbeitern zum einen durch den organisationalen Integrationsbedarf aus deutscher Sicht²⁷⁷ und zum anderen durch die kulturelle Differenzierung aus russischer Sicht bestimmt; kulturelle Differenzierung entsteht dabei durch die Wahrnehmung von Kulturdistanz und durch die Art und Weise der deutschen Führung im Akkulturationsprozeß. Es wird davon ausgegangen, daß ein hohes Konfliktniveau die Effizienz der Kooperation und damit auch den ökonomischen Erfolg vermindert, wobei ein geringer ökonomischer Erfolg wiederum einen hohen Integrationsbedarf auslöst und die kulturelle Differenzierung verschärft; insofern ist das Modell zyklischer Natur. Maßnahmen zur Reduzierung kultureller Differenzierung und zum Abbau potentieller Negativeffekte der

²⁷⁴ Vgl. Weibel, M. P. (2002).

²⁷⁵ Vgl. Piske, R. (2002).

²⁷⁶ Siehe zum Begriff der „Akkulturation“ Kapitel 3.3.5.1.

²⁷⁷ Die organisationale Integration betrifft die strukturelle, prozessuale und kulturelle Verbindung des russischen Tochterunternehmens mit dem deutschen Mutterunternehmen; vgl. Piske, R. (2002), S. 245.

2 Multinationale Unternehmen und der osteuropäische Transformationsprozeß

organisationalen Integration umfassen die Erhöhung der Situationskontrolle der russischen Mitarbeiter durch Schaffung von Entscheidungstransparenz und Einbindung in Entscheidungsprozesse, den Aufbau von Vertrauen durch Erhöhung der Attraktivität des Mutterunternehmens und die Herstellung von Glaubwürdigkeit sowie personalpolitische Unterstützungsmaßnahmen wie z.B. Führungskräfteentwicklung.

Die Übersicht über Untersuchungen zum Management multinationaler Unternehmen in Rußland läßt erkennen, daß noch keine explizit auf „organisationales Lernen“ bezogene Untersuchung vorgenommen worden ist. Eine Reihe von Fragen, die die Zusammenarbeit zwischen westlichen Managern und lokalen Mitarbeitern betreffen, sind bisher noch nicht oder nur ansatzweise behandelt worden. Zu diesen Fragen gehören die folgenden: Worin besteht der Potentialcharakter des bei lokalen Mitarbeitern vorhandenen Wissens, und wie ergänzen sich die bei Expatriates und lokalen Mitarbeitern anzutreffenden Kompetenzen? Welcher Zusammenhang existiert zwischen dem Transformationskontext als einem spezifischem Unternehmensumfeld und Managementprozessen innerhalb der Organisation? Welche Rolle spielen machtsbezogene bzw. mikropolitische Aspekte im Hinblick auf den gegenseitigen Wissens-/Erfahrungsaustausch? Nach Ansicht des Verf. lassen sich diese und ähnliche Fragen am ehesten aus der Perspektive des organisationalen Lernens beantworten.

Die Studie von Husted/Michailova kann als umfassendste Untersuchung im Hinblick auf das Lernverhalten russischer Manager angesehen werden, klammert aber das Verhalten von Expatriates und die interaktionsbedingten Lernprobleme dabei aus. Die Untersuchungen von Holtbrügge, Weibel und Piske verdeutlichen die Notwendigkeit, eine ethnozentrische Sichtweise zu vermeiden, das (lernrelevante) Verhalten von ausländischen Managern zu analysieren sowie Ansatzpunkte zur Förderung der Zusammenarbeit aufzuzeigen.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Im dritten Kapitel dieser Arbeit werden die verschiedenen Bausteine des theoretischen Bezugsrahmens einzeln dargestellt; die folgenden Anmerkungen vermitteln einen „ersten Überblick“ über die weitere Vorgehensweise.

Zur genaueren Analyse und Beschreibung der zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern verlaufenden Lernprozesse werden zunächst grundlegende Begriffe und Konzepte organisationalen Lernens erklärt. Der Lernebenenbegriff dient zudem als grundsätzliches Strukturierungskriterium für die im vierten Kapitel zu erörternden Lernpotentiale und -barrieren. Die zwischen der ausländischen bzw. russischen Tochtergesellschaft und der Muttergesellschaft ablaufenden Lernprozesse beeinflussen indirekt auch den Wissenstransfer zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern, der nicht vollkommen „isoliert“ abläuft. Im Rahmen dieser Arbeit soll auf diesen Zusammenhang zumindest aufmerksam gemacht und die entsprechenden Lernprozesse voneinander abgegrenzt werden; das Lernen zwischen Tochter- und Muttergesellschaft und die ihm zugrundeliegenden Einflußgrößen können dabei aber nicht „zu Ende diskutiert“ werden, entsprechende Überlegungen wären Gegenstand einer eigenen Untersuchung.

Zur Verdeutlichung der strategischen Bedeutung organisationalen Lernens sowie zur grundlegenden Konzeptualisierung bzw. Identifikation von organisationalen Wissens-basen bzw. mitarbeiterbezogenen Kompetenzen wird die ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung herangezogen; diese wird um routinenbezogene Bemerkungen ergänzt.

Der Transformationskontext wird zunächst als grundlegende Rahmenbedingung organisationalen Lernens konzeptualisiert. Einzelne Dimensionen, die sich in Wissenspotentialen und -defiziten manifestieren und den Umgang mit Wissen beeinflussen, werden separat erörtert; es wäre

unrealistisch, sämtliche lernrelevanten Dimensionen des Transformationskontextes erfassen zu wollen, deshalb beschränkt sich die Auswahl in dieser Arbeit auf ausgewählte Dimensionen, die in die bisherige Literatur bereits Eingang gefunden haben²⁷⁸ und/oder von denen ein deutlicher Einfluß auf Lernprozesse erwartet wird.

Auch politische Interessen der an Lernprozessen beteiligten Individuen werden als eigenständiges Element des „Lernmodells“ aufgeführt. Diese Interessen und die mit ihnen verbundenen mikropolitischen Prozesse können auch als spezifische Lernbarriere angesehen werden. Anstatt sie jedoch „bloß“ unter den theoretischen Grundlagen des organisationalen Lernens zu subsumieren, wird ihrer Erläuterung ein eigener Abschnitt gewidmet, was aus mehrfacher Sicht gerechtfertigt erscheint: In der Praxis geht von politischen Prozessen eine teilweise fast schon dominierende Beeinflussung organisationalen Lernen aus, dementsprechend wird ihnen in der theoretischen Debatte zum organisationalen Lernen ein zunehmendes Gewicht zugesprochen; am Phänomen der Mikropolitik kann der Gegensatz zwischen organisationalen Zielen der Expatriate-Entsendung (sowie ihrer vermeintlich ressourcenstiftenden Nutzung für die Gesamtunternehmung) auf der einen und der individuellen Rollenausübung auf der anderen Seite sehr plastisch aufgezeigt werden; aufgrund des durch den Transformationskontext induzierten Machtgefälles zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern entfaltet Mikropolitik zudem eine besondere Relevanz in ausländischen Tochtergesellschaften.²⁷⁹

²⁷⁸ Siehe dazu auch die Literaturanalyse im zweiten Kapitel.

²⁷⁹ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 3.4.

3.1 Theorie des organisationalen Lernens und des Wissens

3.1.1 Theoretische Grundlagen

Die folgenden Ausführungen sollen nicht einer Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Literatur zum organisationalen Lernen im Sinne einer Erfassung des State-of-the-art dienen, sondern lediglich zur Herstellung eines für das Thema dieser Arbeit notwendigen Grundverständnisses organisationaler Lernprozesse beitragen sowie die im weiteren Verlauf der Arbeit herangezogenen Basisbegriffe erklären. Diese Absicht entspringt nicht zuletzt der momentan festzustellenden Heterogenität,²⁸⁰ Widersprüchlichkeit und Unvollständigkeit von Erklärungsansätzen²⁸¹ im Bereich des organisationalen Lernens.²⁸² Heterogenität und Widersprüchlichkeit sind vor allem in der Auseinandersetzung um normative Ansätze sowie in den Kontroversen um Lernprozesse und Lernformen zu verzeichnen.²⁸³ Während es im ersten Fall um die grundsätzliche Dichotomie zwischen den an der Praxis orientierten, präskriptiven Ansätzen auf der einen, und analytischen wie deskriptiven, auf Theoriebildung abstellenden Ansätzen auf der anderen Seite geht, betrifft der zweite kontroverse Bereich gegensätzliche Auffassungen über den Charakter von Lernprozessen und Lernformen. Hinsichtlich der Lernprozesse stehen sich die an voneinander abzugrenzenden Lernphasen orientierten Modelle und die an einer Einbettung des Lernens in den normalen Arbeitsablauf ausgerichteten

²⁸⁰ Diese Heterogenität ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, daß der Bereich des organisationalen Lernens den Einflüssen verschiedener Disziplinen unterliegt; für eine entsprechende Übersicht siehe Berthoin Antal, A. (1998), S. 32ff. Dabei fehlt es dem Forschungsfeld des organisationalen Lernens gerade wegen der heterogenen Ansätze an einem paradigmatischen Bezugssystem; vgl. Wiesenath, H. (1995), S. 138.

²⁸¹ Die Abgrenzung zwischen diesen drei Charakteristika der gegenwärtigen Debatte über organisationales Lernen ist nicht vollkommen überschneidungsfrei, erleichtert aber die folgende Diskussion.

²⁸² Zu den weithin geteilten Überzeugungen („areas of consensus“) siehe Fiol, C. M./Lyles, M. A. (1985), S. 803ff.

Modelle gegenüber, hinsichtlich der Lernformen²⁸⁴ besteht ein Gegensatz zwischen den von einer eindeutigen und wertmäßigen Differenzierung von Lernformen (als besonderen Arbeitsmomenten) ausgehenden Ansätzen und den an einer Verknüpfung von alltäglichen Arbeitsprozessen und Lernformen orientierten Ansätzen.

Die Unvollständigkeit der gegenwärtigen Ansätze erstreckt sich auf ungelöste Fragen im Bereich der Theoriebildung, der Empirie und der methodischen Erfassung organisationaler Lernprozesse sowie der Gestaltung dieser Prozesse.²⁸⁵ Insbesondere die dem Bereich der Theoriebildung zuzuordnende Frage nach der Stellung des Individuums im organisationalen Lernprozeß bzw. dem genuin Organisationalen des Lernens ist noch ungenügend geklärt.²⁸⁶ Als anstehende Herausforderungen bezeichnet Berthoin Antal die geographische Verbreiterung der empirischen Forschung, die Diversifizierung der Organisationstypen sowie die Erweiterung der Akteursebenen.²⁸⁷ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Versuch unternommen werden, diesen Herausforderungen dadurch zu begegnen, daß der noch nicht sehr umfangreichen rußlandbezogenen, organisationstheoretischen Forschung empirische Ergebnisse zugefügt werden, ausländische Tochtergesellschaften lerntheoretisch näher analysiert werden sowie Expatriates und lokale Angestellte explizit als Akteure bzw. Träger organisationalen Lernens begriffen werden.

Gemäß einer häufig zitierten Übersicht zu den grundlegenden Perspektiven der Literatur zum organisationalen Lernen von Pautzke lassen sich vier Strömungen erkennen; danach wird organisationales Lernen konzeptualisiert als:

- (stellvertretendes) Lernen einer Elite,
- Veränderung des von allen geteilten Wissens,

²⁸³ Vgl. Berthoin Antal, A. (1998), S. 39ff.

²⁸⁴ Was an dieser Stelle als „Lernformen“ bezeichnet wird, entspricht den in Kapitel 3.1.1.2 diskutierten „Lerntypen“.

²⁸⁵ Vgl. Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), S. 519ff.

²⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 519.

²⁸⁷ Vgl. Berthoin Antal, A. (1998), S. 43ff.

- Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der organisationalen Wissensbasis,
- Veränderungen der Organisation.²⁸⁸

Diese Übersicht deutet bereits die Vielschichtigkeit der Theorie des organisationalen Lernens an, der im folgenden zunächst durch die Differenzierung von Lerndimensionen sowie die Erläuterung von Lernpotentialen und -barrieren sowie Wissenskategorien begegnet werden soll, bevor abschließend ein kritisches Fazit gezogen wird.

Bei der nachfolgenden Darstellung wird zunächst der von Pawlowsky vorgenommenen Unterteilung in vier Lerndimensionen gefolgt,²⁸⁹ die den für das Thema dieser Arbeit relevanten Aspekten organisationalen Lernens und den daraus abzuleitenden Fragestellungen zugrunde liegen. Der Diskussion der Lerndimensionen folgt die Erläuterung verschiedener Typen von Lernpotentialen bzw. -barrieren sowie von Wissenskategorien und ihren Verknüpfungsformen. In einer ganzheitlichen und kritischen Gesamtschau werden dann eine für die Untersuchung organisationaler Lernprozesse im Transformationskontext geeignete Arbeitsdefinition entwickelt und untersuchungsleitende Kernfragen formuliert.

Einleitend sei noch einmal darauf hingewiesen, daß mit den folgenden Ausführungen keine Weiterentwicklung der bestehenden Theorie organisationalen Lernens angestrebt wird, sondern lediglich die für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit „brauchbaren“ Elemente erläutert werden sollen; nichtsdestotrotz können kritische Anmerkungen zu einzelnen Theoriebeiträgen dazu beitragen, das Verständnis für den eigenen Untersuchungsgegenstand zu fördern.

²⁸⁸ Vgl. Pautzke, G. (1989), S. 17ff.

²⁸⁹ Vgl. Pawlowsky, P. (1998), S. 17. Diese vierdimensionale Einteilung erscheint für den mehrschichtigen Untersuchungszweck dieser Arbeit besonders geeignet; die Analyse und Beschreibung von Lernprozessen folgt in der Literatur uneinheitlichen Merkmalen. Beispielsweise ist auch eine weniger komplexe Einteilung in Lernträger, -objekte und -umwelt möglich; vgl. Villinger, R. (1996), S. 186.

3.1.1.1 Lernformen

Eine grundlegende Differenzierung von Lernformen wurde erstmals von Fiol und Lyles herausgearbeitet, die zwischen „cognition development“ und „behavior development“, also zwischen einer kognitions- und einer verhaltensorientierten Lernform unterscheiden.²⁹⁰ Den in der Literatur unterschiedenen Lernformen liegt also ein jeweils unterschiedliches lerntheoretisches Verständnis zugrunde.²⁹¹ Nach dem kognitionstheoretischen Verständnis ist Lernen als Veränderung individueller kognitiver Strukturen zu begreifen. Gemäß dem verhaltensorientierten bzw. behavioristischen Verständnis besteht Lernen dagegen in erster Linie in der gegenseitigen Abhängigkeit von Erfahrungslernen und daraus abgeleiteten Handlungen. Einem kulturorientierten Verständnis folgend betrifft Lernen dagegen die Schaffung kollektiver Realitätsinterpretationen²⁹² sowie Fragen einer gemeinsamen Sinnstiftung.²⁹³

Nach dieser einleitenden Übersicht sollen nun die einzelnen Lernschulen im folgenden etwas näher beleuchtet werden.²⁹⁴ Die verhaltensorientierte bzw. behavioristische Lernauffassung folgt einem Stimulus-Response-Paradigma, wonach Lernfähigkeit als eine individuelle Eigenschaft angesehen und ein Lernprozeß dann als gegeben angesehen wird, wenn das Individuum auf einen gleichen oder ähnlichen Anstoß (Stimulus) in einer von früheren Verhaltensweisen deutlich abweichenden Weise reagiert (Response). March/Olsen haben

²⁹⁰ Vgl. Fiol, C. M./Lyles, M. A. (1985), S. 806ff.

²⁹¹ Vgl. Pawlowsky, P. (1998), S. 18f.

²⁹² Beispielsweise unterscheiden Daft/Weick vier mögliche organisationale Interpretationsmodelle in Abhängigkeit der Formen der Auseinandersetzung mit der Umwelt (aktiv oder passiv) und der Annahmen über die Umwelt (analysierbar oder nicht-analysierbar bzw. nicht-deterministisch); vgl. Daft, R. L./Weick, K. E. (1984), S. 291.

²⁹³ Im Gegensatz zur kognitionstheoretischen Sichtweise werden also kollektive - und nicht individuelle - Lernvorgänge angesprochen; diese Unterscheidung ist bei Fiol/Lyles noch nicht explizit vorhanden, beide Ebenen fallen hier unter den Begriff „cognition development“.

²⁹⁴ Die folgende Abgrenzung behavioristischen Lernens von kognitivem Lernen orientiert sich an Schreyögg, G. (1999), S. 529ff.

diesen Lernansatz in ihrem Konzept des geschlossenen Ent-scheidungs- bzw. Lernzyklus auf Organisationen übertragen, um die Reaktionen von Organisationen auf veränderte Umweltzustände als Lernen durch Erfahrung zu erklären:

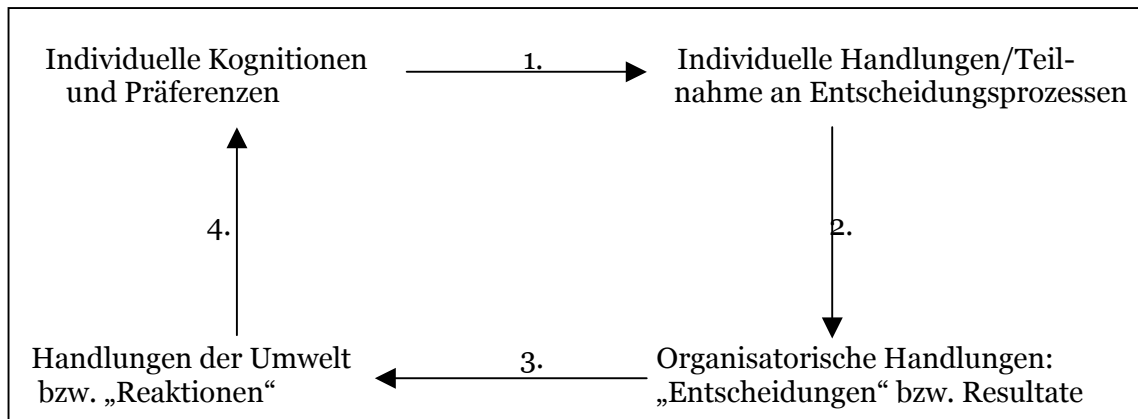


Abbildung 4: Der vollständige Zyklus des Wahlverhaltens nach March/Olsen (Quelle: March, J. G./Olsen, J. P. (1979))

Der Entscheidungs- bzw. Wahlzyklus setzt sich aus verschiedenen Lernphasen zusammen: Wenn die Organisationsmitglieder mit ihren Wahrnehmungen und Präferenzen Diskrepanzen zwischen aktuell bestehenden und erwünschten Umweltzuständen konstatieren, entwickeln sie einen Handlungsentwurf zur Schließung der wahrgenommenen Lücke und nehmen dabei an organisatorischen Entscheidungsprozessen teil, die gegebenenfalls zu Entscheidungen und Handlungen der Organisation führen; die Differenzbildung stellt hierbei den „Stimulus“ des Handelns dar. Die Unternehmensumwelt reagiert ihrerseits auf die Handlung der Organisation und generiert dadurch eine „Response“. Mit der Wahrnehmung und Interpretation der Umweltreaktion durch die Organisationsmitglieder wird ein neuer Lernzyklus in Gang gesetzt. Organisationen leiten demnach ihr aktuelles Verhalten aus früheren Erfahrungen mittels des beschriebenen Feedback-Mechanismus ab.

Zusätzlich formulieren March/Olsen eine Theorie des unvollständigen Lernzyklus' und unterscheiden Kategorien von Lernstörungen, die sich in Form von Unterbrechungen des Lernzyklus' entlang der oben bereits differenzierten Lernphasen manifestieren:

1. Es können Diskrepanzen zwischen Denken und Handeln der Organisationsmitglieder auftreten, d.h. individuelle Wahrnehmungen spiegeln sich nicht im Handeln wider; diese Diskrepanzen sind vor allem durch Rollenzwänge zu erklären, die das individuelle Verhalten unabhängig von Lernprozessen bestimmen.²⁹⁵
2. Zudem können zwischen individueller Handlung und organisationalem Verhalten Diskrepanzen entstehen, wodurch die individuelle Handlungsinitiative durch die Organisation blockiert wird (z.B. aufgrund der bestehenden Machtverteilung).
3. Zu einer Diskrepanz zwischen der Handlung der Organisation und der erwarteten Umweltveränderung kann die potentielle Unfähigkeit der Organisation zur adäquaten Rekonstruktion von Ursache-Wirkungs-Ketten führen, d.h. die „abergläubischen“ - im Sinne von fortgeschriebenen und nicht-hinterfragten - Theorien der Organisation über ihre Umweltbeeinflussung ein Pseudolernen auslösen; die Organisation erkennt die wahren Auswirkungen ihrer Handlungen auf die Umwelt nicht.
4. Zwischen Umweltzustand und individueller Wahrnehmung kann eine Diskrepanz durch die unter Unsicherheit und Ambiguität erfolgende Informationsverarbeitung der Individuen hervorgerufen werden; diese unterliegt dabei dem „Filter“ statischer Annahmen und muß deshalb (zwangsläufig) zu einer unvollständigen Wahrnehmung führen.

Neben der zu individualistischen Fokussierung wird in dem beschriebenen Modell von March/Olsen vor allem das ihm inhärente Stimulus-Response-Paradigma und der daraus folgende reaktive Charakter des Lernens

²⁹⁵ Weiterhin können beispielsweise knappe Ressourcen oder auch eine geringe Gewichtung einer wahrgenommenen Differenz die Diskrepanz begründen.

bemängelt.²⁹⁶ Zur Erfassung proaktiven und intentionalen Lernens wird in den individuellen kognitiven Lerntheorien dagegen Lernen als Erwerb und Weiterentwicklung von mentalen (kognitiven) Mustern²⁹⁷ konzeptualisiert - anstatt eines rein erfahrungsbasierten, extern stimulierten Erwerbs von Reiz-Reaktions-Ketten. In kognitiver Hinsicht wird - aufbauend auf Erfahrungen, Erwartungen, Überzeugungen sowie bereits erworbenen kognitiven Strukturen - eine Verbindung zwischen den eigenen Handlungen und der Umwelt hergestellt; mentale Muster stellen gewissermaßen „Strukturierungshilfen“ dar.

In der Literatur wird häufig auf die Lerndefinition von Huber zurückgegriffen. Diese Lerndefinition stellt insofern eine Art „Kompromiß“ zwischen der kognitions- und verhaltensorientierten Sichtweise dar, als sie auf das Handlungspotential des Lernens abstellt:

„An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential is changed. ..., let us assume that an organization learns if any of its units acquires knowledge that it recognizes as potentially useful to the organization.“²⁹⁸

Organisationslernen führt also zu einer „Erweiterung des Verhaltensrepertoires“²⁹⁹ einer Unternehmung, das durch Lernen erworbene Wissen stellt demnach ein Handlungspotential dar.³⁰⁰ Kognitives Lernen muß sich also nicht zwangsläufig in einer Verhaltensänderung manifestieren. Diese Grundauffassung soll fortan auch dieser Arbeit zugrunde liegen.

²⁹⁶ Dieser Kritik halten Klimecki/Laßleben/Thomae entgegen, daß den Ansätzen um March zu Unrecht ein behavioristisches Lernverständnis unterstellt wird und schreiben diese Fehleinschätzung der Mißachtung der (in den Modellen explizit thematisierten) kognitiven Überarbeitung verhaltenssteuernder Entscheidungsregeln zu; vgl. Klimecki, R./Laßleben, H./Thomae, M. (2000), S. 67f.

²⁹⁷ Zur Rolle der mentalen Muster siehe weiterhin Kapitel 3.1.1.4.

²⁹⁸ Huber, G. P. (1991), S. 89. Eine daran anknüpfende Definition ist bei Villinger anzutreffen: „Learning in organizations represents the process of developing a potential to improve actions (behaviour) through better knowledge and understanding (cognition)“; Villinger, V. (1997), S. 185.

²⁹⁹ Berthoin Antal, A. (1998), S. 33.

³⁰⁰ Vgl. Schreyögg, G. (1998), S. 541.

Aus der kognitiven Perspektive heraus werden Organisationen - wie im einleitenden Abschnitt bereits angedeutet - auch als Wissenssysteme begriffen, in denen Lernen eine Neustrukturierung der organisationalen Wissensbasis bewirkt. Der Aufbau dieser Wissensbasis wird zunehmend zum Ausgangspunkt von Theorien organisationalen Lernens sowie des Wissensmanagements.

Im Hinblick auf die kulturbezogene Konzeptualisierung organisationalen Lernens stellt der Lern-Kultur-Ansatz von Schein das wahrscheinlich bekannteste Modell dar. In seinem Ansatz geht Schein von Kultur als einem dynamischen, evolutionären Lernprozeß von Problemlösungen durch eine Gruppe aus und interpretiert Kultur letztendlich als Summe der als selbstverständlich geltenden Lösungen,³⁰¹ sie stellt demnach das akkumulierte Erfahrungswissen einer Organisation dar; die Organisationskultur beeinflusst gleichzeitig die Wahrnehmung und führt zu einer selektiven Umweltwahrnehmung. Insofern fungiert sie sowohl als Speichermedium des bisher Gelernten als auch als Einflußgröße zukünftigen Lernens.

Einige Autoren im Bereich des organisationalen Lernens stützen sich jedoch nicht einseitig auf ein bestimmtes Verständnis und können somit nicht einer bestimmten „Schule“ zugeordnet werden.³⁰² Beispielweise empfiehlt Schein trotz seines kulturorientierten Verständnisses organisationalen Lernens die Ingangsetzung von Lern-prozessen mittels - behavioristisch fundierter - Angstmechanismen.³⁰³

In sozial-kognitiver Hinsicht ist zunächst auf die von Bandura³⁰⁴ formulierte Trennung von Beobachtungs- und experimentellem Lernen („observational and experimental learning“) hinzuweisen. Anknüpfend an die oben ausgeführte sozialkognitive Weiterentwicklung der zunächst behavioristisch geprägten

³⁰¹ Vgl. Schein, E. H. (1984), S. 34.

³⁰² Für eine entsprechende Übersicht zu diesen Autoren siehe Fiol, C. M./Lyles, M. A. (1985), S. 809.

³⁰³ Vgl. Schein, E. H. (1993), S. 88f. In diesem Fall erscheint die Mischung von Elementen, die auf ein je unterschiedliches Verständnis zurückgehen, allerdings eher etwas „willkürlich.“

³⁰⁴ Siehe grundsätzlich Bandura, A. (1979).

Theorie organisationalen Lernens wird an dieser Stelle eine Systematik von Lernformen vorgestellt, die zwischen vier Varianten von Lernprozessen unterscheidet:³⁰⁵

- das Sammeln von unmittelbaren Erfahrungen in alltäglichen Managementprozessen,
- das Sammeln von stellvertretenden Erfahrungen im Sinne von Modellernen,³⁰⁶
- soziale Vergleichsprozesse mit entsprechenden Individuen oder Gruppen als Referenzmaßstäben,
- logische Verifikation auf Basis eines internalisierten Interpretations- bzw. Bezugsrahmens.

Die oben beschriebenen beiden „klassischen“ Lernformen sowie ihre weiteren Ausprägungsformen spielen insbesondere für die Analyse und Beschreibung der lernbezogenen Interaktion von Expatriates und russischen Mitarbeitern eine wichtige Rolle.³⁰⁷ Die obige Differenzierung von Lernformen soll - neben der Differenzierung von Lernebenen - insbesondere dazu dienen, den „Ort“ der Wirksamkeit von Lernpotentialen und -barrieren sichtbar zu machen.³⁰⁸ Zudem kann die Differenzierung von Lernformen hinsichtlich der Diskussion der lernoptimaleren Gestaltung von Managementsystemen dazu beitragen, auf mögliche Ansatzpunkte von Managementinterventionen aufmerksam zu machen.³⁰⁹

³⁰⁵ Die folgende Einteilung sozialkognitiver Lernformen orientiert sich an Pieper, R. (1992), S. 221f.

³⁰⁶ Im Zentrum der Betrachtung steht an dieser Stelle das Lernen von bzw. an anderen Mitgliedern derselben Organisation. Über das Lernen am Modell können nicht nur Verhaltensmöglichkeiten, sondern auch organisationale Normen erworben werden; die tatsächliche Ausführung bestimmter Verhaltensweisen durch den Beobachter hängt von den beobachteten, positiven oder negativen Verhaltenskonsequenzen ab („Verstärkung“); die Wahrscheinlichkeit der Aneignung eines beobachteten Verhaltens steigt mit zunehmender Macht und Kompetenz des Beobachteten sowie der Auffälligkeit und Abgrenzbarkeit des beobachteten Verhaltens; für eine ausführliche Darstellung der Modellernens vgl. beispielhaft Rosenstiel, L. v./ Molt, W./Rüttinger, B. (1995), S. 163ff.

³⁰⁷ Für weitere Klassifizierungen siehe Huber, G. P. (1991), S. 90ff, und Schreyögg, G. (1998), S. 545ff.

³⁰⁸ Dagegen dient die Differenzierung von Lernphasen vor allem der Sichtbarmachung des Zeitpunktes im Lernprozeß, an dem Potentiale und Barrieren auftreten.

³⁰⁹ Siehe dazu ausführlich Kapitel 5.

3.1.1.2 Lerntypen

Die heute wohl am häufigsten herangezogene Einteilung von Lerntypen geht auf Argyris/Schön zurück, die organisationale Lernprozesse aus einer kognitionstheoretischen Perspektive heraus konzeptualisieren.³¹⁰ Danach besitzen die Organisationsmitglieder in einem bestimmten Umfang gemeinsame Grundannahmen, die sich in sogenannten „Handlungstheorien“³¹¹, Normen, Strategien, Ansichten oder Modellen der Welt niederschlagen. Diese werden wiederum unterteilt in „espoused theories“, offiziell verkündete Handlungstheorien, und „theories-in-use“, die tatsächlich praktizierten Handlungstheorien. Die Umsetzung dieser „Theorien“ führt zu Handlungen, deren Ergebnisse einem Soll-Ist-Vergleich im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad unterzogen werden:

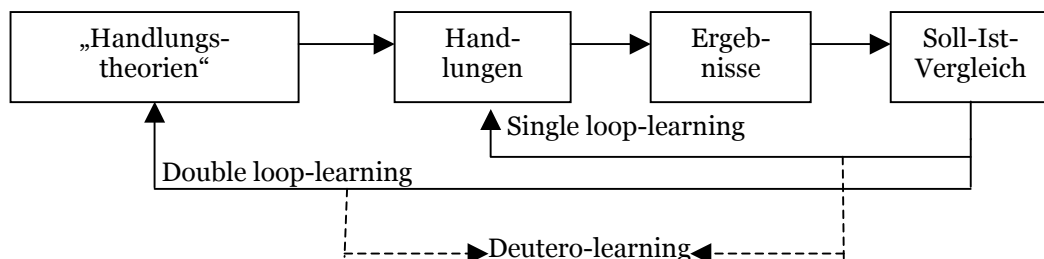


Abbildung 5: Lerntypen nach Argyris/Schön (Quelle: Eigene Darstellung)

In diesem als Feedback-Schleife³¹² ablaufenden Lernprozeß sind drei verschiedene Lerntypen zu unterscheiden: Während beim „single loop-learning“ eine Reaktion auf die ermittelten Soll-Ist-Abweichungen durch eine Anpassung gegebener Handlungsmechanismen erfolgt - im Sinne einer Wiederherstellung

³¹⁰ Vgl. Argyris, C./Schön, D. (1978).

³¹¹ Vgl. ebenda, S. 11.

von Regelkonformität -, und sich insofern nur die „theories-in-use“ ändern, werden beim „double loop-learning“ die den Handlungen zugrundeliegenden Basisannahmen bzw. Handlungstheorien und damit auch die „espoused theories“ modifiziert.³¹³ In beiden Fällen werden die veränderten Handlungstheorien in die organisationalen Bilder und Karten (z.B. Schemata für Pro-zeßabläufe) als „Medien des organisationalen Lernens“³¹⁴ eingebettet.³¹⁵ Diesen beiden Lerntypen fügen Argyris/Schön den sich auf einer Metaebene vollziehenden Typ des „deutero learning“ hinzu, wonach „single loop“ und „double loop-learning“ selber zum Gegenstand des Lernens werden,³¹⁶ d.h. auf ihre Funktionstüchtigkeit hin überprüft werden. Argyris/Schön differenzieren zudem Störungen von Lernprozessen, darunter sogenannte „defensive Routinen“, kollektive Mechanismen, mit denen sich Gruppen vor bedrohlichen Situationen schützen.

In einer Bestandsaufnahme bestehender Konzeptualisierungen von Lerntypen identifiziert Pawlowsky drei unterschiedliche Typen, die anhand zweier Merkmale voneinander abgegrenzt werden können: Der Beziehung zwischen Wissensveränderungen und der bereits existierenden Wissensbasis sowie der Initiative des Lernträgers.³¹⁷ Der erste und „einfachste“ Lerntyp besteht in Verbesserungen bzw. Anpassungen im Rahmen der gegebenen Wissensbasis und ist als reaktive Anpassung gegenüber Veränderungen in der inneren und

³¹² Auch bei Daft/Weick ist organisationales Lernen als iterativer Prozeß angelegt, indem Forschen (Informationssammeln), Interpretation und Lernen über eine Feedback-Schleife miteinander verbunden sind; vgl. Daft, R. L./Weick, K. E. (1984), S. 286.

³¹³ Fiol/Lyles bezeichnen diese Lerntypen als „lower-level learning“ und „higher-level learning“ und betrachten sie als mögliche Ausprägungen der kognitionsorientierten Lernform. Ferner ordnen sie dem „behavior development“ die Ausprägungen „hoch“ und „niedrig“ zu, so daß sich insgesamt vier mögliche, „extreme“ Kombinationsformen der beiden Lernformen ergeben.; vgl. Fiol, C. M./Lyles, M. A. (1985), S. 807. Die Änderung von Annahmen kann grundsätzlich als Reaktion auf externe *und* interne Stimuli erfolgen; letztere impliziert endogenes Lernen, das durch die Einführungen neuer Normen („normative Innovationen“) oder Veränderungen im Wissenssystem ausgelöst werden kann; vgl. Wiesenenthal, H. (1995), S. 141f.

³¹⁴ Argyris, C./Schön, D. (1978), S. 17.

³¹⁵ Diese Einbettung bildet die Voraussetzung für organisationales Lernen.

³¹⁶ Dieses reflexive Lernen kann nur auf der Ebene des Individuums, nicht aber auf der Ebene der Organisation konzipiert werden, da entsprechende kognitive Kompetenzen auf der Organisationsebene nicht anzutreffen sind; vgl. Wiesenenthal, H. (1995), S. 144.

³¹⁷ Vgl. Pawlowsky, P. (1992).

äußeren organisatorischen Umwelt anzusehen; der zweite bzw. mittlere Lerntyp ist bereits mit Änderungen des organisationalen Rahmenwissens verbunden, führt zu Modifikationen der gegebenen Wissensbasis und ist am Überleben der Organisation orientiert;³¹⁸ der dritte und „höchste“ Lerntyp stellt auf das Lernen des Lernens und die Verbesserung von Lernprozessen ab.³¹⁹

Abschließend soll noch auf eine weitere, weniger abstrakte Klassifizierung von Lerntypen hingewiesen werden, die zur folgenden Differenzierung führt: Auf einer technischen Ebene werden bestimmte Techniken erlernt (z.B. Qualitätsmanagementpraktiken), auf einer Systemebene werden neue Systeme und Prozesse entwickelt (z.B. integrierte Produktionssysteme), auf einer strategischen Ebene werden Vorstellungen über die Unternehmensausrichtung verändert (z.B. Erfolgskriterien); die Ebenen sind als interdependent anzusehen.³²⁰

³¹⁸ Dementsprechend werden die beiden Lerntypen „single-loop-learning“ und „double-loop-learning“ auch als „Verbesserungslernen“ und „Erneuerungslernen“ bezeichnet; vgl. beispielhaft Scheurer, S./ Zahn, M. (1998), S. 175.

³¹⁹ Die Ähnlichkeit mit den Lerntypen von Argyris/Schön ist unübersehbar; die Bestandsaufnahme von Pawlowsky macht deutlich, daß die meisten Autoren des organisationalen Lernens in irgendeiner Form auf dieses „klassische“ Grundmodell zurückgreifen.

³²⁰ Villinger, R. (1997), S. 188f.

3.1.1.3 Lernebenen

In idealtypischer Hinsicht können in Unternehmen die Individual-, die Gruppen- sowie die Unternehmensebene als Lernebenen unterschieden werden, wobei auf der Unternehmensebene wiederum zwischen der Ebene der Tochtergesellschaft, der Ebene der Beziehung zwischen Unternehmen und Staat sowie zwischen Unternehmen und anderen Netzwerkunternehmen sowie der Gesamtunternehmensebene zu differenzieren ist. Die Ebene der Beziehung zwischen Unternehmen und Staat sowie die Netzwerkebene können auch als organisationsübergreifende bzw. interorganisationale Ebenen bezeichnet werden, während alle anderen Ebenen als intraorganisational anzusehen sind. Im folgenden soll aus systemtheoretischer Sicht auf die grundsätzliche Beziehung zwischen der individuellen und der organisatorischen Lernebene bzw. zwischen individuellem und organisatorischem Lernen eingegangen werden, da anhand dieser Sichtweise die Schwierigkeiten der Abgrenzung von Lernebenen sehr anschaulich dargestellt werden können; die Erörterung dieser „Abgrenzungsproblematik“ spielt gerade aus Sicht der weiter unten zu entwickelnden Arbeitsdefinition organisationalen Lernens eine wichtige Rolle.

Im Zentrum der Systemtheorie³²¹ stehen die Wechselwirkungen zwischen Individuum und Organisation. Organisationen in ihrer Eigenschaft als soziale Systeme werden als Ganzes betrachtet, die Organisation stellt dabei den Rahmen individuellen Denkens und Handelns dar.³²² Das Lernen der Organisation ist jedoch nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse (und Verhaltensweisen) gleichzusetzen, denn einerseits existieren individuelle

³²¹ Zu den auf organisationales Lernen bezogenen Forschungsrichtungen der Systemtheorie siehe beispielhaft Berthoin Antal, A. (1998), S. 35.

³²² An diesen Kontextbezug individuellen Lernens knüpft Schreyögg seine Aussage, daß organisatorisches Lernen nicht erst durch sukzessives Übertragen individueller Lernergebnisse in die organisationale Wissensbasis erfolgt, da jedes Organisationsmitglied von vorneherein organisatorisch lernt; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 529ff.

Wissensinhalte, die der Organisation nicht bekannt oder zugänglich sind,³²³ andererseits können Organisationen innerhalb ihrer kognitiven Systeme Wissensinhalte speichern, die in den individuellen Wissensstrukturen nicht mehr vorhanden sind.³²⁴ Daneben besitzt organisationales Lernen insofern eine eigenständige Qualität, als durch Interaktionen, Erfahrungs- und Meinungsaustausch in originär kollektives Wissen geschaffen werden kann. Der Übergang von individuellem zu kollektivem Lernen erfolgt durch die kollektive Kommunikation bzw. Artikulation von Wissensinhalten, die Transparenzmachung auf Basis materieller Speichermedien und die Integration der kollektiv „erarbeiteten“ Wissensinhalte in das Gesamtwissen des Systems. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich organisationales Lernen in quantitativer sowie qualitativer Hinsicht von der Summe individueller Lernprozesse unterscheidet.³²⁵

Der obigen Betrachtung ist aus kognitionswissenschaftlicher Sicht noch hinzuzufügen, daß die Verarbeitung von Informationen innerhalb des Systems entlang organisationsweit gültiger Interpretationsregeln verläuft, die sprachlich-interpretativer Art sind - im Gegensatz zu den im Gehirn auf Basis chemo-elektrischer Ladungs-Entladungsprozesse ablaufenden individuellen Interpretationsvorgängen - und beispielsweise in Bedeutungsregeln, Zuordnungsregeln (z.B. Zuordnung von Ursachen zu Wirkungen), Rechenregeln und Kommunikationsregeln (z.B. Festlegung bestimmter Kommunikationswege) unterteilt werden können.³²⁶

Die organisationale Wissensbasis bzw. dessen Veränderung entwickelt sich allmählich zu einer „konsensfähigen Begriffsbestimmung“³²⁷ des organisationalen Lernens. Dementsprechend läßt sich organisationales Lernen aus systemtheoretischer Sicht folgendermaßen definieren:

³²³ Dieser Mangel an Bekanntheit bzw. Zugänglichkeit wird insbesondere durch die weiter unten beschriebenen Lernbarrieren verursacht; vgl. Kapitel 3.1.1.5.

³²⁴ Vgl. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 19.

³²⁵ Vgl. ebenda, S. 20ff.

³²⁶ Vgl. Kahle, E. (1999), S. 111.

³²⁷ Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), S. 532.

„Unter organisationalem Lernen ist der Prozeß der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation verstehen.“³²⁸

Der Hinweis auf die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz befindet sich im Einklang mit der oben genannten handlungspotentialerweiternden Funktion organisationalen Lernens; die Einbeziehung einer Veränderung des Bezugsrahmens als Lernergebnis läßt sowohl die Berücksichtigung rein „technisch“ als auch normativ-kulturell geprägter mentaler Modelle zu. Diese Definition löst aber noch immer nicht das Problem der Abgrenzung zwischen individuellem und organisationalem Lernen, das eine der noch nicht hinreichend gelösten Fragen des organisationalen Lernens darstellt. In der Literatur haben sich sehr unterschiedliche Konzepte zum Verhältnis von individuellem und organisationalem Lernen herausgebildet.³²⁹ In der Diskussion der Lernebenen ist bereits darauf hingewiesen worden, daß organisationales Lernen nicht einfach mit der Summe individueller Lernprozesse gleichzusetzen ist. Insbesondere bleibt umstritten, ob organisationales Lernen als strukturell individueller Leistungsprozeß zu begreifen ist, dessen Ergebnis der Organisation zur Verfügung gestellt wird, oder ob es sich um ein originär und genuin kollektives Konstrukt handelt.³³⁰

Aus systemtheoretischer Sicht wird dieser Konflikt dadurch „gelöst“, daß man von einer Transformation individuellen Wissens in kollektives bzw. organisationales Wissen ausgeht: Individuelles Wissen wird kollektiv kommuniziert und in Form materieller Speichermedien transparent gemacht, Ablauf und Ergebnis von Kommunikationsprozessen sind allen Organisations-

³²⁸ Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 17.

³²⁹ Die grundsätzlichen Konzepte lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Organisationales Lernen ist vollständig auf individuelles Lernen reduzierbar (methodologischer Individualismus), Organisationen lernen ähnlich wie Individuen (Analogie-Konzept), individuelles Lernen ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung organisationalen Lernens; vgl. Hennemann, C. (1997), S. 22.

mitgliedern zugänglich und transparent zu machen, das kollektiv artikulierte und diskutierte Wissen wird in die bisherige Wissensbasis des Systems integriert; organisationales Lernen liegt demnach erst dann vor, wenn neues Wissen dem gesamten System zur Verfügung steht:

„Die Integration der kollektiven Aushandlungsprozesse in das gesamte System ist der Brückenschlag zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Um die individuellen Wissensbestände der Organisation zur Verfügung zu stellen, müssen die Individuen in der Lage sein, ihre Handlungen in das Ganze zu integrieren.“³³¹

Wissenstransfer zwischen einzelnen Individuen stellt dementsprechend noch kein organisationales Lernen dar.³³² Dieser strengen Auslegung soll in dieser Arbeit nicht gefolgt werden, statt dessen werden sowohl die individuelle Wissensgenerierung und -weitergabe als auch die originär kollektive Schaffung und Kommunikation von Wissen grundsätzlich als organisationale Lernprozesse angesehen; der Transfer von Wissen mittels Kommunikation stellt dabei den zentralen Lernmechanismus bzw. die zentrale Voraussetzung dafür dar, daß organisationalen Lernens eintreten kann. Statt den Wissenstransfer zwischen Individuen nur als eine Vorstufe organisationalen Lernens zu betrachten, könnte man sich ein Kontinuum des Grades an organisatorischer Zugänglichkeit bzw. Transparenz von bzw. kollektiver Diskussion über Wissen vorstellen. Die im systemtheoretischen Ansatz enthaltene Anforderung an eine vollständige organisations- bzw. systemweite Diffusion, Diskussion und Integration von Wissen muß aus Sicht der Praxis ohnehin als eher unrealistisch angesehen werden.³³³

³³⁰ Vgl. Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), S. 519. Daran knüpft im übrigen die Frage an, wie, wann und wo Lernergebnisse gespeichert werden bzw. ob die Organisation ein eigenes „Gedächtnis“ besitzt, was im Rahmen dieser Arbeit aber nicht weiter vertieft werden soll.

³³¹ Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 24.

³³² So bezeichnen Probst/Büchel beispielsweise den Wissenstransfer mittels Sozialisation explizit als in-dividuelles Lernen, bei dem noch kein Transfer an eine größere Gruppe stattgefunden hat bzw. noch nicht kollektiv über Wissen kommuniziert wurde; vgl. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 23.

³³³ Auf diesen Zusammenhang weisen Klimecki/Laßleben/Thomae als Vertreter des systemtheoretischen Ansatzes sogar selber hin; vgl. Klimecki, R./Laßleben, H./Thomae, M. (2000), S. 70. Eine genaue Grenzziehung zwischen individuellem und organisationalem Lernen wird von der Systemtheorie nicht geleistet.

Das Individuum als Lernträger bildet grundsätzlich die „kleinste Einheit“ innerhalb der Organisation, die Gruppe bildet dann die nächstgrößere Lerneinheit bzw. nächsthöhere Lernebene, auf der dann unterschiedliche, kollektive Interaktionsmuster wirksam werden, und fungiert als Bindeglied zwischen der Individual- und der Ebene der Tochtergesellschaft, auf der - in idealtypischer Hinsicht - ein organisationsweites Lernen stattfinden sollte.

An das Lernen auf der Ebene der Tochtergesellschaft schließt sich das Lernen auf der Gesamtunternehmensebene an, das sich zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft bzw. zwischen verschiedenen Tochtergesellschaften vollzieht.³³⁴ Auf dieser Ebene spiegeln sich letztendlich dieselben Einflußgrößen und Barrieren organisationalen Lernens wider, die auch auf den darunter liegenden Ebenen auftreten.³³⁵

³³⁴ Für eine grundsätzliche Betrachtung von Mutter-Tochter-Beziehungen aus organisationstheoretischer Sicht siehe beispielhaft Welge, M. K. (1980); zu einer Abgrenzung von „Aggregationsebenen“ im multinationalen Unternehmen aus systemtheoretischer Sicht siehe auch Schiemenz, B./Schönert, O. (1997), S. 204f; für eine Übersicht zu Theorien des Wissenstransfers in multinationalen Unternehmen siehe Bendt, A. (2000); zu einem Modell des Lernens zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft siehe Richter, F.-J. (1995); zu einem Modell organisationalen Lernens in multinationalen Unternehmen siehe Macharzina, K./Oesterle, M.-J./Brodel, D. (2001), S. 632f; zum Wissenstransfer zwischen ausländischen Tochtergesellschaften siehe beispielhaft Welge, M. K./Holtbrügge, D. (2000).

³³⁵ Siehe zu Einflußgrößen des Transfers organisationaler Praktiken aus einer institutionalistischen Sichtweise Kostova, T. (1998), sowie zu einer institutionalistischen Betrachtung des Transfers von Personalmanagementpraktiken Björkman, I./Ehrnroth, M. (1996), S. 66; zu kontextbezogenen Einflußfaktoren des Wissenstransfers siehe weiterhin Inkpur, A. C./Dinur, A. (1998); zu Einflußfaktoren der Wissensflüsse in multinationalen Unternehmen siehe Gupta, A. K./Govindarajan, V. (2000).

3.1.1.4 Lernphasen

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen eher statisch angelegten Lerncharakteristika werden in dynamischer Hinsicht unterschiedliche, idealtypische Phasen des Lernens unterschieden:³³⁶ Der Identifikation und Generierung relevanten Wissens folgt dessen Diffusion bzw. Transfer in entsprechenden Kommunikationskanälen. Die Diffusion führt zur Integration des neu generierten bzw. erstmals erkannten Wissens in bestehende Wissensbestände (Hinzufügen) oder zu deren Modifikation (Veränderung).³³⁷ Aus Integration bzw. Modifikation resultiert am Ende die Veränderung von Verhaltens-routinen auf Basis einer erweiterten bzw. veränderten Wissensbasis. Im folgenden werden einige einschränkende Abgrenzungen vorgenommen und einige für die einzelnen Phasen charakteristische, zentrale Mechanismen organisationalen Lernens näher erläutert.

Die *Identifikation bestehenden Wissens*³³⁸ und die *Generierung neuen Wissens* erfolgen in Auseinandersetzung mit der externen und internen Unternehmensumwelt. Auf die aus Lernprozessen resultierende Anpassung an die unternehmensexterne Unternehmensumwelt, d.h. vor allem an transformationsspezifische Marktbedingungen, kann nur in allgemeiner Form eingegangen werden.³³⁹ Im Vordergrund der Betrachtung stehen die dieser

³³⁶ Die folgende Abgrenzung orientiert sich am Phasenschema von Pawlowsky (1998); vgl. Pawlowsky, P. (1998), S. 21. Siehe zu alternativen Abgrenzungen beispielhaft v. Krogh, G. V./Köhne, M. (1998), oder auch Crossan, M.M./Lane, H. W./ White, R. E. (1999).

³³⁷ In ähnlicher Weise differenziert Piaget in seiner Schematheorie zwischen Assimilation als Subsumierung neuer Informationen unter bestehende Schemata auf der einen und Akkomodation als Veränderung der bestehenden Schemata auf der anderen Seite; vgl. Piaget, J. (1985). Organisatio-nales Lernen umfaßt dementsprechend die Ausnutzung bestehenden Wissens („exploitation“) als auch die Generierung neuen Wissens („exploration“); vgl. Crossan, M.M./Lane, H. W./ White, R. E. (1999), S. 522.

³³⁸ Zu einer ressourcenorientierten Vorgehensweise bei der Identifikation bestehender Wissensbestände siehe Kapitel 3.2.

³³⁹ Siehe hierzu vor allem die Anmerkungen in Kapitel 3.3.1. Insbesondere Marktbearbeitungsstrategien können nicht näher behandelt werden.

Anpassung vorgeschalteten Lernprozesse zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern.

Die *Diffusion bzw. der Transfer von Wissen* wird entlang eines Sender-Empfänger-Modells sowie unter kommunikativen Gesichtspunkten konzeptualisiert. Beide besitzen wichtige Implikationen für die spätere Diskussion von Lernbarrieren. An das Sender-Empfänger-Modell knüpfen vor allem Lernbarrieren auf der individuellen Ebene sowie ebenenübergreifende Lernbarrieren an.³⁴⁰

Das Sender-Empfänger-Modell differenziert einen Wissenssender, einen Wissens-empfänger und den zwischen ihnen stattfindenden Wissenstransfer.³⁴¹ Der Transfer des Wissens, das sich durch unterschiedliche Merkmale auszeichnet,³⁴² ist zudem in einen spezifischen Kontext eingebettet. Während dieser Kontext im ursprünglichen Modell jedoch primär als streng unternehmensinterner Kontext gedacht wird, liegt dieser Arbeit in einer erweiterten Sichtweise die Annahme zugrunde, daß sich der unternehmensexterne Kontext im unternehmensinternen Kontext widerspiegelt.

Die Diffusion von Wissen impliziert einen Transfer von Wissensinhalten zwischen Lernträgern mittels Kommunikation. Eines der bekanntesten und ältesten Modelle zur Konzeptualisierung von Kommunikation entstammt der „mathematical theory of communication“ von Shannon und Weaver. Hiernach wird Kommunikation als Übertragung einer Information von einem Sender zu einem Empfänger begriffen, die Informationsübermittlung kann dabei nur durch ein „Rauschen“ bzw. „Lärm“ („noise“) gestört werden.³⁴³ Diese materiell

³⁴⁰ Siehe hierzu grundlegend Kapitel 3.1.1.4 sowie zu den einzelnen Barrieren Kapitel 4.3 und 4.4.

³⁴¹ Diese Differenzierung geht auf Szulanski zurück, der an den einzelnen Elementen entsprechende Barrieren festmacht; vgl. Szulanski, G. (1996). Siehe ferner die Übersicht zu Lernbarrieren in Kapitel 3.1.1.5.

³⁴² Zu den Klassifizierungsmöglichkeiten von Wissen siehe Kapitel 3.1.1.6.

³⁴³ Vgl. Shannon, C. E./Weaver, W. (1949), insbesondere S. 34f. Shannon/Weaver differenzieren weiter-hin zwischen diskreten, kontinuierlichen und gemischten Signalen, die als mathematische Einheiten erfaßt werden.

orientierte Darstellung schließt allerdings zwischen-menschliche und interpretationsbezogene „Störungen“ aus. In einem umfassenderen Kommunikationsmodell wird dagegen davon ausgegangen, daß der Sender eine bestimmte Wirkung beim Empfänger auslösen möchte.³⁴⁴ Deshalb drückt er seine Absicht bzw. die entsprechende Information in einer Nachricht aus und sendet sie als Signal an den Empfänger. Dieser muß das Signal annehmen, die Nachricht decodieren und die dahinterstehende Information interpretieren. In diesem als iterativen Prozeß zu verstehenden Kommunikationsmodell können Störungen auf drei Ebenen auftreten: Auf der Ebene der Syntaktik, der Lehre von Beziehungen zwischen den Zeichen, können technische Übertragungsproblemen vorkommen; auf der Ebene der Semantik, der Lehre von den Beziehungen zwischen den Zeichen und den mit ihnen bezeichneten Tatbeständen, können Nachrichten inhaltlich mißverstanden werden; auf der Ebenen der Pragmatik, der Lehre von den Beziehungen zwischen den Zeichen und ihren Benutzern, führt eine Nachricht nicht unbedingt zu der vom Sender intendierten Reaktion.³⁴⁵

Der analytische Rahmen zur Erfassung von Kommunikationsproblemen läßt sich dadurch noch konkreter fassen, daß man auf der pragmatischen Ebene von Problemen der Wahrnehmung ausgeht,³⁴⁶ unter denen sowohl die begrenzte physische Kapazität zur Informationsverarbeitung als auch psychische Mechanismen der Informationsbewertung subsumiert werden können. Solche psychischen Mechanismen können u.a. in nationalen Vorurteilen, Denken in

³⁴⁴ Die folgende modellhafte Darstellung ist angelehnt an die Konzeptualisierung der informationstheoretischen Grundlagen der Kommunikation bei Pausenberger/Glaum; vgl. Pausenberger, E./Glaum, M. (1993), S. 604f.

³⁴⁵ In der interkulturellen Kommunikation prallen zudem verschiedene, kulturgebundene Interpretationsschemata aufeinander, was zwischen den Interaktionspartnern die Herausbildung einer gemeinsamen, tiefenstrukturellen Identität verhindert; vgl. Bolten, J. (2000), S. 842.

³⁴⁶ Diese identifiziert Wahren in seinem Kommunikationsmodell - neben Problemen der Sprache, die den oben beschriebenen Problemen auf syntaktischer und semantischer Ebene entsprechen, und der unkontrollierbaren Eigendynamik von Kommunikationsprozessen als weiterem Problembereich; vgl. Wahren, K.-H. E. (1996), S. 195ff.

gruppenbezogenen Stereotypen, defensiven Routinen oder der Orientierung an früheren Erfahrungen bestehen.³⁴⁷

Weiterhin ist im Rahmen der Kommunikation zu differenzieren zwischen einer Inhalts- und einer Beziehungsebene.³⁴⁸ Divergente Erwartungen hinsichtlich der Ausprägung dieser Ebenen können zu Kommunikationsstörungen führen, die nur durch Metakommunikation zu lösen sind, im Rahmen derer z.B. Störungen auf der Beziehungsebene thematisiert werden

Die *Integration bzw. Modifikation* von Wissen setzt eine Interpretation bzw. Bewertung der transferierten Wissensinhalte voraus. Insofern markiert die pragmatische Ebene der Kommunikation quasi den als fließend zu bezeichnenden Übergang zwischen Wissenstransfer und Wissensintegration bzw. -modifikation, da die auf der pragmatischen Ebene einsetzenden Interpretationsmechanismen eine Bewertung von Informationen ermöglichen.

Die Integration von neuen Wissensinhalten in bestehende Wissensstrukturen hängt zudem von der sogenannten „Anschlußfähigkeit“ des vorhandenen Wissens ab.³⁴⁹ Das vorhandene Wissen („prior related knowledge“) muß ein Minimum an Kompatibilität mit dem hinzukommenden Wissen aufweisen bzw. genügend Bezugspunkte aufweisen, damit das hinzukommende Wissen ausreichend bewertet bzw. interpretiert und schließlich integriert werden kann:

³⁴⁷ Diese physischen und psychischen Lernbarrieren werden weiter unten anhand zweier Merkmalsausprägungen systematisiert und beispielhaft erläutert; siehe hierzu die Übersicht zu Wissens-/ Lernbarrieren in Kapitel 3.1.1.5.

³⁴⁸ Diese Ebeneneinteilung geht zurück auf Watzlawick; vgl. Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1982).

³⁴⁹ Das Konzept der Anschlußfähigkeit wurde unter dem Begriff der „absorptive capacity“ erstmals von Cohen/Levinthal entwickelt; vgl. Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1990). Zu einer Erweiterung entlang der das „prior related knowledge“ moderierenden Variablen „organizational forms“ und „combinative capabilities“ siehe Bosch, F. A. J. van den/Volberda, H. W./De Boer, M. (1999).

„... comprised of the set of closely related abilities to evaluate, assimilate, and apply external knowledge; these abilities collectively constitute what we have termed a firm's ‚absorptive capacity‘.“³⁵⁰

Während in dieser ursprünglichen Konzeptualisierung als auch in weiteren Untersuchungen „absorptive capacity“ sich auf den Anschluß unternehmens-externen, insbesondere marktbezogenen Wissens als auch den Wissensaustausch in einem interorganisationalen Kontext³⁵¹ bezieht, wird in dieser Arbeit vor allem der Frage der Anschlußfähigkeit intraorganisationalen, internen Wissens nachgegangen.

Den vorangegangenen Lernphasen liegt als zentraler Mechanismus die Ingangsetzung *mentaler Modelle* zugrunde; letztere können als Sammelbegriff für unterschiedliche, sinnverwandte kognitive Konstrukte gelten.³⁵² Mentale Modelle steuern und strukturieren den Lernprozeß, indem sie die Wahrnehmung, Bewertung und Speicherung von Informationen lenken.³⁵³

Einen erst in jüngster Zeit thematisierten „Spezialfall“ mentaler Modelle stellen die sogenannten *impliziten Theorien* dar, die als „alltagsweltliche Wahrnehmungs-, Denk- und Deutungsmuster“³⁵⁴ interpretiert werden können.³⁵⁵ Diese Betrachtung geht davon aus, daß Führungskräfte über selbstentwickelte und alltagsorientierte Lerntheorien verfügen, die Bindung an die spezifischen Handlungs- (und Transformations-)Kontexte eine Vielfalt unterschiedlicher Theorien bedingt und die Identifizierung dieser Theorien für

³⁵⁰ Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1994), S. 227.

³⁵¹ Siehe beispielhaft Lane, P. J./Lubatkin, M. (1998).

³⁵² Als Beispiele mögen die in der Literatur häufig anzutreffenden Begriffe Schemata, cognitive maps, (Referenz-)Rahmen, Wissensstrukturen, Weltanschauung gelten; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 529ff.

³⁵³ Die Lenkung des individuellen Informationsverarbeitungsprozesses durch kognitive Schemata wurde innerhalb der Kognitionspsychologie vor allem durch den Wahrnehmungszirkel von Neisser verdeutlicht, in dem von einer zeitlich-räumlichen Strukturierung von Umweltreizen durch Schemata und einer anschließenden Veränderung dieser Schemata in einem zyklischen Wahrnehmungsprozeß ausgegangen wird; vgl. ausführlich Neisser, J. (1979).

³⁵⁴ Berthoin Antal, A./Dierkes, M./Marz, L. (1999), S. 500.

die wissenschaftliche Theoriebildung produktiv ist.³⁵⁶ Im Hinblick auf die Themenstellung dieser Arbeit ist insbesondere die zweite Annahme, nämlich die Bindung individueller Lerntheorien an den spezifischen, alltagsweltlich verankerten Handlungskontext hervorzuheben, da sich dieser Kontextbezug eine starke Parallelität zum Konzept der „social embeddedness“³⁵⁷ aufweist.

Der implizite Charakter von Lernvorgängen kommt auch im ökonomischen Stilbegriff zum Ausdruck, wie er von Barmeyer interpretiert wird:

„Stilmerkmale stellen - meist implizite - Regeln und Verhaltensformen sozialer Interaktionen dar, die Konventionen, also gesellschaftliche akzeptierten Verhaltensregeln, ähneln. Im Stil drücken sich eigentümliche kulturtypische Haltungen und Verhaltensweisen von Individuen, Gruppen oder ganzen Gesellschaften aus.“³⁵⁸

Der ökonomische Stilbegriff konkretisiert sich in verschiedenen Stilarten,³⁵⁹ die sich u.a. in Lernstilen als einer möglichen Ausprägungsform manifestieren. Lernstile bezeichnen die individuelle Art und Weise der Verarbeitung von Informationen und Emotionen in bestimmten Lernsituationen (und die Ableitung von Verhaltensweisen); sie werden nicht nur in Bildungsinstitutionen, sondern in allen Lebensbereichen durch Erfahrung geprägt. Trotz individueller Unterschiede können sich bei Individuen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund aufgrund gemeinsamer nationaler Sozialisation ähnliche Lernstile herausbilden. Im Falle des Aufeinandertreffens von Individuen mit unterschiedlichem nationalem Hintergrund können demzufolge verschiedene Lernstile aufeinanderprallen und den gegenseitigen Wissenstransfer behindern.³⁶⁰

³⁵⁵ Die Verwendung des Begriffs „implizit“ deutet in diesem Zusammenhang darauf hin, daß alltagsweltlichen Denkmustern quasi ein Theoriestatus verliehen wird.

³⁵⁶ Vgl. Antal, A. B./Dierkes, M./Marz, L. (1999), S. 501.

³⁵⁷ Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.3.2.1.

³⁵⁸ Barmeyer, C. I. (2000), S. 143.

³⁵⁹ Zu verschiedenen Stilarten und ihrer Beziehung zur Nationalkultur siehe auch Kapitel 3.3.5.1.

³⁶⁰ Die Operationalisierung von Lernstilen kann - im Rahmen einer kulturvergleichenden Lernstilanalyse - mittels des Konzepts des „Experiential Learning“ von Kolb erfolgen; vgl. Kolb, D. A. (1984). Siehe zu einer auf Deutschland, Frankreich und Quebec bezogenen,

Nicht als separate Lernphase aufgeführt wurde bisher das Verlernen, das am ehesten der Modifikation zuzuordnen ist, insofern als es eine bestimmte Art der Veränderung bestehender Wissensbestände kennzeichnet. Der Begriff des „*unlearning*“ ist insbesondere von Hedberg im Rahmen seines Modells organisationalen Lernens geprägt worden, in dem die Umweltbezogenheit von Organisationen in den Mittelpunkt gerückt wird.³⁶¹ Diese konkretisiert sich darin, daß Unternehmen - auf Basis bestehender Handlungstheorien³⁶² - die in ihrer Umwelt relevanten Reize selektieren bzw. interpretieren und anschließend entsprechende Reaktionen auswählen. Diese Reaktionen führen zur Anpassung einzelner Parameter (Anpassungslernen), zum Ent- bzw. Verlernen bestehenden Verhaltens unter partieller Veränderung von Handlungstheorien (Erneuerungslernen), oder zu Veränderungslernen in Form der wesentlichen Änderung bestehender Handlungstheorien.³⁶³ Das Konzept des „*unlearning*“ hat in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung umfangreiche Kritik auf sich gezogen. Beispielhaft wird hier auf die Kritik von Wiegand zurückgegriffen, da sie auf einige im Kontext dieser Arbeit sehr wichtige Aspekte aufmerksam macht, was anhand des folgenden Textauszuges illustriert werden soll:

„Ebendiese (psychischen) Widerstände gegen umfassenden Wandel, die Hedberg durch Verlernen letztlich aus dem Weg räumen will, sind also als *inhärente Elemente des menschlichen Kognitionsprozesses* [Hervorhebung im Original] zu qualifizieren. Und erst diese unverzichtbare kognitive (Vor-)Strukturierung ermöglicht es Individuen, die ja auch Agenten kollektiver Lernprozesse sind, überhaupt, Wandel zu verstehen und auch neue Interpretationen zu entwickeln.“³⁶⁴

kulturvergleichenden Anwendung dieses Konzepts Barmeyer, C. I. (2000), S. 162ff, sowie zu einer Anwendung des Konzepts als Grundlage von Trainingsmaßnahmen (im chinesischen Kulturraum) Hanisch, D. (2001).

³⁶¹ Siehe grundsätzlich Hedberg, G. (1981).

³⁶² Zum Begriff der „Handlungstheorie“ siehe Kapitel 3.1.1.2.

³⁶³ Vgl. ausführlich Hedberg, G. (1982), S. 10. Zur Kritik am Modell von Hedberg, z.B. zur unrealistischen Annahme einer unmittelbaren Stimulus-Response-Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt, siehe beispielhaft Wahren, H.-K. E. (1996), S. 61f. Im Kontext dieser Arbeit sei noch darauf hingewiesen, daß „*unlearning*“ im Modell von Hedberg primär als umweltinduziert im Sinne von unternehmensextern induziert gedacht wird, die Implikationen eines organisationsinternen Wissenstransfers aber nicht näher betrachtet werden.

Hervorzuheben sind zunächst die psychischen Widerstände gegen Wandel bzw. gegen die Integration neuer Wissensinhalte (respektive die Modifikation bestehender Wissensstrukturen), deren Ergebnis von „Machtverhältnissen“³⁶⁵ geprägt ist. Diese von Hedberg unterschätzte Dimension organisationalen Lernens weist auf die zahlreichen potentiellen kognitiven und macht- bzw. mikropolitischen Barrieren³⁶⁶ des Verlernens hin.³⁶⁷ Daneben wird anhand der oben herausgestellten Notwendigkeit einer kognitiven Vorstrukturierung deutlich, daß neues Wissen nicht einfach oktroyiert werden kann, sondern auf ein Minimum an anschlußfähigen Wissensstrukturen angewiesen ist, auf deren Grundlage das neue Wissen interpretiert werden kann.³⁶⁸ Nach Wiegand sollte „unlearning“ deshalb eher als aktives und höherwertiges „relearning“ begriffen werden, bei dem das alte Wissen keine Anwendung mehr findet, aber einem verbesserten „framing“ dient. Im Kontext des osteuropäischen Transformationsprozesses wäre allerdings zu fragen, inwieweit die bestehenden Wissensstrukturen das notwendige Minimum an Anschlußfähigkeit gewährleisten. Abschließend sei noch auf das von Wiegand ebenfalls hervorgehobene Risiko des ungewollten Verlernens relevanten Wissens hingewiesen.

Der Lernprozeß kann eine *Veränderung von Verhaltensroutinen* bewirken, deren Ergebnisse durch die Organisationsmitglieder wiederum hinterfragt werden, was zur Generierung bzw. Identifikation neuen Wissens und somit zur Ingangsetzung eines neuen Lernzyklus' führt. Organisationales Lernen muß

³⁶⁴ Wiegand, M. (1996), S. 477.

³⁶⁵ Wiegand, M. (1996), S. 477.

³⁶⁶ Unter den kognitiven Barrieren sei insbesondere die Angst vor dem Verlust der mit Wissen verbundenen Identität hervorgehoben, als Beispiel mögen die diesbezüglichen Schwierigkeiten ehemaliger Führungskräfte beim Verlernen impliziter Führungstheorien, d.h. individueller mentaler Modelle, gelten; vgl. Sydow, J./Gaulhofer, M. (1995), Sp. 461.

³⁶⁷ Diese wirken dem Verlernen entgegen, das durch ein „krisenhaftes“ und „dialektisches“ Umfeld wie den Transformationskontext sogar beschleunigt werden müßte, denn „crises, conflicts, dialectics, self-doubt, and hesitancy can facilitate unlearning“; Hedberg, G. (1981), S. 21.

³⁶⁸ Genau diesen Umstand bezeichnet letztendlich das oben bereits thematisierte Konzept der „absorptive capacity.“

jedoch nicht zwangsläufig eine Veränderung von Verhaltensroutinen hervorrufen.³⁶⁹

³⁶⁹ Zur Weiterentwicklung der verhaltensorientierten Ansätze organisationalen Lernens um kognitive Elemente siehe Kapitel 3.1.1.1; auch praktische Gründe, wie beispielsweise die Multikausalität von Ereignissen, sprechen gegen die Konzeptualisierung des Lernens als einer rein beobachtbaren - statt einer potentiellen - Verhaltensänderung; vgl. Berthoin Antal, A. (1998), S. 32f.

3.1.1.5 Lernpotentiale und -barrieren

Neben den verschiedenen „klassischen“ Charakterisierungsmerkmalen organisationalen Lernens ist im folgenden darauf einzugehen, worin Lernen sich positiv manifestieren kann und wodurch Lernprozesse be- bzw. verhindert werden können. In positiver Hinsicht sind *Lernpotentiale* hervorzuheben, die im folgenden sowohl das vorhandene und für die Organisation relevante Wissen als auch die Fähigkeiten zur organisationsdienlichen Weiterentwicklung des vorhandenen und Generierung neuen Wissens bezeichnen sollen;³⁷⁰ im Umkehrschluß wäre von *Lerndefiziten* zu sprechen, die somit fehlende Wissensstrukturen bzw. Lernfähigkeiten darstellen. Lernbarrieren schränken die phasenweise verlaufenden Lernprozesse - in variierender Intensität - ein und können vielfältiger Natur sein.

Auf eine nähere Klassifizierung von Lernpotentialen wird an dieser Stelle im Hinblick auf die weiter unten noch zu erläuternden Wissenskategorien und organisationalen Kompetenzschemata verzichtet.³⁷¹ Die Darstellung von Lernbarrieren erfolgt zunächst anhand zweier unterschiedlicher Klassifizierungsschemata, die zum einen aufgrund ihres umfassenden und systematischen Charakters, zum anderen aufgrund ihrer für die Themenstellung dieser Arbeit wichtigen Anknüpfungspunkte ausgewählt worden sind.³⁷²

³⁷⁰ Mit diesen Fähigkeiten muß die Kompetenz zum Transfer und zur Integration von (fremden) Wissensbeständen einhergehen.

³⁷¹ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 3.1.1.6 und 3.2.

³⁷² Häufig werden in der Literatur nur einzelne Barrieren hervorgehoben oder nur auf eine ausgewählte Lernformen bezogen. Zum letzten Fall siehe beispielhaft Hubers Übersicht zu Barrieren des Erfahrungslernens; vgl. Huber, G. P. (1991), S. 95. Für eine Übersicht zu begünstigenden und behindernden Einflußfaktoren des Wissenstransfers siehe Krogh, G. v./Köhne, M. (1998), S. 242ff. Berthoin Antal/Lenhardt/Rosenbrock unterteilen Lernbarrieren in unterbrochene Lernprozesse (siehe hierzu auch den Lernzyklus von March und Olsen in Kapitel 3.1.1.1), psychologische und kulturelle sowie strukturelle und führungsstilbezogene Barrieren, wobei diese drei Barrierentypen als interdependent anzusehen sind; vgl. Berthoin Antal, A./Lenhardt, U./Rosenbrock, R. (2001). Bei Schiemenz/Schönert stellen sich Barrieren als „Lernhindernisse in der multinationalen Unternehmung“ dar, unter denen Konservierungsmechanismen (Bewahrung des Status Quo), personelle Schutzmechanismen, Sprachprobleme und kulturell bedingt

Schüppel differenziert Wissens- und Lernbarrieren³⁷³ entlang der Dimensionen der Wissensträger und der sie ausmachenden Konstituierungsprinzipien.³⁷⁴ Entlang der erstgenannten Dimension unterscheidet er individuelle Barrieren, die den personenbezogenen Wissenstransfer behindern, d.h. sowohl die Weitergabe als auch die Aufnahme von Wissen durch das Individuum, und kollektive Barrieren, die den personenübergreifenden bzw. gruppen- und bereichsübergreifenden Wissenstransfer beschränken.³⁷⁵ Entlang der zweiten Dimension trennt er strukturelle Barrieren, die aus den materiellen Bedingungen des sozialen Systems (Individuum oder Kollektiv) resultieren,³⁷⁶ von politisch-kulturellen Barrieren, die durch historisch gewachsene „Doktrinen“ bzw. divergente Interessenlagen bedingt sind. Aus der Verknüpfung der beiden Dimensionen ergeben sich vier Gruppen von Barrieren:³⁷⁷

1. Individuell-strukturelle Barrieren bezeichnen die psycho-physischen Restriktionen der individuellen Wissensbasis.
2. Individuell-kulturelle Barrieren beziehen sich auf die kulturelle Sozialisation von Individuen.
3. Kollektiv-strukturelle Barrieren sind verursacht durch die materiellen Rahmenbedingungen sozialer Systeme.

unterschiedliche mentale Modelle subsumiert werden; vgl. Schiemenz, B./Schönert, O. (1997), S. 208f.

³⁷³ Schreyögg/Eberl kritisieren das Fehlen einer Differenzierung zwischen Wissensbarrieren; vgl. Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), S. 529. Bei der Darstellung der Systematik von Schüppel wird im folgenden vereinfachend von Barrieren gesprochen. Die mit verschiedenen Wissenskategorien verbundenen Potentiale und (potentiellen) Barrieren organisationalen Lernens werden im nächsten Abschnitt erläutert; bei der Diskussion der einzelnen Barrieren im weiteren Verlauf der Arbeit wird darauf hingewiesen, wenn diese aus bestimmten Wissensmerkmalen (und weniger aus bestimmten Merkmalen des Lernprozesses) resultieren; siehe zu anderen Kritikpunkten auch Bendt, A. (2000), S. 171f.

³⁷⁴ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 108ff.

³⁷⁵ Die letztgenannte Unterscheidung ist abhängig vom „Komplexitätsgrad“, insbesondere der Größenordnung, der betrachteten sozialen Systeme (Unternehmensausschnitte), wird jedoch in der weiteren Diskussion von Schüppel nicht mehr explizit verfolgt; vgl. Schüppel, J. (1996), S. 109f.

³⁷⁶ Beim sozialen System „Unternehmung“ konkretisieren sich diese Bedingungen in Form der Aufbau- und Ablauforganisation.

³⁷⁷ Zu den Interdependenzen zwischen den einzelnen Barrieren, auf die hier nicht ausführlich eingegangen werden kann, siehe die von Schüppel entwickelte schematische Gesamtdarstellung; vgl. Schüppel, J. (1996), S. 179.

4. Kollektiv-kulturelle Barrieren werden geschaffen durch „Doktrinen“ und politische Verhältnisse.

Schüppel bezeichnet die oben genannten Gruppen von Barrieren auch als pathologische Phänomene - im Sinne von krankhaften, nicht idealtypischen Phänomenen. In diesem Zusammenhang weist er u.a. auf die sozialwissenschaftliche Anwendung des Pathologiebegriffs hin, die im Konzept der „gesellschaftliche Lernpathologien“ zum Ausdruck kommt. Diese beziehen sich auf die von Individuen vorgenommene „pathologische“ Ausformulierung von Denkschemata und die hieraus folgende mangelnde Anpassungs-fähigkeit des sozialen Systems; kognitive Transformationshemmnisse³⁷⁸ könnten als derartige gesellschaftliche Lernpathologien interpretiert werden.

³⁷⁸ Siehe Kapitel 2.1.3.

	strukturell	politisch-kulturell
individuell	- Begrenzte Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität - Individualität und Vergangenheitsorientierung - Produktion dominanter Verhaltensweisen und Erlernen neuen Verhaltens in Abhängigkeit vom emotional-motivationalen Aktivierungsgrad - Intrapsychische Konflikte aufgrund postmoderner Identitäten - Skilled Incompetence	- Kollektiver Rollenzwang: Role-constrained Learning - Superstitious Learning - Audience Learning - Kulturell bedingte Wahrnehmungsverzerrung: Learning under Ambiguity, Realitäts- und Aufklärungsdoktrin³⁷⁹
kollektiv	- Vertikale, horizontale und laterale Informationsfilter - Spezialisierung und Zentralisierung - Machtverteilung und Partizipationsregeln - Kooperationskonflikte - Defensive Routinen	- Überbetonung einer Einheitskultur und Binnenorientierung - Kulturelle Diversität - Mythen, Traditionen und Groupthink

Tabelle 9: Übersicht zu Wissens- und Lernbarrieren (Quelle: leicht modifiziert übernommen aus Schüppel, J. (1996), S. 108ff)

Im folgenden werden nun diejenigen Barrieren herausgegriffen und erläutert, von denen erwartet wird, daß sie für das gegenseitige Lernen von Expatriates und russische Mitarbeiter hohe Relevanz besitzen; nicht näher diskutiert werden diejenigen Barrieren, von denen angenommen werden kann, daß sie unabhängig von interkulturellen oder auch transformationsbezogenen Einflußgrößen den organisationalen Lernprozeß „stören.“

Aus dem individuell-strukturellen Bereich soll zunächst die Barriere der „Individualität und Vergangenheitsorientierung“ hervorgehoben werden. Individualität bezeichnet die personenspezifische kognitive Prägung, die sich in

³⁷⁹ Die individuell-(politisch-)kulturellen Barrieren entsprechen den „Lernunterbrechungen“ nach March/ Olsen; vgl. hierzu Kapitel 3.1.1.1.

der individuellen Wissensbasis widerspiegelt.³⁸⁰ Diese Prägung entsteht u.a. durch die Orientierung an bzw. Fortschreibung von den in der Vergangenheit erlernten individuellen Denk- und Verhaltensmustern und einer fehlenden Reflexion einmal getroffener Annahmen trotz gewandelter Rahmenbedingungen. Die Vergangenheitsorientierung soll kognitive Konsistenz ermöglichen, und zwar nicht nur nach einer bestimmten Entscheidung, sondern auch vor und während eines bestimmten individuellen Reflektionsprozesses.

Diese Barriere steht insofern in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit dem weiter oben beschriebenen Konzept der Hysterese, als diese ebenfalls ein vergangen-heitsgeprägtes Verhalten bezeichnet, das trotz veränderter Rahmenbedingungen anhält.³⁸¹ Der wesentliche Unterschied besteht in der psychologischen Grundausrichtung: Während Vergangenheitsorientierung explizit auf den individual-kognitiven Aspekt des Lernens abstellt, orientiert sich Hysterese am behavioristischen Paradigma. Simon konzeptualisiert Hysterese auch als Stimulus-Organismus-Response (S-O-R)-Mechanismus, bei dem ein temporärer Stimulus eine dauerhafte Veränderung abhängiger Variablen verursacht und eine intervenierende Variable, z.B. das Langzeitgedächtnis oder die sogenannte „Prägung“, den Zusammenhang zwischen Stimulus und Response erklärt.³⁸² Organisationales Lernen kann durch Vergangenheitsorientierung insofern behindert werden, als Lernsignale nicht wahrgenommen, d.h. relevantes Wissen nicht als solches erkannt wird, oder neuartiges Wissen mittels vergangenheitsorientierter Muster interpretiert wird. An die hier beschriebene Barriere wird vor allem bei der Diskussion der historischen Dimension des Transformationskontextes wieder angeknüpft.

Die Vergangenheitsorientierung kann durch die jedem Individuum inhärente begrenzte Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität, die ebenfalls

³⁸⁰ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 129.

³⁸¹ Zum Hysteresebegriff im Transformationskontext siehe Kapitel 2.1.3.1.

³⁸² Diese Konzeptualisierung nimmt er - neben einer vereinfachten Konzeptualisierung als S-R-Paradigma - im Rahmen der Bildung von Ansätzen zu einer Theorie der Marketinghysterese vor, deren grundlegende psychologische Fundierung auch bzw. gerade in einer organisationstheoretischen Diskussion von Nutzen ist.

dem Bereich der individuell-strukturellen Barrieren zuzuordnen ist, noch verschärft werden, und zwar insofern, als der Transformationskontext einen Zustand hoher Umweltkomplexität und -dynamik darstellt³⁸³ und mit einer entsprechenden Reizüberflutung einhergeht („information overload“); die aus dieser Reizüberflutung erwachsende Unsicherheit legt den Rückgriff auf „bewährte“, internalisierte Orientierungsmuster nahe.³⁸⁴

Aus demselben Bereich stammt die Barriere der „intrapsychischen Konflikte aufgrund postmoderner Identitäten.“ Unter dem Begriff der Postmoderne wird hier – vereinfachend - der Umstand einer Pluralisierung, Ausdifferenzierung und Fragmentierung der Identitäts- und Bedürfnisstrukturen parallel zur gesellschaftlichen Evolution verstanden. Aus dieser Differenzierung entstehen aus Sicht des Individuums divergente bzw. widersprüchliche Handlungstendenzen bzw. -optionen, aus denen intrapsychische Spannungen resultieren. Diese Spannungen wiederum können zu individueller Paralyse, verspäteten Reaktionen auf bestimmte Reize (Stimuli) sowie zu paradoxen Handlungen führen. Diese Auswirkungen können aufgrund ihrer potentiellen Handlungsstörungen insbesondere das alltagsbezogene Erfahrungslernen beeinträchtigen. Daneben ist eine Beeinflussung der bei der Interpretation von Wissen greifenden mentalen Modelle zu erwarten. Bei der Diskussion gesellschaftsbezogener Aspekte des Transformationskontextes wird auf den Identitätsbegriff zurückgegriffen.³⁸⁵

Dem individuell-kulturellen Bereich ist die Barriere des „kollektiven Rollenzwangs (Role-Constrained Learning)“ zuzurechnen, der individuelles Handeln auf kollektiv geltende Rollenvorgaben beschränkt. Organisationales Lernen wird in diesem Fall zum einen durch die unterbleibende Kollektivierung individuellen Wissens bzw. den unterbleibenden Wissenstransfer, zum anderen

³⁸³ Siehe zu den verschiedenen Facetten dieser Komplexität und Dynamik Kapitel 2.1.3. In der Literatur des organisationalen Lernens wird an verschiedener Stelle auf die nachteiligen Auswirkungen einer sehr hohen Umweltkomplexität und -dynamik verwiesen; siehe beispielhaft Duncan, R. (1972).

³⁸⁴ Vgl. Villinger, R. (1996), S. 191.

³⁸⁵ Siehe Kapitel 3.3.6.1.

durch die Verhinderung der (vor allem experimentellen) Entwicklung der individuellen Wissensbasis als dessen Voraussetzung beeinträchtigt.³⁸⁶ Auf historisch gewachsene und kulturell verstärkte kollektive Rollen-zwänge wird bei der Erörterung der historischen bzw. kulturellen Dimension des Transformationskontextes wieder Bezug genommen.³⁸⁷

Aus dem kollektiv-strukturellen Bereich sei zunächst die Barriere der „vertikalen, horizontalen und lateralen Informationsfilter“ hervorgehoben, die sich auf die von hierarchischer Strukturierung und funktionaler Differenzierung geschaffenen organisatorischen Distanz bezieht und den personen- und gruppenübergreifenden Wissenstransfer behindern kann.³⁸⁸ Die Gründe für das tatsächliche Wirksamwerden der Filter können dabei unterschiedlicher Natur sein; als (vorläufige) Beispiele seien an dieser Stelle nur die Verhinderung des „Durchsickerns“ negativer Informationen aus Angst vor persönlichen Sanktionen oder die an jedem Filter stattfindende, manipulierende Interpretation von Information auf Basis der jeweiligen mentalen Modelle genannt.

Weiterhin ist aus dem kollektiv-strukturellen Bereich die zentrale Barriere der „Machtverteilung und Partizipationsregeln“ herauszugreifen.³⁸⁹ Macht substituiert die sprachliche bzw. kommunikative Herbeiführung gemeinsamer mentaler Modelle und ist dabei an Ressourcen (Machtpotentiale) gebunden.³⁹⁰ Im Hinblick auf organisationales Lernen wirkt sich eine bestimmte Verteilung von Macht bzw. des Zugangs zu Entscheidungsfeldern dahingehend aus, daß der Wissensfluß durch eine machtinduzierte Organisationsstruktur vorgegeben ist, Entscheidungsspielräume von Individuen eingeengt werden und die Reflexion der Realität durch einzelne Organisationsmitglieder erschwert wird.³⁹¹ Im Kontext des weiter oben ausgeführten Phasenschemas organisationalen

³⁸⁶ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 144.

³⁸⁷ Siehe Kapitel 3.3.3 bzw. 3.3.5.

³⁸⁸ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 153.

³⁸⁹ Zu einer separaten und ausführlicheren Erörterung der Rolle von Macht im organisationalen Lernprozeß vor dem Hintergrund der Transformation siehe Kapitel 3.4.4.

³⁹⁰ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 157.

³⁹¹ Vgl. ebenda, S. 161f.

Lernens³⁹² kann machtorientiertes Verhalten insbesondere eine intendierte Einschränkung des Wissenstransfers zwischen Individuen hervorrufen.

Dem kollektiv-kulturellen Bereich entstammt die Barriere der „Überbetonung einer Einheitskultur und Binnenorientierung“, die - ähnlich wie kollektive Rollenzwänge - historisch gewachsen oder kulturell verstärkt sein kann. Eine starke Einheitskultur entsteht dabei durch Prozesse der gezielten Selektion gruppenkonformer, „anschlußfähiger“ Mitglieder und durch Sozialisation von Gruppenmitgliedern, die gruppenbezogene Normen zu internalisieren haben.³⁹³ Die hiermit verbundene Binnenorientierung kann organisationales Lernen insofern beeinträchtigen, als nur noch einheitliche und statische mentale Modelle für die Wissensinterpretation „zugelassen“ werden.

Eine ebenfalls dem kollektiv-kulturellen Bereich zugehörige Barriere ist die „kulturelle Diversität“, die sich in einer Pluralität von Subkulturen ausdrückt. Diese Subkulturen können u.a. durch Unterschiede im Lebensalter, in der ethnokulturellen Herkunft oder der Funktionsbereichszugehörigkeit bedingt sein. Kulturelle Diversität kann organisationales Lernen dadurch behindern, daß Wissen als Machtpotential begriffen und innerhalb der Kulturgrenzen zurückgehalten wird.³⁹⁴ Darüber hinaus können mentale Modelle entlang einzelner „Subkulturdimensionen“ variieren und damit Wissenstransfer und -interpretation hemmen.

Im folgenden wird in Anknüpfung an das oben aufgeführte Sender-Empfänger-Modell des Wissenstransfers ergänzend eine weitere Übersicht zu Barrieren wiedergegeben; letztere sind den einzelnen Elementen des Wissenstransfers zuzuordnen:³⁹⁵

³⁹² Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.4.

³⁹³ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 169f.

³⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 174f.

³⁹⁵ Die folgende Aufstellung orientiert sich an Bendt, A. (2000), S. 51ff.

Elemente des Wissenstransfers	Barrieren
Zu transferierendes Wissen	● Tacitness ● Kausale Ambiguität ● Mangelnde Beweise über die Nützlichkeit
Wissenssender	● Mangelnde Teilungsbereitschaft - Angst vor Machtverlust - Keine Aussicht auf Kompensation - Überlegenheitsdenken ● Mangelnde Teilungsfähigkeit - Mangelnde Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit - Fehlende Ausübung/Gewohnheit - Wissensstreuung - Mangelnde Reputation ● Mangelnde Beweise über die Nützlichkeit
Wissensempfänger	● Mangelnde Absorptionsbereitschaft - Ablehnung von Neuem und Fremdem - Angst vor Gesichtsverlust - Überlegenheitsdenken ● Mangelnde Absorptionsfähigkeit - Mangelnde Aufnahmefähigkeit - Mangelnde Anwendungsfähigkeit ● Mangelnde Bewahrungsfähigkeit
Kontext des Wissenstransfers	● Schwierige Beziehung ● Fehlende gemeinsame Sprache ● Verzerrungen durch Kommunikationsmittler ● Intransparenz über Wissensquellen und Wissensdefizite ● Ressourcenmangel ● Unfruchtbares organisatorisches Umfeld: - Standardisierung und Formalisierung - Hierarchie - Unpassende Evaluations- und Vergütungssysteme - Rollenzwang ● Transferfeindliche Kultur

Tabelle 10: Barrieren des Wissenstransfers (Quelle: in Anlehnung an Bendt, A. (2000), S. 51ff)

Die meisten der in der obigen Aufzählung enthaltenen Barrieren weisen eine starke Ähnlichkeit zu einzelnen, von Schüppel entlang der Dimensionen „Wissensträger“ und der sie ausmachenden „Konstituierungsprinzipien“

systematisierten Barrieren auf. Beispielweise sind die unter der Überschrift „unfruchtbares organisatorisches Umfeld“ subsumierten Barrieren der „Standardisierung und Formalisierung“ sowie der „Spezialisierung“ den kollektiv-strukturellen Barrieren bei Schüppel zuzuordnen.³⁹⁶

Vor dem Hintergrund der oben vorgenommenen Differenzierung von Lernphasen beziehen sich die am Sender-Empfänger-Modell des Wissenstransfers orientierten Barrieren nicht ausschließlich auf den reinen Transfer bzw. die Diffusion von Wissen, sondern berühren auch andere Phasen. So stellt beispielsweise die Absorptionsfähigkeit des Wissensempfängers einen zentralen Mechanismus der Wissensintegration dar.³⁹⁷

Die zentrale Aussagekraft der obigen Systematik resultiert vor allem aus zwei Aspekten: Zum einen hebt sie die „duale Akteursstruktur“ des Wissenstransfers hervor, die sich auch in der dieser Arbeit zugrundeliegenden Perspektive des gegenseitigen Lernens widerspiegelt; zum anderen weist sie explizit auf die mit der Qualität des zu transferierenden Wissens verbundenen Barrieren hin,³⁹⁸ die in den teilweise einseitig strukturations- oder handlungstheoretisch ausgerichteten Betrachtungen zum organisationalen Lernen nicht immer ausreichend Berücksichtigung finden. Unter den oben genannten wissensbezogenen Barrieren bezeichnet „Tacitness“ den Grad an Kodifizierbarkeit von Wissen und weist auf die Bindung von Wissen an Lernträger hin,³⁹⁹ deren Bedeutung für die Nutzung vorhandener Wissenspotentiale im Transformationskontext nicht unterschätzt werden darf. Kausale Ambiguität entsteht aufgrund einer nicht reduzierbaren Ungewißheit über die Erfolgsbedingungen des Einsatzes bestimmten Wissens in einem neuen Kontext, die u.a. durch ein mangelndes Verständnis für den fremden Kontext

³⁹⁶ Für einen detaillierten Vergleich siehe Bendt, A. (2000), S. 51ff. Die Verfasserin nimmt selber fortlaufend auf Schüppels Systematik Bezug.

³⁹⁷ Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.4.

³⁹⁸ Gerade in dieser Hinsicht kann sie als sinnvolle Ergänzung der Systematik von Schüppel gewertet werden.

³⁹⁹ Siehe zu diesem Begriff sowie weiteren Wissenscharakteristika die Ausführungen im nächsten Abschnitt.

bedingt sein kann und durch den Grad an „Tacitness“ des betroffenen Wissens verstärkt werden kann. Die mangelnden Beweise über die Nützlichkeit von Wissen beziehen sich auf die „Transferwürdigkeit“⁴⁰⁰ von Wissen, die aufgrund fehlender bisheriger Nutzung eingeschränkt sein kann; durch diesen Umstand wird sowohl die Identifizierung des Transferpotentials erschwert als auch die Bereitschaft zur Wissensannahme verringert.

3.1.1.6 Wissenskategorien

In historischer Hinsicht ist die Prägung des Begriffs des organisationalen Wissens durch Duncan/Weiss hervorzuheben, wie er in ihrer Definition des organisationalen Lernens zum Ausdruck kommt: „Organizational learning is defined here as the process within the organization by which knowledge about action-outcome relationships and the effect of the environment on these relationships is developed.“⁴⁰¹ Organisationales Wissen muß dabei mehrere Kriterien erfüllen: Es muß relevant sein, d.h. es muß die Vorhersage von „action-outcome-relationships“ ermöglichen; es muß kommunizierbar und damit zugänglich und für alle Organisationsmitglieder prinzipiell verständlich sein; es muß allgemeine Übereinstimmung hinsichtlich seines Nutzen für die Organisation vorliegen; es muß integriert sein im Sinne zusammenhängender und miteinander verknüpfter Aussagen.⁴⁰² Insbesondere das Kriterium der Kommunizierbarkeit ist hervorzuheben, da es eine Abgrenzung von individuellem und organisationalem Lernen erlaubt.⁴⁰³

Organisationales Wissen kann - in Abhängigkeit der Verankerung im Unternehmen - auch in Teilmengen unterschieden werden:⁴⁰⁴ Die von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissensbestände bilden den Kern des

⁴⁰⁰ Bendt, A. (2000), S. 52.

⁴⁰¹ Duncan, R./Weiss, A. (1979), S. 84.

⁴⁰² Vgl. Duncan, R./Weiss, A. (1979), S. 85f.

⁴⁰³ Dementsprechend sprechen Duncan/Weiss auch von „public knowledge“; vgl. Duncan, R./Weiss, A. (1979), S. 87.

⁴⁰⁴ Vgl. Scheurer, S./Zahn, M. (1998), S. 175.

organisationalen Wissens, das für die Organisation verfügbare Wissen ist größer als der Wissenskern und verteilt sich auf organisationale Subsysteme,⁴⁰⁵ das erreichbare Wissen ist noch umfangreicher und kann nur über ein entsprechende Metawissen (z.B. in Form von Datenbanken) erschlossen werden; vom organisationalen Wissen ist das für die Organisation nicht erreichbare private Wissen der einzelnen Mitarbeiter abzugrenzen.

Nach Wiesenthal besteht organisationales Wissen in Regeln und Routinen⁴⁰⁶ auf der einen sowie kognitiven Annahmen und normativen Prämissen⁴⁰⁷ auf der anderen Seite;⁴⁰⁸ kognitive Annahmen umfassen dabei Annahmen über die Wirklichkeit in Form von Ursache-Wirkungszusammenhängen.⁴⁰⁹

Die obigen Ausführungen machen auf die Heterogenität der Konzeptualisierung organisationalen Wissens aufmerksam. Zwecks Analyse und Beschreibung organisationaler Lernprozesse soll deshalb im folgenden eine genauere Kategorisierung von Wissen vorgenommen werden. Die in der gegenwärtigen wissensbezogenen Literatur anzutreffenden Definitionen von Wissen sind vielfältig und uneinheitlich. Aulinger/ Fischer unterscheiden innerhalb der Betriebswirtschaftslehre drei grundsätzliche Zugänge zur Beschreibung von Wissen; im einzelnen sind dies die Unterscheidung verschiedener Wissens-kategorien, die Betrachtung von Wissen als vernetzte Information⁴¹⁰ sowie von Wissen als Fähigkeit, zu beobachten.⁴¹¹ Im folgenden wird - entsprechend der

⁴⁰⁵ Das in Subsystemen (Kultur, Struktur, Strategie) gebundene verfügbare Wissen bildet die organisationale Wissensbasis, organisationales Lernen wird dementsprechend auch als kollektives Phänomen der Speicherung von Wissen in Subsystemen angesehen; vgl. Scheurer, S./Zahn, M. (1998), S. 174.

⁴⁰⁶ Siehe zu diesen Begriffen Kapitel 3.2.3.

⁴⁰⁷ Normative Prämissen werden nach Wiesenthal teilweise auch unter „organizational culture“ subsumiert; vgl. Wiesenthal, H. (1995), S. 143.

⁴⁰⁸ Vgl. Wiesenthal, H. (1995), S. 141ff.

⁴⁰⁹ Diese wiederum setzen sich zusammen aus „Theorien“ der Handlungssituation und Wissen über weitere Kontextbedingungen; vgl. ebenda S. 143.

⁴¹⁰ Die Beziehung zwischen Information und Wissen ist dadurch charakterisiert, daß vom Individuum Daten aus seiner Umgebung ausgewählt, einem Zweck oder Ziel zugeordnet und dadurch zur Information werden, die Menge der aufgenommenen Informationen bildet dann das Wissen des Individuums; vgl. Kahle, E. (1999), S. 104, oder Aulinger/Fischer (2000).

⁴¹¹ Vgl. Aulinger, A./Fischer, D. (2000), S. 644f.

erstgenannten Form des Zugangs - zunächst zwischen einer die Umwandlung von einer Wissensform in eine andere (epistemologischen) und einer die Wissensübertragung betreffenden (ontologischen) Wissensdimension unterschieden und entsprechende Konzeptualisierungen bzw. Charakterisierungen von Wissenstypen vorgestellt sowie mögliche Verknüpfungsformen der beiden Wissensdimensionen beleuchtet.

In epistemologischer Hinsicht lassen sich explizites und implizites Wissen unterscheiden. Explizites Wissen liegt in kodifizierbarer Form vor oder kann in eine solche überführt werden; dagegen besitzt implizites Wissen eine nicht eindeutig artikulierbare Form und kann nur durch enge persönliche Kontakte transferiert werden.⁴¹² In der Regel verfügen Unternehmen in nicht unerheblichem Umfang über unbewußtes implizites Wissen, das in routineartigem Verhalten gebunden ist.⁴¹³ Implizites Wissen ist dabei in die speziellen Beziehungen von Individuen, Gruppen und Prozessen eingebunden.

Explizites und implizites Wissen unterscheiden sich - wie gesehen - in ihrer Kodifizierbarkeit und ihren Transfermechanismen. Auch hinsichtlich ihrer Akquisition und Akkumulation weichen sie insofern voneinander ab, als explizites Wissen durch logische Deduktion und formales Studium generiert werden kann, implizites Wissen aber nur durch praktische Erfahrung im relevanten Kontext erworben werden kann. Ein weiterer Unterschied besteht in ihrem Aggregations- und Nutzungspotential: Während explizites Wissen an einem bestimmten Ort in objektivierter Form gespeichert und ohne Beteiligung eines anderen Lernträgers umgesetzt werden kann, ist implizites Wissen personalisiert und kontextabhängig, kann schwer aggregiert werden und erfordert zur Umsetzung die Einbeziehung anderer Lernträger.

⁴¹² Vgl. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 26f. Auf den hohen Anteil impliziten Wissens am menschlichen Gesamtwissen hat insbesondere Polyani hingewiesen; siehe grundsätzlich Polyani, M. (1966).

⁴¹³ Zum Routinebegriff siehe ausführlich Kapitel 3.2.3.

In ontologischer Hinsicht ist zudem zwischen individuellem und kollektivem Wissen zu unterscheiden. Individuelles Wissen ist in den Gehirnen und den körperlichen Fertigkeiten von Individuen gebunden, es stellt Spezialwissen dar und ist potentiell transferierbar. Dagegen bezeichnet kollektives Wissen den akkumulierten Wissensbestand der Unternehmung, der in Regeln, Routinen, Verfahrensweisen und Normen festgehalten ist; es steuert das Problemlösungsverhalten und die Interaktionsmuster der Organisationsmitglieder und kann entweder in gespeicherter (statischer) oder in fließender bzw. interaktionsbezogener (dynamischer) Form vorliegen.⁴¹⁴

Die möglichen Verknüpfungs- bzw. Kombinationsformen der epistemologischen und ontologischen Wissensdimensionen sind in der folgenden Tabelle abgebildet:⁴¹⁵

	individual	collective
explicit	Embrained knowledge	Encoded knowledge
tacit	Embodied knowledge	Embedded knowledge

Tabelle 11: Kombinationsformen von Wissensdimensionen (Quelle: Lam, A. (2000), S. 491)

„Embrained knowledge“ stellt abstraktes bzw. formales Wissen dar und ist von den individuellen konzeptionellen und kognitiven Fähigkeiten abhängig; in der westlichen Kultur genießt ein solches abstraktes Wissen gemeinhin einen privilegierten Status. „Embodied knowledge“ stellt individuelles praxisorientiertes Wissen dar, dessen Kontextabhängigkeit darin besteht, daß Generierung und Anwendung nicht voneinander getrennt werden können. „Encoded knowledge“ kennzeichnet abstraktes, koordinations- und kontrollunterstützendes Wissen, das in kodifizierter Form gespeichert ist. „Embedded knowledge“ meint kollektives, in organisationalen Routinen und

⁴¹⁴ Vgl. Lam, A. (2000), S. 491.

⁴¹⁵ Die Differenzierung dieser Wissenstypen wurde erstmalig eingeführt von Collins H. M. (1993); die anschließenden Ausführungen orientieren sich an Lam, A. (2000), S. 492f, sowie an Blackler, F. (1995), S. 1023ff.

geteilten Normen gebundenes, beziehungsspezifisches, kontextabhängiges und verstreutes Wissen. In seinen „images of knowledge within organizations“ weist Blackler darüber hinaus auf eine weitere Wissensdimension hin, die als „encultured knowledge“ bezeichnet wird und den Prozeß der Schaffung gemeinsamer Deutungsmuster durch Sozialisation und Akkulturation charakterisiert; dieser Prozeß ist in erheblichem Maße von Sprache abhängig und daher prinzipiell offen.⁴¹⁶

Eine weitere, eher praxisorientierte Klassifikation von Wissenstypen differenziert zwischen allgemein geteilten Beschreibungen und Definition („Wörterbuchwissen“ bzw. „what“), Kenntnissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge („Beziehungswissen“ bzw. „how“), Vorschriften und Empfehlungen („Rezept-/Vorschriftenwissen“ bzw. „shoulds“) sowie Prämissen des organisationalen Handelns („Normenwissen“ bzw. „why“).⁴¹⁷

Möglichen Formen der Wissenstransformation bzw. der Kombination von Wissens-typen⁴¹⁸ in Abhängigkeit der oben beschriebenen grundsätzlichen Wissensdimensionen lassen sich gemäß Nonaka⁴¹⁹ bzw. Nonaka/Takeuchi⁴²⁰ folgendermaßen klassifizieren:

⁴¹⁶ Vgl. Blackler, F. (1995), S. 1024. Zu tendenziellen Verschiebungen in der Bedeutung dieser Wissensdimensionen in der Praxis siehe Blackler, F. (1995), S. 1029f.

⁴¹⁷ Vgl. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998).

⁴¹⁸ Dieses Klassifikationsschema könnte alternativ auch unter der Lernphase „Diffusion/Transfer“ subsumiert werden; an dieser Stelle soll jedoch in erster Linie der grundsätzliche Zusammenhang zwischen explizitem und implizitem Wissen betont werden.

⁴¹⁹ Vgl. Nonaka, I. (1994).

⁴²⁰ Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. (1998).

3 Theoretischer Bezugsrahmen

	implizites Wissen	explizites Wissen
implizites Wissen	Sozialisierung	Externalisierung
explizites Wissen	Internalisierung	Kombination

Tabelle 12: Formen des Wissenstransfers (Quelle: Nonaka, I. (1994), S. 19)

Die ontologische Dimension verläuft dabei vom Individuum über die Gruppe und die Organisation bis hin zu einer interorganisationalen Wissensebene („levels of social interaction“).⁴²¹ Die Sozialisierung bezeichnet die Erweiterung der impliziten Wissensbasis durch persönlichen Austausch von Erfahrungen, d.h. von impliziten Wissensinhalten; das „Pendant“ zur Verknüpfung impliziter Wissensstrukturen bildet die Kombination, unter der eine Erweiterung der expliziten Wissensbasis durch Austausch von kodifizierten Informationen verstanden wird. Während im Rahmen der Internalisierung explizites Wissen in implizites Wissen transformiert wird (z.B. in Form der Verinnerlichung schriftlich fixierter Richtlinien), bezeichnet Externalisierung den umgekehrten Vorgang der Umwandlung impliziten Wissens in explizites Wissen (z.B. in Form der schriftlichen Fixierung von Erfahrungen). Durch die dynamische Interaktion der verschiedenen Formen der Wissenstransformation entsteht eine „Spirale“ der organisationalen Wissenserzeugung, implizites und explizites Wissen dürfen dabei nicht getrennt voneinander erweitert werden; beispielsweise kann die reine Kombination expliziten Wissens zu einem Mangel an persönlicher Bindung des Wissens und damit an „embodiment“⁴²² führen.⁴²³

Die im obigen Klassifikationsschema vorgenommene Abgrenzung von möglichen Ausprägungen des Zusammenhanges zwischen explizitem und impliziten Wissens spielt für organisationale Lernprozesse eine wichtige Rolle, denn neben den möglichen „Störgrößen“ der einzelnen Lernphasen⁴²⁴ kann

⁴²¹ Nonaka, I. (1994), S. 20.

⁴²² Zum Begriff des „embodiment“ bzw. „embodied knowledge“ siehe weiter oben in diesem Abschnitt.

⁴²³ Vgl. Nonaka, I. (1994), S. 20.

⁴²⁴ Siehe den vorangegangenen Abschnitt.

auch die Art des Wissens bzw. des Wissenstransfers als Barriere wirksam werden.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß mit den obigen Ausführungen zu Wissenskategorien nur „gängige“, ausgewählte und im Rahmen des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit „nützliche“ Definitionen und Abgrenzungen vorgenommen worden sind;⁴²⁵ eine vollständige Erfassung und Klassifizierung von Wissen muß grundlegend als unmöglich angesehen werden.⁴²⁶ Was Wissen sein soll und wann überhaupt von Wissens gesprochen werden kann, stellt letztendlich ein erkenntnistheoretisches Grundlagenproblem dar, das hier nicht gelöst werden kann.⁴²⁷

⁴²⁵ Diese Kategorien spiegeln sich in den im Interviewleitfaden enthaltenen Fragen wider, die sich auf explizite wie implizite Wissensinhalte sowie auf die Arten des Wissenstransfers beziehen.

⁴²⁶ Zu den gegenwärtigen Defiziten in der Bewertung von Wissen und Ansätzen zur Bewertung einer organisationalen Wissensbasis siehe North, K./Probst, G. J. B./Romhardt, K. (1998).

⁴²⁷ Zum „Grundsatzstreit“ zwischen einer kognitivistischen und konstruktivistischen Sichtweise von Wissen siehe beispielhaft Krogh, G. v. (1998).

3.1.1.7 Arbeitsdefinition organisationalen Lernens

Die Ausführungen zu organisationalen Lernprozessen innerhalb ausländischer Tochtergesellschaften in Rußland im vierten Kapitel dieser Arbeit sind nicht als Ausdruck der Zugehörigkeit zu einer bestimmten „Schule“ gedacht. Dem Gegensatz zwischen der verhaltens- und der kognitiv orientierten Lernauffassung soll mit dem oben bereits erörterten Hinweis auf den Potentialcharakter des Lernens begegnet werden; grundsätzlich stehen allerdings die kognitiven Aspekte des Lernens und damit auch die kognitiven Lernbarrieren im Vordergrund der Betrachtung. Unternehmens- bzw. Organisationskultur wird dagegen in erster Linie als lernunterstützendes Interventionsmedium verstanden.⁴²⁸ Aufgrund der in den vorhergehenden Abschnitten genannten ungelösten Erkenntnisprobleme und der Heterogenität unterschiedlicher Ansätze der Konzeptualisierung organisationalen Lernens soll an dieser Stelle eine eigene Arbeitsdefinition formuliert werden, die der Untersuchung des gegenseitigen Lernens von Expatriates und lokalen Mitarbeitern dienen soll.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird nunmehr grundsätzlich davon ausgegangen, daß

- organisationales Lernen im Transfer vorhandenen, neu erschlossenen oder neu generierten Wissens zwischen Individuen besteht,
- der Wissenstransfer mittels Interaktion und Kommunikation erfolgt,
- die Individuen dieses Wissen dabei vor dem Hintergrund ihrer mentalen Modelle interpretieren,
- der Wissenstransfer - mit variierender Intensität - zu einer Integration des neu hin-zukommenden Wissens bzw. zu einer Modifikation der bestehenden Wissensbasis führt,
- Wissen den Individuen bzw. der Organisation als Handlungspotential dient.

⁴²⁸ Siehe hierzu ausführlich die Anmerkungen in Kapitel 5.

Diese Arbeitsdefinition schließt originär kollektive Lernprozesse nicht aus, betont aber das Individuum als Träger organisationalen Lernens.⁴²⁹ Für eine genauere Untersuchung organisationalen Lernens im obigen Sinne werden der Analyse und Beschreibung von Lernpotentialen und -barrieren im vierten Kapitel dieser Arbeit die folgenden *Leitfragen* zugrundegelegt:

- Welche Lernpotentiale und -barrieren sind auf den verschiedenen Lernebenen anzu-treffen?
- In welchen Lernformen, Lernphasen, Wissenskategorien bzw. Verknüpfungsformen von Wissenskategorien manifestieren sich diese Potentiale und Barrieren?
- Welche Implikationen besitzt die Einbettung organisationalen Lernens in den Trans-formationskontext im Hinblick auf die Ausprägung von Wissenspotentialen/-defiziten und den Umgang mit Wissen bei russischen Mitarbeitern?
- Welche Einflußgrößen wirken sich auf das Lernverhalten von Expatriates aus?
- Welche Lernbarrieren resultieren aus der Interaktion von Expatriates und lokalen Mitarbeitern?

Als Gliederungskriterium für die Analyse und Beschreibung von Lernprozessen im vierten Kapitel werden die Lernebenen herangezogen, da davon ausgegangen wird, daß dieses Kriterium der dieser Arbeit zugrundeliegenden Lernträger-orientierung am ehesten gerecht wird, ein „Minimum“ an Übersichtlichkeit gewährleistet und die meisten Spielräume zur Konzeptualisierung interaktionsbezogener Lernaspekte bietet. Die Reihenfolge der Thematisierung einzelner Lernpotentiale und -aspekte innerhalb der Ebenen folgt dabei keiner theoretischen oder empirischen Gewichtung.

⁴²⁹ Siehe in diesem Zusammenhang auch die Anmerkungen zur Abgrenzung des individuellen und organisationalen Lernens in Kapitel 3.1.1.3.

3.2 Ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung und organisationales Lernen

Die ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung wird aus zwei entscheidenden Gründen für die Herleitung des theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit herangezogen: Zum einen soll sie in ihrer „Eigenschaft“ als einer der beiden Basisansätze des strategischen Managements die strategische Relevanz organisationalen Lernens zu verdeutlichen helfen, zum anderen kann sie zur Konzeptualisierung von vorhandenen und aufzubauenden Wissensbeständen, insbesondere der zwischen Expatriates und russischen Managern bestehenden Wissensdivergenzen, beitragen und damit Ansatzpunkte für die Gestaltung organisationalen Lernens liefern.⁴³⁰

Nach einleitenden Bemerkungen zu den Grundannahmen der ressourcenorientierten Sichtweise der Unternehmung wird anschließend näher auf den Zusammenhang zwischen diesem Theorieansatz und organisationalem Lernen eingegangen, der abschließend um routinenbezogene Überlegungen ergänzt wird.

⁴³⁰ Für ein entsprechendes ressourcenorientiertes Modell organisationalen Lernens privatisierter „Ostbetriebe“ siehe Uhlenbruck, K./Meyer, K. E./Hitt, M. A. (2000).

3.2.1 Grundannahmen der ressourcenorientierten Sichtweise der Unternehmung

Die ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung hat sich in Abgrenzung der von Porter geprägten „market-based view of the firm“ herausgebildet, die deshalb im folgenden kurz umrissen wird. In der marktorientierten Sichtweise wird der Unternehmenserfolg durch die Branchenattraktivität und die relative Position des Unternehmens innerhalb der Branche bestimmt. Die Attraktivität einer Branche drückt sich in der in ihr vorherrschenden Wettbewerbsintensität und der in ihr erzielbaren Rentabilität aus und hängt von den folgenden strukturellen Wettbewerbskräften ab: Bedrohung durch neue Konkurrenten, Verhandlungsmacht der Anbieter und Nachfrager, Konkurrenz unter den bestehenden Unternehmen und Bedrohung durch Ersatzprodukte. Die relative Position eines Unternehmens ergibt sich auf Basis eines Wettbewerbsvorteils, dessen Quellen attraktive relative Kostenpositionen oder Differenzierungsmöglichkeiten sind. Aus diesen Vorteilen folgen mögliche generische Wettbewerbsstrategien, nämlich die Kostenführerschaftsstrategie, die Differenzierungsstrategie oder die Nischenstrategie (letztere als Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie); die Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie schließen sich dabei gegenseitig aus. Kosten- und Differenzierungspotentiale bestehen innerhalb der sogenannten Wertkette, der Gesamtheit aller strategisch relevanten Tätigkeiten eines Unternehmens, und werden durch Ausnutzung bestimmter „Drivers“ bzw. Antriebskräfte, wie u.a. auch organisationales Lernen, im Rahmen der Wertkettenaktivitäten realisiert.⁴³¹

Die Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes kritisieren am „market-based view“ die mit der Anwendung der Marktperspektive verbundene Vereinheitlichung von Unternehmensstrategien und die daraus resultierende Gefährdung

⁴³¹ Für eine detaillierte Beschreibung aller Antriebskräfte vgl. Porter, M. E. (1989), S. 93ff und 164ff.

des strategischen Erfolgs einzelner Unternehmen, die Ausblendung kreativer und innovativer Beiträge der Unternehmensmitglieder, die unzureichende Erklärung empirisch beobachtbarer Sachverhalte (z.B. Leistungsunterschiede zwischen Unternehmen mit gleicher oder ähnlicher Marktpositionierung), die Vernachlässigung wichtiger, unternehmensinterner Prozeßaspekte im Zusammenhang mit der Formulierung und Implementierung von Strategien sowie die mangelhafte Dauerhaftigkeit marktorientierter Strategien in dynamischen Unternehmensumwelten.⁴³²

Die Grundannahme ressourcenorientierter Ansätze besteht dagegen darin, daß Wettbewerbsvorteile aus Ressourcenheterogenität und -immobilität resultieren, Ressourcen- bzw. Faktormärkte sind dementsprechend als unvollkommen anzusehen.⁴³³ Unternehmensspezifische Ressourcen müssen dabei unterschiedlichen Anforderungen genügen, um als Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile dienen zu können:⁴³⁴

- Sie müssen einen wertstiftenden Charakter besitzen, d.h. zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beitragen.
- Sie müssen sich durch Knappheit auszeichnen.
- Sie dürfen keiner starken Abnutzung unterliegen.
- Der Erwerb der Ressourcen durch Konkurrenten muß durch Immobilität bzw. imperfekte Mobilität unterbunden werden können; Immobilität folgt aus fehlenden Eigentumsrechten, imperfekte Mobilität aus einer hohen Unternehmensspezifität, die im Falle des Ressourcenerwerbes mit unattraktiv hohen Umstellungskosten verbunden ist.
- Sie müssen durch imperfekte Imitationsmöglichkeiten charakterisiert sein, die sich aus folgenden Merkmalen ergeben können: 1) geschützte Verfügungsrechte (z.B. Patentierung) an den Ressourcen bewirken einen

⁴³² Vgl. Hennemann, C. (1998), S.56ff.

⁴³³ Zu den Grundlagen und Managementimplikationen der ressourcenorientierten Ansätze siehe beispielhaft Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991), Rühli, E. (1994), Bamberger, I./Wrona, T. (1996), Knyphausen-Aufseß, D. zu (2000), S. 46ff; zu einer Integration der markt- und ressourcenorientierten Sichtweise vgl. Ossadnik, W. (2000), oder auch Rühli, E. (1994), S. 51f.

rechtlicher Schutz; 2) die einmalige Historie der unternehmensspezifischen Entwicklung der Ressourcen behindert eine kurzfristig angelegte Nachahmung und führt zu kaum aufholbaren Skalen-, Erfahrungs- und Synergieeffekten im Verlauf der Ressourcenakkumulation; 3) kausale Ambiguität verdeckt die Zusammenhänge zwischen einer bestimmten Ressourcenkonstellation und einem Wettbewerbsvorteil und läßt ihn von außen nicht erkennbar erscheinen; 4) soziale Komplexität impliziert eine Abhängigkeit der Ressourcen von schwer nachzubildenden sozialen Beziehungen (z.B. Unternehmenskultur).

- Sie müssen imperfekte Substitutionsmöglichkeiten aufweisen, die wiederum aus einem geringen Abstraktionsgrad (und eine entsprechende geringen Transferierbarkeit), hoher Komplexität und Kontextgebundenheit resultieren können; diese Eigenschaften sind ebenfalls dazu geeignet, die Imitationsfähigkeit der Ressourcen einzuschränken.

Der Ressourcenbegriff wird von Vertretern ressourcenorientierter Ansätze unterschiedlich definiert und konzeptualisiert. Barney schlägt beispielweise eine grundlegende Klassifikation in physische Ressourcen (z.B. technologische Ressourcen), die sich auf die Eigenschaften von Unternehmensmitgliedern gründenden Humanressourcen sowie die aus formalen und informellen Elementen bestehenden organisationalen Ressourcen vor.⁴³⁵ Einen Bezugsrahmen zu Identifizierung der in dieser Arbeit im Vordergrund stehenden intangiblen Ressourcen liefert Hall:

⁴³⁴ Zu einer umfassenden Übersicht dieser „Nachhaltigkeitskriterien“ siehe beispielhaft Nolte, H./Bergmann, R. (1998), S. 16ff.

⁴³⁵ Vgl. Barney, J. (1991).

		Capability differential				
		Functional	Cultural	Positional	Regulatory	
People dependent		Know-how of: Employers, Suppliers and Distibutors	Perception of Quality, Ability to Learn, etc.			Skills
				Reputation, Networks		
People independent					Contracts, Licencies, Trade Secrets, Intellectual Property Rights	Assets

Abbildung 6: Bezugsrahmen zur Identifizierung wettbewerbsrelevanter intangibler Ressourcen nach Hall (Quelle: leicht modifiziert übernommen aus Hall, R. (1991), S. 141)

Hall unterscheidet zwischen „Assets“ (Vermögenswerte) als personenunabhängigen intangiblen Ressourcen einerseits und „Skills“ (Fähigkeiten) als personengebundenen intangiblen Ressourcen andererseits; letztere können funktionaler, kultureller oder postionsbezogener Natur sein.⁴³⁶ Diese nach ihrer Personengebundenheit differenzierten intangiblen Ressourcen ordnet er wiederum bestimmten Fähigkeitsdifferentialen zu, die Differenzierungspotentiale eines Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten implizieren.

Von den bisher beschriebenen Ressourcen sind Fähigkeiten („capabilities“) bzw. Kompetenzen abzugrenzen. Ressourcen können als „den Fähigkeiten

⁴³⁶ Hall geht von einem sehr weiten Kulturverständnis aus: „Culture constitutes the beliefs, knowledge, attitudes of mind and customs to which individuals are exposed in an organization, as a result of which they acquire a language, values, habits of behavior and thought“; Hall, R. (1992), S. 139.

vorgeordnete und diese zuallererst ermöglichende Aktiva“ begriffen werden.⁴³⁷ Fähigkeiten nehmen demgegenüber die Funktion intermediärer Güter zwischen den Ressourcen eines Unternehmens und seinen Endprodukten bzw. Dienstleistungen ein.

Die Ansätze zur Konzeptualisierung von Kompetenzen lassen sich in Abhängigkeit der von ihnen herangezogenen Systematisierungskriterien unterscheiden; letztere können die verschiedenen Phasen des Wertschöpfungsprozesses, spezifische inhaltliche und/ oder prozessuale Kompetenzen sowie die Kombination unterschiedlicher Kriterien umfassen.⁴³⁸ Dem letztgenannten Systemisierungstypus entspricht die an der Komplexität der Aufgabenstruktur und der Verfügbarkeit des Wissens⁴³⁹ bzw. Wissensstruktur orientierte Kompetenzkonfiguration nach Krogh/Roos:

⁴³⁷ Hennemann, C. (1998), S. 87.

⁴³⁸ Vgl. Hennemann, C. (1998), S. 89.

⁴³⁹ Subjektives Wissen kennzeichnet sich durch starke Personengebundenheit und ist anderen Organisationsmitgliedern kaum zugänglich, soziales Wissen wird dagegen von den Mitgliedern einer bestimmten Gruppe geteilt, objektives Wissen bezeichnet allgemein zugängliche Wissensbestände.

Wissensstruktur Aufgabenstruktur	Subjektives Wissen	Soziales Wissen	Objektives Wissen
komplex	Personenbezogenes Expertenwissen (Speerspitzenkompetenz)	Gruppenspezifische Spezialkenntnisse in komplexen Aufgabenbereichen (Kernkompetenz)	Branchenkenntnisse (industriespezifische Kompetenz)
nicht-komplex	Subjektives Wissen in wenig komplexen Aufgabenfeldern (individuelle Kompetenz)	Gruppenspezifisches Wissen zur Bewältigung einfacher Handlungen (gruppenspezifische Kompetenz)	Allgemein verfügbares Wissen für einfach strukturierte Aufgaben (savoir-faire-Kompetenz)

Tabelle 13: Kompetenzkonfiguration nach Krogh/Roos (Quelle: Krogh, G. v./Roos, J. (1992))

Krogh/Roos schlagen obiges Raster als Grundlage zur Erstellung eines unternehmens-individuellen Kompetenzprofils vor und empfehlen ein ausgeglichenes Verhältnis personengebundener und intersubjektiver Wissensinhalte im Kompetenzportfolio, um weder von einzelnen Wissensträgern zu abhängig zu sein (und somit organisationales Lernen zu unterbinden) noch die Ausbildung individueller Kompetenzen zu verhindern.

Anknüpfend an die obige Diskussion des Gegensatzes zwischen der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise des strategischen Managements kann die Kompetenzkonfiguration nach Krogh/Roos als ein verbindendes Konzept aufgefaßt werden: Während - einerseits - die Identifizierung der vorhandenen, unternehmensspezifischen Kompetenzen die Suche nach passenden, marktbezogenen Aufgabenfeldern ermöglicht, fokussieren - andererseits - die im Marktumfeld identifizierten Aufgabenfelder die Suche nach relevanten Wissensbeständen innerhalb der Unternehmung.

Kompetenzen müssen den Bedrohungen auf Faktor- und Produktmärkten dauerhaft standhalten, um den Status von *Kernkompetenzen* anzunehmen; diese Dauerhaftigkeit beruht auf einer Erfüllung der oben bereits beschriebenen Kriterien, d.h. Kompetenzen müssen einen Nutzen am Markt stiften, knapp bzw. selten sein und dürfen weder (vollständig) imitiert noch substituiert werden können.⁴⁴⁰ Diesen Anforderungen genügen insbesondere solche Kompetenzen, die in unternehmensinternen Lern- und Übungsprozessen erworben werden und multipersonale und funktionsübergreifende Fähigkeiten darstellen.⁴⁴¹

Das Management von Kernkompetenzen beinhaltet deren Entwicklung, Pflege und Nutzung und hängt u.a. von der Qualität sogenannter „Metakompetenzen“ ab, d.h. Kompetenzen zur Erlangung von Kompetenzen; soziale Interaktionen wie z.B. die Kritik-, Lern- und Kommunikationsfähigkeit stellen eine derartige Metakompetenz dar.⁴⁴² Mit den letztgenannten Fähigkeiten werden Kernelemente organisationalen Lernens umschrieben, das insofern auch als Metakompetenz begriffen werden kann.

An den Gedanken des Aufbaus und der Nutzung unternehmensinterner Kompetenzen knüpft auch die ressourcenorientierte Sichtweise der multinationalen Unternehmung an, wonach die Unternehmung durch ihre Präsenz in verschiedenen Ländern in die Lage versetzt wird, Ressourcen dezentral zu entwickeln, neu zu kombinieren und dadurch weltweite organisationale Lernprozesse zu induzieren;⁴⁴³ die Fähigkeit zur Nutzung

⁴⁴⁰ Zur näheren Qualifizierung der Kriterien siehe die obigen Anmerkungen.

⁴⁴¹ Vgl. Hennemann, C. (1998), S. 105.

⁴⁴² Vgl. dazu grundsätzlich Rühli, E. (1994), S. 45. Erst diese Fähigkeiten ermöglichen die Identifikation erfolgsrelevanter Ressourcen sowie den (kommunikativen) Transfer von Wissensbeständen zwischen Individuen, der zur Herstellung eines Konsenses über die Erfolgsrelevanz und die Verknüpfung mit vorhandenen Wissensbeständen notwendig ist; vgl. Hungenberg, H./Huttschenreuter, T./Wulf, T. (1997).

⁴⁴³ Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1998), S. 86.

länderübergreifender Synergiepotentiale kann zum entscheidenden Vorteil gegenüber nationalen Unternehmen werden.⁴⁴⁴

⁴⁴⁴ Dieser Fähigkeit betrifft das Lernen auf der oben bereits angesprochenen Gesamtunternehmensebene; siehe Kapitel 3.1.1.3.

3.2.2 Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und Ressourcen der Unternehmung

Der Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und den Ressourcen einer Unternehmung besteht grundsätzlich darin, daß intangible Ressourcen das unmittelbare Ergebnis organisationalen Lernens darstellen. Diese intangiblen Ressourcen können auch als explizites bzw. implizites Wissen begriffen werden.⁴⁴⁵ Der Ressource „Wissen“ kommt dabei insofern ein Doppelcharakter zu, als sie einerseits als Grundlage für die Verarbeitung neuen Wissens eine zentrale Stellung im betrieblichen Leistungs- und Lernprozeß einnimmt, andererseits selbst Resultat dieses Leistungs- und Lernprozesses ist.⁴⁴⁶

Die besondere strategische Bedeutung intangibler Ressourcen ist vor dem Hintergrund der oben beschriebenen, erfolgspotentialgenerierenden Kriterien zu beurteilen. Im Hinblick auf ihre Knappheit ist zunächst festzustellen, daß sie nur eingeschränkt - oder nur unter Inkaufnahme großer Unsicherheit - auf strategischen Faktormärkten erworben werden können. Im Gegensatz zu materiellen, tangiblen Ressourcen unterliegen sie keiner besonderen Abnutzung, sondern nehmen in ihrem Wert mit zunehmendem Gebrauch eher zu. Ihre hohe Unternehmensspezifität führt außerdem zu einer imperfekten Mobilität. Wissen wird in einer einmaligen Unternehmenshistorie akkumuliert und ist von außen aus schwer zu beobachten.⁴⁴⁷ Kausale Ambiguität liegt vor allem im Falle des von einem hohen Grad an „Tacitness“ geprägten Wissens vor und erschwert somit die Imitation; hierzu trägt zudem die aus unternehmensspezifischen Sozialisierungs- und Internalisierungsformen resultierende soziale Komplexität bei. Vielfältige Interdependenzen mit anderen unternehmensspezifischen Ressourcen erhöhen die Komplexität und

⁴⁴⁵ Siehe zu diesen Begriffen Kapitel 3.1.1.6.

⁴⁴⁶ Vgl. Pawlowsky, P. (1998), S. 13 sowie Pawlowsky, P./Bäumer, J./Wilkens, U. (1996), S. 286.

⁴⁴⁷ Vgl. Aulinger, A./Fischer, D. (2000), S. 646.

Kontextgebundenheit von Wissen und reduzieren damit Substitutionsmöglichkeiten.

Aus Sicht Hennemanns dient organisationales Lernen sogar *ausschließlich* den strategischen Aufgaben des Aufbaus und der Pflege von Kernkompetenzen, die als aktiv erworbene organisationale Routinen verstanden werden.⁴⁴⁸ Während der Aufbau als „single loop-learning“ erfolgt und sich innerhalb von Arbeitsgemeinschaften („communities of practice“) abspielt, vollzieht sich die Pflege - im Sinne von kritischer Überwachung und Hinterfragung gewohnter Denk- und Verhaltensweisen - als „double loop-learning“, das z.B. durch die Nutzung von „Dialogcontainern“ zur Einübung einer gemeinsamen Dialogpraxis unterstützt werden kann.⁴⁴⁹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß organisationales Lernen in strategischer bzw. ressourcenorientierter Hinsicht eine zweifach bedeutsame Rolle spielt, da es sowohl einen zentralen Mechanismus der Generierung von Ressourcen/ Kompetenzen darstellt als auch - auf einer Metaebene - dem Management dieser Ressourcen/Kompetenzen zugrunde liegen kann. Im Hinblick auf den Zusammenhang von organisationalen Ressourcen und organisationalem Lernen läßt sich noch ergänzen, daß - in umgekehrter Hinsicht - die Unterstützung von Lernprozessen bzw. die Reduzierung von Lernbarrieren den Einsatz unterschiedlicher Ressourcen erfordern und insofern von einem interdependenten Verhältnis ausgegangen werden kann.⁴⁵⁰

⁴⁴⁸ Vgl. Hennemann, C. (1997), S. 133ff., für einen zusammenfassenden Überblick siehe S. 202ff.

⁴⁴⁹ Zur Kritik an dieser Ausschließlichkeitsannahme siehe Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), S. 526f.

⁴⁵⁰ Zur Ressourcenbindung des Wissenstransfers in multinationalen Unternehmen und seinen Einflußgrößen siehe beispielhaft Bendt, A. (2000), S. 244ff.

3.2.3 Routinenbezogene Ergänzungen

Nach Nelson/Winter bestehen organisationale Routinen in regelmäßig wiederkehrenden, genau vorhersehbaren Verhaltenweisen von Unternehmen bzw. Unternehmensmitgliedern, die einem permanenten Evolutions- bzw. Selektionsprozeß unterliegen.⁴⁵¹ Sie stellen insofern eine Konkretisierung des oben herangezogenen Fähigkeitsbegriffs dar, als eine Fähigkeit auch als eine Routine bzw. ein Bündel von interagierenden Routinen interpretiert werden kann. Sie zeichnen sich durch einen hohen Grad an Tacitness aus, d.h. in ihnen wird implizites Wissen gebunden, sie fungieren als eine Art „Gedächtnis“ für die nicht explizit formulierten bzw. formulierbaren Wissensstrukturen;⁴⁵² durch die Wiederholung dieser Routinen bleibt dieses Wissen der Unternehmung erhalten. Sie manifestieren sich u.a. in „team-embodied skills“, die von individuellen Fähigkeiten abzugrenzen sind. Aus dem quasi-automatischen Routinevollzug, der bewußte Auswahlentscheidungen hinsichtlich bestimmter Aspekte einer Routine ausschließt, können Effizienzgewinne resultieren, jedoch können diese mit einem Verlust an Flexibilität einhergehen und den Aufbau neuer Routinen behindern.⁴⁵³

Der routinenbezogene Ansatz der „evolutionary economics“⁴⁵⁴ und der ressourcenorientierte Ansatz setzen beide den Schwerpunkt ihrer Betrachtung auf die Heterogenität zwischen Unternehmen und die in den unternehmens-

⁴⁵¹ Vgl. grundsätzlich Nelson, R. R./Winter, S. G. (1982).

⁴⁵² Vgl. ebenda, S. 99ff.

⁴⁵³ Von diesen quasi-mechanistischen Routinen sind insbesondere diejenigen Routinen zu unterscheiden, die als Ausdruck aktiver Bemühungen oder Anstrengungen verstanden werden können, also solche Verhaltensweisen, die auf einer bewußten Entscheidung des bzw. der Handelnden beruhen. Als einen weiteren, dritten Typ von Routinen identifiziert Hennemann solche Routinen, die ein Spektrum an möglichen Handlungen darstellen („Handlungsgrammatiken“). Die Konzeptualisierung von Routinen als potentiell aktivierbaren Handlungsmustern soll die obigen beiden Routineverständnisse miteinander verknüpfen; vgl. Hennemann, C. (1997), S. 142. Zur Bedeutung von Routinen aus Sicht des organisationalen Lernens siehe auch Nothhelfer, R. (1999).

⁴⁵⁴ Der Ansatz der „evolutionary economics“ stellt eine Ausprägungsform der Evolutionstheorie auf der Ebene organisatorischer Kompetenzen dar; zu Ebenen, Kernaussagen und einer kritischen Bewertung der Evolutionstheorie siehe Schreyögg, G. (1999), S. 322ff; zu positiven Implikationen der Evolutionstheorie siehe dagegen Morgan, G. (1997), S. 62f.

internen Charakteristika verankerten Quellen dieser Heterogenität.⁴⁵⁵ Die Verbindung zwischen den beiden Denkschulen liegt in der Beziehung der Konzepte „Routine“ und „Ressource“ zueinander. Diese Beziehung konzeptualisiert Winter an einem Beispiel folgendermaßen:

„At a micro level, a routine in operation at a particular site can be conceived as a web of coordinating relationships connecting specific resources; without these resources, it could not exist. Considered as an abstract activity pattern, however, 'that same routine' may be in operation also at a different site, where a different but similar set of resources is coordinated by a very similar web of relationships: the routine has been replicated. This suggests that the routine per se – the abstract activity pattern – is itself a resource.“ ... „It is in addressing the dynamics of resource exploitation that one finds the strongest complementarities between the resource-based view and evolutionary economics – ...“⁴⁵⁶

Routinenbezogene Ansätze eignen sich für die Analyse und Gestaltung der Integration mittel-/osteuropäischer Akquisitionsobjekte in multinationale Unternehmen. Aus Sicht der „evolutionary economics“ ist in diesem Zusammenhang zu fragen, welche Routinen bzw. Kompetenzen im Transformationsprozeß selektiert und übernommen werden sollten und inwieweit durch Kombination „geerbter“, aus der Sowjetwirtschaft hervorgegangener Kompetenzen mit „importierten“, marktwirtschaftlich geprägten Kompetenzen neue Routinen geschaffen werden können.⁴⁵⁷ Neue organisatorische Kompetenzen wären demnach auf bestehenden Prozessen und den ihnen zugrundeliegenden kulturellen Werten aufzubauen. Es ist davon auszugehen, daß lokale Unternehmen über „path-dependent knowledge bases (bundles of hierarchically arranged routines)“⁴⁵⁸ verfügen. Aus Sicht multinationaler Unternehmen ist zu untersuchen, worin die spezifische „path-dependence“ der bei russischen Mitarbeitern vorhandenen Wissensbestände besteht.

⁴⁵⁵ Winter, S. G. (1995), S. 147.

⁴⁵⁶ Winter, S. G. (1995), S. 149f und 151.

⁴⁵⁷ Siehe für ein entsprechendes Modell Lieb-Doczy, E./Meyer, K. E. (2000).

⁴⁵⁸ Foss, N. J./Knudsen, C./Montgomery, C. A. (1995), S. 5.

Die Komplexität des Integrationsmanagements resultiert vor allem aus ihrer tiefen-strukturellen Dimension. Der Zusammenbruch der Sowjetwirtschaft hat die der plan-wirtschaftlichen Unternehmensführung zugrundeliegende Logik bzw. Rationalität zerstört und kann die Bereitschaft zur Akzeptanz marktwirtschaftlicher Routinen (z.B. Marketingmethoden) erhöhen; gleichzeitig sind jedoch die in der Planwirtschaft erworbenen Kompetenzen und die in ihr geprägten Werte und Einstellungen zu berücksichtigen, letztere ändern sich nur über einen längeren Zeitraum. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang:

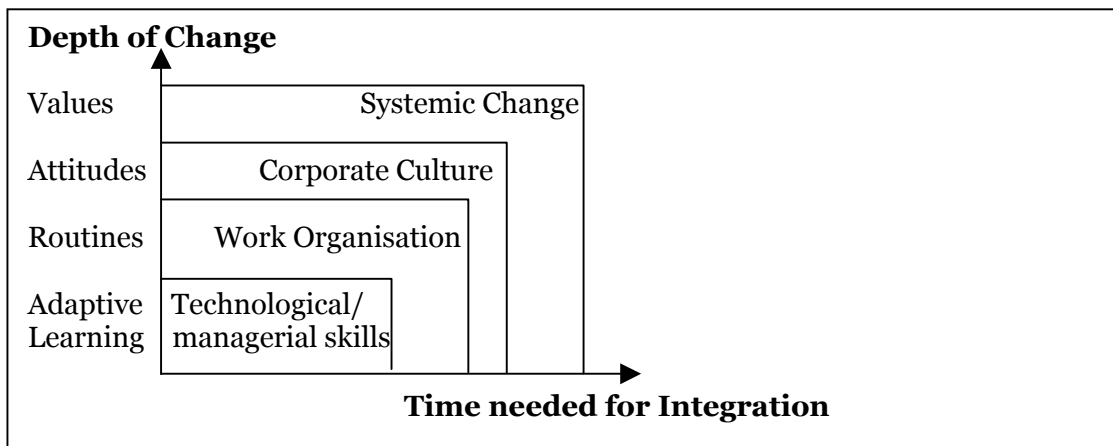


Abbildung 7: Depth of Post-acquisition restructuring (Quelle: Meyer, K. E./Bjerg Moller, I. (1998), S. 419)

Das Experimentieren mit neuartigen Organisationsformen in einem evolutionären Prozess kann der reinen Übertragung westlicher Routinen insofern vorzuziehen sein, als Widerstände dadurch vermieden werden können.⁴⁵⁹ Mit der Beibehaltung bestehender Routinen verknüpft sich auch die Frage des Slack-Managements, d.h. des Umgangs mit (vermeintlich) redundanten planwirtschaftlichen Ressourcen. „Oberflächenstrukturelle“

⁴⁵⁹ Vgl. Meyer, K. E./Bjerg Moller, I. (1998), S. 420.

Maßnahmen des Slack-Managements sind dabei durch „tiefenstrukturelle“ Maßnahmen (z.B. Kommunikationsmaßnahmen) zu kompensieren.⁴⁶⁰

Die obigen Ausführungen zur Integration von Akquisitionsobjekten unterstreichen die Bedeutung der einstellungs- und wertebezogenen Dimension des Verhaltens lokaler Mitarbeiter, d.h. der tiefenstrukturellen Dimension, die auch für die in dieser Untersuchung zu behandelnden neu gegründeten Tochtergesellschaften von hoher Relevanz ist. Sie spiegelt sich vor allem in historisch und nationalkulturell geprägten Lernbarrieren wider.⁴⁶¹ Im Sinne einer (weiteren) Eingrenzung des eigenen Untersuchungsgegenstandes ist jedoch gleichzeitig darauf hinzuweisen, daß integrationsspezifische Aspekte (wie z.B. die Selektion von Routinen und das Slack-Management)⁴⁶² einer eigenen Untersuchung bedürfen und daher in dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden.

⁴⁶⁰ Zum Slack-Management in mittel-/osteuropäischen Akquisitionsobjekten siehe ausführlich Specker, T. (2002), S. 295ff.

⁴⁶¹ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.

⁴⁶² So werden beispielsweise in neugegründeten Tochtergesellschaften nicht bestehende, planwirtschaftliche Routinen selektiert, sondern neue Routinen (und damit auch Ressourcen) geschaffen.

3.3 Transformationskontext als Rahmenbedingung organisationalen Lernens

Nach einem einleitenden Überblick über die transformationsbezogenen Rahmenbedingungen organisationalen Lernens werden die theoretischen Grundlagen des Konzepts der „social embeddedness“ erläutert, um anschließend die einzelnen, im Hinblick auf den Schwerpunkt dieser Arbeit als besonders bedeutsam angesehenen Dimensionen der „social embeddedness“ im einzelnen zu erörtern.

3.3.1 Einführung

Der Transformationskontext stellt eine in doppelter Hinsicht relevante Rahmenbedingung organisationalen Lernens dar: Zum einen beinhaltet er die in der Unternehmensumwelt anzutreffenden Lernsignale bzw. -stimuli,⁴⁶³ zum anderen wirken sich die ihn prägenden Merkmale der „social embeddedness“ auf das Vorhandensein von Wissenspotentialen/-defiziten sowie den Umgang mit Wissen aus.

Als besonders relevante Dimensionen der sozialen Einbettung („social embeddedness“) organisationalen Lernens werden die Vergangenheitsprägung bzw. historische Sozialisation von Individuen, die Verfassung von Ausbildung und Arbeitsmarkt, die nationale Kultur sowie das Streben nach sozialer Identität herausgegriffen. Gerade die Rolle nationaler Kultur ist im Bereich des interkulturellen und internationalen Managements meistens aus der Perspektive interkultureller Führung sowie einzelner Funktionsbereiche, nicht jedoch explizit aus Sicht des organisationalen Lernens thematisiert worden.⁴⁶⁴

⁴⁶³ Siehe zu Lernstimuli auch Kapitel 3.1.1.1.

⁴⁶⁴ Eine Ausnahme bildet Dawar, der zwischen verschiedenen Alternativen bzw. Varianten des Organisationslernens unterscheidet, darunter die kulturspezifische Variante, wonach das

Der Transformationskontext stellt eine spezifische Rahmenbedingung organisationalen Lernens dar, jedoch variieren Ausprägungen und Relevanz von Lernstimuli in Abhängigkeit des Unternehmenstypus'. Deshalb wird im folgenden zum Vergleich auf den Transformationskontext als Rahmenbedingung des organisationalen Lernens mitteleuropäischer Transformationsunternehmen eingegangen.⁴⁶⁵ Nach Merkens/Geppert/ Antal sehen sich ehemalige Staatsunternehmen der Anforderung gegenüber, bestehende Organisationsstrukturen abzubauen und gleichzeitig neue, den neuen äußeren Bedingungen angemessene Strukturen, wie z.B. Marketing- und Vertriebsabteilungen, zu schaffen und somit „structuralist learning“ umzusetzen. Darüber hinaus müssen sie neue EntscheidungsROUTINEN implementieren; trotz der Versuche der umfassenden Imitation westlicher Unternehmen führt die Einführung neuer Strukturen aufgrund ihrer Eingebundenheit in bestehende Routinen⁴⁶⁶ zu integrativen, neuartigen Organisationsformen, was als „constructivist learning“ bezeichnet wird.⁴⁶⁷ Die in den einzelnen Transformationsländern jeweils verschiedene Ausprägung der in der nachfolgenden Tabelle wiedergegebenen Lernstimuli bzw. -auslöser erklärt die Unterschiede zwischen den in diesen Ländern anzutreffenden Organisationsformen.⁴⁶⁸ Entsprechend den Lerntypen sind Lernauslöser zu unterteilen in die außerhalb des Unternehmens zu lokalisierenden Auslöser auf der einen Seite, und die aus (externen) kulturellen Faktoren und internen Erfahrungen bestehenden Auslöser auf der anderen Seite.

Lernen den sozio-kulturellen und geistig-ethischen Gegebenheiten von Ländern entsprechen muß, die Auswirkungen dieser Gegebenheiten auf Organisationsstrukturen sind dabei auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu prüfen; vgl. Dawar, H. (1998), S. 481f.

⁴⁶⁵ Die Erkenntnisse sind dabei grundsätzlich übertragbar auf russische Transformationsunternehmen.

⁴⁶⁶ Siehe zum Begriff der „Routine“ Kapitel 3.2.3.

⁴⁶⁷ Zu Lernprozessen in einem ehemaligen Staatsbetrieb in Ostdeutschland aus konstruktivistischer Sicht siehe zum Vergleich Nilsson, K. (1996).

⁴⁶⁸ Vgl. Merkens, H./Geppert, M./Antal, D. (2001), S. 248.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

<u>Triggers of structuralist learning</u>	<u>Triggers of constructivist learning</u>
Privatization and opening of markets	Need for legitimacy [of top management]
Dissolution of	Previous experience with markets
Privatization of companies	New technologies
Foreign investment	Social embeddedness
New technologies	Culture clash
	Well-educated work force

Tabelle 14: Auslöser organisationalen Lernens mitteleuropäischer Transformationsunternehmen (Quelle: Merkens, H./Geppert, M./Antal, D. (2001), S. 258.)

Auf die einzelnen Lernauslöser kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden;⁴⁶⁹ jedoch kann zusammenfassend festgehalten werden, daß die genannten Auslöser in mittel-/osteuropäischen Unternehmen originäre Lernprozesse erfordern, die aufgrund der heterogenen strukturellen sowie kulturellen und erfahrungsbedingten Voraussetzungen durch reine Imitation westlicher Unternehmen nicht bewältigt werden können und eine eigenständige Anpassung an den Transformationskontext verlangen.

Die in der weiter oben angeführten Beschreibung des Transformationskontextes als Rahmenbedingung organisationalen Lernens multinationaler Unternehmen genannten Lernstimuli der Unternehmensumwelt sind für „lokale“ Transformationsunternehmen als gleichermaßen relevant anzusehen; die Anforderung, sich selbst transformieren zu müssen, unterscheidet sie jedoch von den Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen; die auch bei Mitarbeitern multinationaler Unternehmen anzutreffende kulturelle und Vergangenheitsprägung ist - im Gegensatz zu Transformationsunternehmen - nicht in bestehenden strukturellen Routinen gebunden.

⁴⁶⁹ Zu den Konsequenzen der Markttöffnung und unterschiedlichen (strukturellen) Privatisierungsformen siehe Kapitel 2.2, zu Organisationsformen und kulturbedingten Konflikten ausländischer Investitionen siehe die Beschreibung der Integration von Volkswagen und Skoda in Kapitel 2.4.1.

3.3.2 Social embeddedness organisationalen Lernens

3.3.2.1 Theorie der „social embeddedness“

Der Ansatz der „social embeddedness“ entstammt der „Neuen Wirtschaftssoziologie“ und bezeichnet allgemein die Einbettung des Verhaltens und der Institutionen ökonomischer Akteure in ihr gesellschaftliches Umfeld, d.h. ihre Prägung durch Netzwerke sozialer Beziehungen⁴⁷⁰ bzw. gesellschaftliche Institutionen,⁴⁷¹ d.h. die Einbettung wirtschaftlicher Akteure in soziale und kulturelle Beziehungsmuster.⁴⁷² Wie diese sozialen Beziehungen im einzelnen aussehen und wer die Akteure sind, bleibt dabei zunächst offen.⁴⁷³

Der Ansatz der „social embeddedness“ kennzeichnet sich durch seine konzeptionelle Offenheit hinsichtlich der kontingenten Natur ökonomischer Prozesse,⁴⁷⁴ die u.a. durch eine kognitive, kulturelle, strukturelle oder politische Einbettung charakterisiert sein können;⁴⁷⁵ der Ansatz ist dementsprechend auch als theoretischer Ausgangspunkt zur Erklärung sehr unterschiedlicher ökonomischer Phänomene herangezogen worden⁴⁷⁶ und eröffnet dementsprechende theoretische Gestaltungsspielräume.

Von Lam wird der Ansatz der „social embeddedness“ explizit zur Analyse organisationaler Lernprozesse herangezogen.⁴⁷⁷ Lam geht dabei von einem

⁴⁷⁰ Vgl. Granovetter, M. (1985).

⁴⁷¹ Vgl. Lam, A. (1997), S. 489.

⁴⁷² Die Berücksichtigung der Einbettung stellt dabei eine Gegenposition zu neoklassischen ökonomischen Ansätzen dar; vgl. Wiswede, G. (1998), S. 343; siehe zu zentralen Annahmen und unterschiedlichen Themen der „New Synthesis of Economics of Sociology“ Krier, D. (1999).

⁴⁷³ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (2000), S. 56.

⁴⁷⁴ Uzzi bezeichnet diese Offenheit gar als „theoretical indefiniteness“; Uzzi, B. (1997), S. 35.

⁴⁷⁵ Vgl. Zukin, S./DiMaggio, P. (1990).

⁴⁷⁶ Für eine kurze Übersicht siehe Uzzi, B. (1997), S. 35.

⁴⁷⁷ Die Annahme der Beeinflussung ökonomischer, insbesondere organisatorischer Einstellungen und Verhaltensweisen, durch gesellschaftliche bzw. soziale Verhältnisse stellt im Grunde genommen eine der zentralen Fragen der modernen Industriesoziologie dar. So beschreibt zum Beispiel Fürstenberg Orientierungsmuster, Handlungsstrukturen und

umfassenden Begriff der „social embeddedness“ aus, die sich auf mehreren Analyseebenen manifestiert: Auf der kognitiven Ebene bezeichnet sie die Eingebundenheit und den Transfer impliziten Wissens in sozialen Netzwerken, auf der organisationalen Ebene die Beeinflussung von Wissen einbettenden Verhaltensweisen und koordinativen Strukturen durch organisatorische Prinzipien, auf der gesellschaftlichen Ebene die Prägung organisationaler Routinen und Koordinationsformen durch gesellschaftliche Institutionen.⁴⁷⁸ Als gesellschaftliche Schlüsselinstitutionen identifiziert sie Typen von Aus-/Weiterbildungssystemen und Arbeitsmärkten und entwickelt anhand dieser Dimensionen - in Verbindung mit Typen von Organisationsformen - ein Modell nationaler betrieblicher Innovationsformen.⁴⁷⁹ In einer anderen Klassifizierung unterscheidet Lam drei Dimensionen der nationalen Prägung von Wissenscharakteristika und -handhabung; im einzelnen sind dies der Grad an „tacitness“, die Art der Diffusion und Nutzung von Wissen (Arbeitsorganisation) im Unternehmen sowie die Wissensübertragung (Arbeitskoordination).⁴⁸⁰

Die Beeinflussung organisationsinterner Prozesse durch institutionelle Bedingungen wird von den institutionalistischen Ansätzen thematisiert.⁴⁸¹ Institutionalisierung impliziert dabei einen Prozeß der Objektivierung sozialer Handlungen und Beziehungen zu nicht mehr hinterfragten Annahmen und Regeln über die „Wirklichkeit“; damit geht ein Zustand einher, in dem die von einer Gesellschaft oder Kultur geteilten Wirklichkeitsannahmen darüber bestimmen, welche Inhalte Bedeutung besitzen und welche Handlungen möglich sind. Während makroinstitutionalistische Ansätze von einer Prägung der Organisation durch die in der Umwelt vorhandenen Wirklichkeitsannahmen ausgehen, heben mikroinstitutionalistische Ansätze die Herausbildung von Institutionen innerhalb von Organisationen hervor. Institutionalistische

Lebensgewohnheiten als Elemente einer sogenannten „Managementkultur“, die einer sozialkulturellen Prägung unterliegen, wobei von einer allgemeinen gesellschaftlichen Dynamik („gesellschaftlicher Strukturwandel“) ausgegangen wird; vgl. Fürstenberg, F. (1993).

⁴⁷⁸ Vgl. Lam, A. (2000), S. 489.

⁴⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 493ff.

⁴⁸⁰ Vgl. ebenda (1997), S. 976ff

⁴⁸¹ Siehe zu den Grundgedanken institutionalistischer Ansätze Walgenbach, P. (1999), S. 319ff.

Ansätze vernachlässigen jedoch grundsätzlich intentionales und strategisches Handeln sowie den Einfluß individueller und kollektiver Interessen bzw. die Rolle von Macht.

Unter den institutionalistischen Ansätzen ist insbesondere der Ansatz von Scott bekannt geworden;⁴⁸² dieser geht davon aus, daß Institutionen aus kognitiven, normativen und regulatorischen Strukturen und Handlungen bestehen, die eine Stabilitäts- und Legitimitätsstiftende Wirkung entfalten.

Die Beziehung zwischen Strukturen und Handlungen steht auch in der Strukturationstheorie von Giddens⁴⁸³ im Zentrum der Betrachtung: Soziale Struktur und menschliches Handeln weisen ein reziprokes Verhältnis zueinander auf, Denken und Handeln werden durch den strukturalen Kontext, bestehend aus Interpretationsschemata, Normen und Machtverhältnissen, konditioniert. Die konditionierende Wirkung existierender Strukturen im Hinblick auf organisationales Lernen besteht zum einen in der Beschränkung der Anerkennung und Assimilation neuen Wissens durch die den bestehenden Strukturen zugrundeliegenden mentalen Modelle (kognitive Komponente), zum anderen im Widerstand gegenüber der Anwendung neuen Wissens im Rahmen gegebener organisationaler Praktiken und Routinen (verhaltensbezogene Komponente).⁴⁸⁴ Im Kontext des interkulturellen Transfers von Managementpraktiken besteht aus strukturationstheoretischer Perspektive das Risiko, daß die den zu transferierenden Praktiken zugrundeliegenden strukturellen Konventionen denjenigen der empfangenden Einheiten und Individuen nicht entsprechen.⁴⁸⁵

Ferner sei auf eine aus Sicht dieser Arbeit sehr nützliche Darstellung der sozialen Prägung von Wissen hingewiesen, die Tsoukas in seiner

⁴⁸² Vgl. Scott, W. R. (1995).

⁴⁸³ Vgl. Giddens, A. (1984).

⁴⁸⁴ Vgl. Child, J./Heaven, S. J. (2001), S. 321.

⁴⁸⁵ Vgl. Macharzina, K./Oesterle, M.-J./Brodel, D. (2001), S. 637.

Konzeptualisierung des Unternehmens als Wissenssystem liefert.⁴⁸⁶ Aus seiner Sicht besteht der individuelle Wissensvorrat aus rollenbezogenen normativen Erwartungen, den durch die Vergangenheit geprägten mentalen Modellen und lokalem Wissen, das an spezifische zeitliche und örtliche Umstände gebunden ist.⁴⁸⁷ Dabei wird davon ausgegangen, daß das Unternehmen nur einen relativ schwachen Einfluß auf die zwei letztgenannten Bestandteile ausüben kann. Die Gesamtheit des unternehmenseigenen Wissens stellt das ungewisse Resultat eines Prozesses dar, in dem die dem Unternehmen angehörigen Individuen die Spannungen zwischen den verschiedenen Wissensbestandteilen bewältigen müssen.

3.3.2.2 Transformationskontext als spezifische Ausprägung der „social embeddedness“

In Untersuchungen zu Lernprozessen in Mittel-/Osteuropa wird das Konzept der „social embeddedness“ bzw. der kontextbezogenen Einbettung von Lernprozessen zur Erklärung unterschiedlicher Einflußfaktoren herangezogen. So untersucht Geppert⁴⁸⁸ Lernprozesse ostdeutscher Betriebe, vor allem im Hinblick auf die experimentelle Nutzung organisationaler Redundanzen („organizational slack“), in Abhängigkeit der Einbettung in verschiedene institutionelle Umwelten (Eingliederung in eine Muttergesellschaft, Kontrolle durch die Treuhandanstalt, selbständiges Agieren am Markt, Kooperation mit staatlichen Stellen). Soulsby/Clark⁴⁸⁹ thematisieren den Erwerb von marktwirtschaftlichen Ideen und Praktiken durch postkommunistische tschechische Unternehmen, der von historisch, kulturell und strukturell geprägten Kontextfaktoren sowohl erleichtert als auch gehemmt wird. Merkens/Geppert/Antal⁴⁹⁰ subsumieren unter „social embeddedness“ industrielle Traditionen und betrachten diese als einen von mehreren

⁴⁸⁶ Vgl. Tsoukas, H. (1996).

⁴⁸⁷ Vgl. Tsoukas, H. (1996), S. 17f.

⁴⁸⁸ Vgl. Geppert, M. (1996).

⁴⁸⁹ Vgl. Soulsby, A./Clark, E. (1996).

⁴⁹⁰ Vgl. Merkens, H./Geppert, M./Antal, D. (2001).

unternehmensinternen Auslösern organisationalen Lernens mitteleuropäischer Unternehmen. Nach Czeglédy verlangt die Konzeptualisierung der „social embeddedness“ organisationalen Lernens die Berücksichtigung verschiedener neuer Akteure sowie einer Reihe von sozialen und kulturellen, das Individuum beeinflussenden Faktoren; kulturelle Faktoren beziehen sich dabei auf das Wertesystem des Individuums und seine Prägung durch soziale Normen, „role models“ und die persönliche Vergangenheit.⁴⁹¹ Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Anwendungsfelder des Ansatzes der sozialen Einbettung organisationalen Lernens wird deutlich, daß die Konzeptualisierung dieser Einbettung nur in Abhängigkeit des untersuchten Unternehmenstypus', der untersuchungsspezifischen Definition organisationalen Lernens und des geographischen Bezugs erfolgen kann.

In dieser Arbeit soll der russische Transformationskontext als spezifische Ausprägung der „social embeddedness“ des organisationalen Lernens der Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen verstanden werden. Die Relevanz der Einbettung organisationalen Lernens in diesen Kontext, besteht grundsätzlich darin, daß er - zum einen - über den Umfang und die Anwendbarkeit des bei russischen Mitarbeitern vorhandenen, in der Sowjetwirtschaft⁴⁹² und anschließend erworbenen Wissens bestimmt (Wissenspotentiale und -defizite) und - zum anderen - einen nicht erheblichen Einfluß auf das Lernverhalten russischer Mitarbeiter ausübt, d.h. auf ihre Fähigkeit zum Umgang mit Wissensinhalten.⁴⁹³

Die potentiellen Einflußgrößen sollen anhand der in den folgenden Abschnitten unterschiedenen Dimensionen untersucht werden.⁴⁹⁴ Die Untersuchung dient

⁴⁹¹ Vgl. Czeglédy, A. P. (1996), S. 340.

⁴⁹² Die frühere Einbettung der russischen Wirtschaft in das Sowjetsystem, d.h. die vollkommene Verflechtung von Politik, Gesellschaft und Ökonomie, wirkt in den jetzigen kulturellen und sozialen Beziehungsmustern auf betrieblicher Ebene gewissermaßen nach.

⁴⁹³ Dieser Umgang spiegelt sich in den oben unterschiedenen Phasen des organisationalen Lernens wider.

⁴⁹⁴ Im Rahmen einer Untersuchung über interkulturelle Konfliktpotentiale und Konflikte zwischen deutschen und rumänischen Führungskräften hebt Hagemann die vergangenheitsbezogene Sozialisation sowie die (Landes-)Kultur als relevante Einflußgrößen

der Herausarbeitung der Grundlagen, die für die Beantwortung der folgenden Fragen im Rahmen der theoretischen Herleitung von Lernpotentialen und -barrieren im vierten Kapitel notwendig sind:

- Welche historischen Zusammenhänge stehen hinter einer den Umgang mit Wissen beeinflussenden Vergangenheitsprägung russischer Mitarbeiter, welche Wissenspotentiale/-defizite sind planwirtschaftlich bedingt?
- Welche Auswirkungen besitzen der gegenwärtige Zustand des Ausbildungssystems und des Arbeitsmarktes auf Wissenspotentiale und -defizite?
- Wie sind nationalkulturelle Muster im Transformationskontext ausgeprägt, welche Implikationen besitzen kulturelle Normen für das lernbezogene Mitarbeiterverhalten?
- Welche lernrelevanten psychologischen Mechanismen werden durch den Transformationskontext ausgelöst?

Während Ausbildung und Arbeitsmarkt als strukturelle Elemente des sozialen Kontextes begriffen werden können, können die historische Sozialisation und psychologische Mechanismen als kognitive Kontextelemente angesehen werden.

Die transformationsbezogene Einbettung des Lernverhaltens von Expatriates reduziert sich in dieser Arbeit auf die mikropolitischen Implikationen des Untergangs der Sowjetwirtschaft und die notwendigen Voraussetzungen zum Aufbau einer Marktwirtschaft.

organisationalen Verhaltens im Transformationsprozeß hervor; vgl. zu einem entsprechenden Modell Hagemann, H. (2000), S. 17ff.

3.3.3 Historische Dimension des Transformationskontextes

Anknüpfend an den im dritten Kapitel herausgearbeiteten Begriff der Vergangeneitsorientierung als potentieller Lernbarriere⁴⁹⁵ sollen mit den folgenden Ausführungen die Ursachen für historisch bedingte und trotz des offiziellen Übergangs zur Marktwirtschaft anhaltende, organisationales Lernen beeinflussende Denk- und Verhaltens-weisen russischer Mitarbeiter erklärt und auf Quellen möglicher Wissenspotentiale bzw. -defizite hingewiesen werden. Dazu werden die wissenschaftlichen Merkmale und realen Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft herangezogen.⁴⁹⁶

3.3.3.1 Merkmale der Sozialistischen Leitungswissenschaft

Die sogenannte „Sozialistische Leitungswissenschaft“ bildete das theoretische bzw. ideologische Fundament der Sowjetwirtschaft. Im Kern verfolgt sie ein dreifaches Erkenntnisziel: Die Untersuchung der Menschen als Subjekt der Leitung, die Untersuchung der Objekte der Leitung (Kollektive) sowie die Untersuchung der Beziehungen zwischen Subjekt und Objekt.⁴⁹⁷ Sie bezieht sich auf alle Gesellschaftsbereiche, nicht nur den ökonomischen Bereich, und versucht allgemeine Prinzipien der Leitungstätigkeit aufzustellen. Sie sollte in der Praxis nicht nur zu einer ständigen Effektivierung der Arbeit, sondern auch zur politisch-ideologischen Erziehung der Arbeitenden führen. Denn Arbeit wurde als lebensbestimmende Ausdrucksform des Daseins angesehen, die eine

⁴⁹⁵ Siehe Kapitel 3.1.1.5.

⁴⁹⁶ Auf die Besonderheiten verschiedener historischer Epochen kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Für einen guten Überblick zu unterschiedlichen Phasen der Sowjetwirtschaft siehe beispielsweise Iann, M. (1997), S. 103ff, Krakat, K. (1980), Sp. 1629ff. oder Dittrich, E. J./Haferkemper, M. (1993), S. 331ff.

⁴⁹⁷ Vgl. Dittrich, E. J./Haferkemper, M. (1993), S. 315 - übernommen aus Afanasjew, W. G. (1979), S. 10. In einer weiter angelegten Definition nennt Krakat als Bestandteile der Leitungswissenschaft die Aufgaben der Leitung, die Organisation von Leitungssystemen, Leitungsmethoden und -techniken, Fragen der Wirtschafts- und Wissenschaftsorganisation sowie den Vergleich mit westlichen Wissenschaftskonzepten; dabei geht er vom Fehlen einer einheitlichen Begriffsfassung aus; vgl. Krakat, K. (1980), Sp. 1636f.

erzieherische Wirkung auf den Einzelnen ausüben sollte; das dieser Theorie zugrundeliegende Menschenbild bestand in der durch soziale Interessen geleiteten, am Aufbau einer besseren Gesellschaft ausgerichteten und mit einem kollektiven Bewußtsein ausgestatteten sozialistischen Persönlichkeit.⁴⁹⁸

Ihre wichtigsten Merkmale lassen sich im einzelnen folgendermaßen beschreiben:⁴⁹⁹

- Den ideologischen Ausgangspunkt bildet der Marxismus-Leninismus als theoretisch-wissenschaftliche Manifestierung des Klassenbewußtseins der Arbeiterklasse.
- Das sozialistische Eigentum an den Produktionsmitteln stellt die Grundlage des sowjetischen Gesellschaftssystems dar.
- Das Grundprinzip des demokratischen Zentralismus regelt die Abgrenzung von Kompetenzen zwischen zentralen und dezentralen Entscheidungseinheiten; während insbesondere die Vorgabe von Produktionskennzahlen zentral entschieden wird, sind operative Entscheidungen dezentral zu treffen.
- Zur Wahrung des Prinzips der Einheit von politischer und wirtschaftlicher Einheit ist die Partei in wichtige Entscheidungsprozesse miteingebunden.⁵⁰⁰
- Das Prinzip der Einzelleitung legt die Führung von Staatsbetrieben durch General-direktoren mit umfassenden Vollmachten fest.
- Das Prinzip der Planmäßigkeit der Leitung galt für alle organisatorischen Prozesse und Leitungstätigkeiten.⁵⁰¹

⁴⁹⁸ Vgl. Kiezun, W. (1991), S. 64.

⁴⁹⁹ Die Darstellung orientiert sich an Krakat, K. (1980), Sp. 1634f, und Sarapata, A. (1995), Sp. 523ff.

⁵⁰⁰ Für eine detailliertere Darstellung der Aufgabenbereiche von Partei als auch von Gewerkschaften siehe Sarapata, A. (1995), Sp. 524.

⁵⁰¹ Ergänzend mag an dieser Stelle auf den folgenden Zusammenhang hingewiesen werden: „Infolge der Annahme der strukturellen Steuerbarkeit von Unternehmen spielten „motivations-theoretische Fragen und Handlungsempfehlungen in der leitungswissenschaftlichen Literatur nur eine geringe Rolle [...] Der Begriff der *Führung* wird in der leitungswissenschaftlichen Literatur überhaupt nicht verwendet; im Regelfall werden dort Führungsfragen unter der Überschrift *sozialistischer Leitungsstil* behandelt und ausschließlich praktisch-normativ angegangen; Ergebnisse der empirischen Führungs-orschung werden nicht dargestellt“; Pieper, R. (1989), S. 228f - Zitat übernommen aus Holtbrügge, D. (1996c), S. 343, Anm. 2.

- Betriebliche Partizipationsmechanismen bestanden (offiziell) in Form des Prinzips der Einbeziehung der Werktätigen in die Leitung der Produktion und des Prinzips der Kontrolle über die Verwirklichung von Parteitage-schlüssen.

3.3.3.2 Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft

Im folgenden werden die wichtigsten Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft dargestellt und abschließend einige Anmerkungen zu inneren Systemwidersprüchen und -mängeln angeführt. Die Umsetzung der Merkmale der oben beschriebenen Sozialistischen Leistungswissenschaft führte in der Praxis zu einer Reihe von Besonderheiten, die für die RGW-Länder charakteristisch waren:

- Unternehmensinteressen waren den volkswirtschaftlichen bzw. polit-ökonomischen Interessen untergeordnet; politische und wirtschaftliche Interessen waren auf allen Entscheidungsebenen miteinander verflochten.⁵⁰²
- Die typische Organisationsform der Betriebe war funktionalistischer Natur, ihre starke Zentralisation manifestierte sich in streng hierarchischen Strukturen und hoher Machtdistanz; aus Bürokratisierung, Verantwortungscheu und fehlenden Optimierungsanreizen resultierte eine langsame und ineffiziente Entscheidungsfindung.⁵⁰³
- Die Wirtschaftspläne waren an Mengenvorgaben, nicht an Produktqualität oder finanziellen Kennzahlen ausgerichtet. Die Beschaffung von notwendigen Inputs entwickelte sich zum größten operativen Problem, was wiederum eine herausgehobene Bedeutung der Beschaffungsfunktion, defensive vertikale Integration und eine umfassende Vorratshaltung nach sich zog.

⁵⁰² Die wichtigsten strategischen Entscheidungen wurden im Zusammenspiel von Betriebsirektoren, Parteifunktionären und Gewerkschaftsvertretern getroffen; vgl. Edwards, V./Lee, G. (1999), S. 295; zum genauen Aufbau des staatlichen Planungssystems siehe beispielhaft Sondhof, H. (1997), S. 35f.

⁵⁰³ Für einen Vergleich planwirtschaftlicher Unternehmen mit marktwirtschaftlichen Unternehmen siehe Meyer, K. E./Bjerg Møller, I. (1998), S. 418, oder auch Specker, T. (2002), S. 282.

- Die Unternehmen sahen sich keinem wirklichen Wettbewerb ausgesetzt, viele Unternehmen besaßen eine Monopolstellung.⁵⁰⁴ Sie waren fast ausschließlich binnenmarktorientiert, da das Außenhandelsmonopol von staatlichen Handelsbetrieben getragen wurde, dementsprechend fehlten Maßstäbe der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Verteilung der produzierten Güter wurde administrativ geregelt, der „Kundenbegriff“ bzw. Kundenbedürfnisse sowie Nachfrageverhältnisse waren den Unternehmen unbekannt, dementsprechend wurden meist einfache Güter relativ niedriger Qualität produziert.
- Die konglomeratsartigen Unternehmen wiesen häufig einen hohen Diversifikationsgrad auf, waren personell überbesetzt und gleichzeitig unterkapitalisiert (mit entsprechend niedriger Arbeitsproduktivität).
- Die Kultur der Betriebe war stark kollektivistisch ausgeprägt, ihnen wurden viele soziale Funktionen übertragen (z.B. das Betreiben von Kindergärten und Ferienheimen).
- Realiter fand lediglich eine Pseudopartizipation der Arbeitstätigen statt,⁵⁰⁵ vorherrschend waren eine starke Orientierung an der Hierarchie und Führung mittels persönlicher Weisungen.

Die Verzahnung von Partei- und Wirtschaftsbürokratie führte zur Herausbildung einer Nomenklatura, die den Leitungsapparat beherrschte und durch einen autoritär-hierarchischen Führungsstil mit sozialfürsorgerischen Tendenzen charakterisiert war. Innerhalb dieses Leitungsapparates liefen zwar formelle und informelle Aushandlungsprozesse ab, die von oben nach unten verlaufenden Machtvertikale wurde hierdurch aber nie in Frage gestellt.

⁵⁰⁴ Vor allem seit Beginn der siebziger Jahre wurde der sogenannte „sozialistische Wettbewerb“ eingeführt, der eine Produktionsmodernisierung bewirken sollte; dieser stellte jedoch keine Änderung der vorherrschenden Marktverfassung, sondern lediglich eine arbeitsorganisatorische Maßnahme in Form der Bildung von Arbeitsbrigaden mit erweiterten Selbstverwaltungsrechten dar; vgl. Dittrich, E. J./ Haferkemper, M. (1993), S. 330ff.

⁵⁰⁵ Siehe zu Beispielen des Scheiterns von Partizipationsinitiativen Puffer, S. M./McCarthy, D. J./Nau-mov, A. I. (1997), S. 268.

Realiter stellte der Grad der Autonomie der Betriebe das zentrale Problem der sozialistischen Wirtschaft dar.⁵⁰⁶ Zwischen operativ ausgerichteten Managementtätigkeiten in den Betrieben und den planenden Leitungsfunktionen in Staat und Partei bildeten sich deutliche Interessengegensätze heraus, zentralplanerische Interessen widersprachen betrieblichen Autonomieinteressen. Innerhalb der staatlich-parteilichen Administration wurden Kompetenzen auf der jeweils nächsttieferen Ebene von der entsprechend übergeordneten Ebene eingeschränkt, wobei jede Ebene Ressourcen für ihre vorrangigen Projekte abzog und so die Betriebe letztendlich mit der Erfüllung ihrer routinemäßig gesteigerten Pläne vollkommen überfordert waren.⁵⁰⁷ Auf der betrieblichen Ebene resultierten hieraus insbesondere folgende Verhaltensweisen: Es wurden diejenigen Produkt- bzw. Produktionsstrategien gewählt, die zur höchsten (mengenmäßigen) Unternehmensleistung führten (nicht zu Qualitätsverbesserungen); Kapazitäten wurden verborgen und die Menge der erforderlichen Inputs übertrieben, um den Plandruck zu verringern; risikoaverses Verhalten und Innovationsfeindlichkeit sollten mögliche Beeinträchtigungen der laufenden Produktion verringern.⁵⁰⁸

⁵⁰⁶ Dementsprechend setzten auch alle Reformvorhaben an diesem Punkt an; vgl. Wolff v. Amerongen, O. (1981), S. 461.

⁵⁰⁷ Vgl. Dittrich, E. J./Haferkemper, M. (1993), S. 322f.

⁵⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 327f.

3.3.4 Ausbildungssystem und Arbeitsmarkt im Transformationskontext

Im Hinblick auf organisationales Lernen besteht die grundsätzliche Relevanz des Ausbildungssystems, einschließlich der an bestimmte Altersgruppen gebundenen Unterschiede, sowie des damit verbundenen Arbeitsmarktes für Manager und andere potentielle Mitarbeiter ausländischer Tochtergesellschaften darin, daß in diesem Ausbildungssystem bestimmte Qualifikationen erworben werden (bzw. zu Sowjetzeiten erworben wurden), die den Grundbestand des an die Individuen gebundenen Wissens darstellen. Neben den formellen Qualifikationen beeinflussen auch die individuellen Arbeitserfahrungen den Charakter des in die Tochtergesellschaft einzubringenden Wissens:

„Through recruitment and selection, many employees come to a firm with established task performance rules. Their ‘craft’ specifies how a job is to be performed (whether it is wiring a switch or scheduling production). Although some obvious examples of such pretraining can be found in the case of employees working in the standard craft areas, such a phenomenon is not limited to what are commonly called ‘blue collar’ activities. When a business firm hires an accountant, a dietician, a doctor, or a sanitary engineer, it hires not only an individual but also a large number of standard operating procedures⁵⁰⁹ that have been trained into the new member of the organization by outside agencies.“⁵¹⁰

Nicht zuletzt von den oben bereits angedeuteten altersabhängigen Unterschieden hängt es ab, inwieweit dieses Wissen durch individuelle Arbeitserfahrungen in der Sowjetwirtschaft und/oder im Transformations-

⁵⁰⁹ Siehe zu diesem Begriff auch Kapitel 3.5.3.

⁵¹⁰ Cyert, R. M./March, J. G. (1992), S. 124f - Zitat übernommen aus Tsang, E. W. K. (2001), S. 47.

verlauf bereits vorgeprägt ist. Diese Prägung beeinflusst in erheblichem Maße die Anschlußfähigkeit des individuellen Wissens.⁵¹¹

Die Diskussion der Entwicklung der Managementausbildung und des Arbeitsmarktes im Zeitablauf ist dementsprechend von der Diskussion der Ausprägungsformen der Sowjet-wirtschaft nicht zu trennen. Das Sowjetmodell der Managementausbildung bzw. - genauer formuliert - Führungskräftebildung und -rekrutierung kann folgendermaßen umrissen werden:⁵¹²

- Führungskräfte in der Sowjetwirtschaft verfügten mehrheitlich über einen Univer-sitätsabschluß, viele von ihnen waren Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge; es wurden in erster Linie Spezialisten ausgebildet und „nachgefragt.“
- Führungskräften mangelte vor allem es an strategischen und allgemeinen Managementkompetenzen, was insbesondere in der mangelnden Autonomie der Betriebe begründet war; zudem existierte keine allgemeine betriebswirtschaftliche Ausbildung nach heutigem Verständnis.⁵¹³ Hinsichtlich der Anforderungen an die Führungskräfte sind vor allem eine Betonung technischer Kompetenzen und Fähigkeiten der Planimplementierung hervorzuheben, was sich letztendlich in einer entsprechenden Produktionsorientierung widerspiegelte.
- Parteizugehörigkeit und gute Kontakte bzw. Fähigkeiten der persönlichen Netzerkennung⁵¹⁴ waren für die Übernahmen einer Position auf oberster Betriebsebene in der Regel entscheidender als fachliche Kompetenz.

Die gegenwärtigen Formen der Managementausbildung im Transformationskontext stellen sich allerdings als „patchwork“⁵¹⁵ sowjetorientierter,

⁵¹¹ Siehe zu diesem Begriff Kapitel 3.1.1.4.

⁵¹² Die folgende Aufstellung orientiert sich an Edwards, V./Lee, G. (1999), S. 294f.

⁵¹³ Dementsprechend erscheint auch die Verwendung des Begriffs „Managementausbildung“ im Rahmen der Sowjetwirtschaft eher irreführend; zur kommunikationsbezogenen Bedeutung des Managementbegriffes siehe auch Kapitel 4.1.4.

⁵¹⁴ Zum Potentialcharakter sogenannter „networking skills“ siehe Kapitel 4.1.3.1.

⁵¹⁵ Edwards, V./Lee, G. (1999), S. 296. Edwards/Lee differenzieren hinsichtlich möglicher Importmodelle das angelsächsische, das romanische und das nordische Modell der Managementausbildung; vgl. Edwards, V./Lee, G., (1999), S. 297ff.

präkommunistischer und importierter Praktiken dar. Die Verabschiedung entsprechender Gesetze Ende der achtziger Jahre hat dabei erstmals die Errichtung privater Hochschulen ermöglicht, das Ausbildungssystem ist durch harten Wettbewerb und knappe Ressourcen der einzelnen Ausbildungseinrichtungen charakterisiert;⁵¹⁶ den angebotenen Programmen wird allerdings zu starker Theoriefokus und mangelnde Praxisnähe sowie eine fehlende Anpassung westlicher Managementmethoden an die russischen und damit an die Transformationsbedingungen vorgeworfen;⁵¹⁷ die Entstaatlichung des Bildungswesens hat keine nachhaltigen Effizienzsteigerungen bewirken können.⁵¹⁸

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Transformationskontext ist durch eine steigende Nachfrage nach marktwirtschaftlich orientierten und im Management ausgebildeten Nachwuchskräften gekennzeichnet, das Reservoir qualifizierter Bewerber ist in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden, an marktwirtschaftlichen Inhalten orientierten Ausbildungsmöglichkeiten sowie des transformationsbezogenen Erfahrungszuwachses lokaler Manager größer geworden,⁵¹⁹ wird aber in der Zukunft tendenziell abnehmen⁵²⁰ und die Nachfrage nicht mehr abdecken können.⁵²¹ Multinationale Unternehmen konkurrieren dementsprechend um die besten Nachwuchskräfte.

⁵¹⁶ Für einen umfassenden Überblick entlang verschiedener Charakteristika, z.B. Größe/ Eigentumsverhältnisse, Lehrkräfte und Ausbildungsinhalte, vgl. Puffer, S. M. (1996); für einen detaillierten Vergleich staatlicher und privater Wirtschaftshochschulen hinsichtlich verschiedener Kriterien siehe Kozlova, T./Puffer, S. M. (1994); zu Erfahrungen mit russischen Firmen als entsendenden Institutionen siehe Vikhanski, O. S./Naumov, I. (1996); zu Erfahrungen mit russischen Managern in den USA siehe McCarthy, D. J. (1996).

⁵¹⁷ Vgl. Hopple, D. (1997).

⁵¹⁸ Vgl. zu den Auswirkungen der „Verkommerzialisierung“ Füllsack, M. (2002).

⁵¹⁹ Vgl. Shekshnia, S. V. (1998), S. 462.

⁵²⁰ Vgl. Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 54. Die Autoren weisen dabei u.a. auf die Knappheit des Arbeitskräfteangebots in den Regionen zurück, die für die dort investierenden Unternehmen zu einem wachsenden Problem werden dürfte.

⁵²¹ Vgl. Tappan, M. A. (1997).

3.3.5 Kulturelle Dimension des Transformationskontextes

In der im ersten Teil des theoretischen Bezugsrahmens vorgenommenen Konzeptualisierung von Lernbarrieren ist kulturelle Diversität als eine relevante, potentielle Lernbarriere identifiziert worden und wird deshalb auch in dieser Arbeit näher beleuchtet.⁵²² Der Kulturbegriff zeichnet sich durch eine Heterogenität aus, die eine differenzierte Darstellung unterschiedlicher Kulturbegriffe erfordert; von den „idealtypischen“ Begriffen der Unternehmens- und Nationalkultur und den mit ihnen verbundenen Akkulturationskonzepten sind dabei die Begriffe der Management- und Wirtschaftskultur abzugrenzen. Vor dem Hintergrund der „social embeddedness“ organisationalen Lernens ist schließlich die Entwicklung von „Kultur“ im Transformationsverlauf zu betrachten.

3.3.5.1 Kulturbegriffe

Die Kultur eines Landes kann auch als kollektive Programmierung des menschlichen Denkens angesehen werden, welche die Mitglieder einer bestimmten Gruppe von denjenigen einer anderen Gruppe unterscheidet. Sie dient den Menschen als Interpretations- und Problemlösungsmechanismus, wirkt identitätsstiftend und unterstützt Kommunikations- und Interaktionsprozesse. Individuen lernen spezifische Kulturmuster und -werte (Enkulturation) und unterliegen dabei gleichzeitig den von der - mit der Kultur sich in einem interdependenten Verhältnis befindlichen - Gesellschaft ausgehenden sozialen Einflüssen (Sozialisation).⁵²³ Zur Charakterisierung von Kultur auf Landesebene werden im folgenden das Schichtenmodell von Dülfer sowie die Klassifizierung von Kulturdimensionen nach Hofstede herangezogen, die beide in der Literatur weite Verbreitung gefunden haben.

⁵²² Siehe Kapitel 3.1.5.

⁵²³ Vgl. Perlitz, M. (1997), S. 303ff.

Im Schichtenmodell von Dülfer werden die ein Unternehmen beeinflussenden Umwelt-faktoren als übereinanderliegende, sich in einem von unten nach oben („bottom-up“), genetisch-dynamisch verlaufenden Prozeß entwickelnde Schichten konzeptualisiert, deren Analyse zur Bestimmung des Fremdheitsgrades der Unternehmensumwelt dienen sollen; diese Schichten umfassen im einzelnen die folgenden Faktoren:⁵²⁴

- Die natürlichen Gegebenheiten, wie z.B. die klimatischen Bedingungen.
- Den Stand der Realitätserkenntnis, der das Weltbild des Menschen betrifft und sich im technologischen Stand des Landes manifestiert.
- Kulturell bedingte Wertvorstellungen, die sich im Glauben, in ethischen Normen, tradierten Verhaltensnormen, Einstellungen und persönlichen Motiven der Individuen niederschlagen.
- Soziale Beziehungen und Bindungen, die das Verhältnis des Einzelnen gegenüber seiner sozialen Umwelt berühren.
- Rechtliche Normen, die durch politische Normen ergänzt werden und als oberste Schicht das Ergebnis des Entwicklungsprozesses darstellen.

Die Kultur eines Landes besteht nun aus der beschriebenen, schichtenartigen generellen Umwelt sowie der Aufgabenumwelt des Unternehmens, die sich auf die Beziehungen mit sämtlichen externen Interaktionspartnern des Unternehmens, wie z.B. Behörden, Wettbewerbern oder Kunden, bezieht.

Zur Beschreibung und zum Vergleich der Kulturen einzelner Länder werden in der Literatur verschiedene Kulturdimensionen unterschieden; die bedeutendste Studie zur Erfassung von Kulturdimensionen stammt von Hofstede, der in seiner Analyse die folgenden vier Dimensionen ermittelt:⁵²⁵

- Die Dimension der *Machtdistanz* bezeichnet den Grad an Erwartung von bzw. Akzeptanz gegenüber einer ungleichen Verteilung von Macht.
- Die Dimension des *Individualismus* bzw. des *Kollektivismus* bezeichnet die Intensität, in der die Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft sich eher als

⁵²⁴ Die folgende Darstellung orientiert sich an Dülfer, E. (1999), S. 209ff.

⁵²⁵ Vgl. Hofstede, G. (1980) und (1991).

einzelne, unabhängige Individuen oder als Mitglieder einer Gruppe identifizieren.

- Die Dimension der *Maskulinität* bzw. der *Femininität* betrifft den Unterschied zwischen den als maskulin angesehenen Werten, wie z.B. Leistungs- und Erfolgsorientierung, Konfliktorientierung und Mißachtung von Mitgliedern mit abweichendem Verhalten, und den als feminin erachteten Werten, wie z.B. Orientierung an Lebensqualität, Kompromißbereitschaft und Wertschätzung von Kooperation.
- Die Dimension der *Unsicherheitsvermeidung* kennzeichnet den Grad, in dem Individuen sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.

Hofstede mißt die genaue Ausprägung dieser Kulturdimensionen in Form von Punktwerten, die in entsprechenden Indices abgebildet werden;⁵²⁶ z.B. impliziert ein niedriger Individualismusindex einen relativ hohen Grad an Kollektivismus.⁵²⁷ Auf Basis einer späteren Untersuchung hat er dann die Dimension der *Langfristorientierung* (bzw. *Kurzfristorientierung*) hinzugefügt.

Das von Hofstede entwickelte empirische Analyseraster zur Messung von *Landeskultur* ist von verschiedenen Wissenschaftlern zur Erfassung der russischen Kultur angewandt worden. Die entsprechenden Ergebnisse werden in der folgenden Tabelle wieder-gegeben; ihnen werden zum Vergleich die von Hofstede selber ermittelten, USA-bezogenen Werte gegenübergestellt:

⁵²⁶ Diese Indices benennt er *Machtdistanzindex*, *Individualismus-Index*, *Maskulinitäts-Index* und *Unsicherheitsvermeidungsindex*. Diese Beschreibung von Kulturdimensionen entspricht dem deskriptiv-klassifikatorischen Ziel der kulturvergleichenden Managementforschung, das in der grundlegenden Erfassung und Klassifizierung kultureller Cluster besteht.

⁵²⁷ Der Studie von Hofstede wird u.a. vorgeworfen, durch eine westliche Weltwahrnehmung geprägt zu sein und zudem eine weitgehende Ähnlichkeit zwischen Kulturen mit ansonsten wenigen Gemeinsamkeiten zu unterstellen; zur Kritik an der Studie von Hofstede siehe beispielhaft Holtbrügge, D. (1995), S. 71, oder auch Lieberum, U. (1999), S. 79; für eine ausführliche Kritik der vergleichenden Managementforschung siehe Pieper, R. (1993), S. 84ff.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

	Bollinger (1994)	Naumov (1996)	Elenkov (1998)	Hofstede (1980) / USA
Machtdistanz	76	40 ⁵²⁸	88	40
Individualismus	26	41	45	91
Unsicherheitsvermeidung	92	68	80	62
Maskulinität	28	45	60 ⁵²⁹	40

Tabelle 15: Empirische Werte von Kulturdimensionen in Russland (Quelle: leicht modifiziert übernommen aus Fey, C. F./Denison, D. R. (2000))

Die Ergebnisse können grundsätzlich als konsistent angesehen werden;⁵³⁰ sie dokumentieren eine relativ hohe Machtdistanz, eine hohe Gruppenorientierung, eine hohe Unsicherheitsvermeidung sowie mäßig-niedrige Maskulinität.

Ergänzend sei auf die Ergebnisse der GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)-Studie⁵³¹ hingewiesen, die Gratchev/Filonovich folgendermaßen beschreiben:⁵³² Charakteristisch für das russische Management sind u.a. ein unsystematischer Umgang mit Risiken, ein schwache Zukunfts- und Ergebnisorientierung, eine hohe Machtdistanz, Führung nach dem Prinzip des „strengen Vaters“⁵³³, Hartnäckigkeit bei der Zielerreichung. Die Autoren machen zudem auf die Besonderheit der russischen Variante des Kollektivismus aufmerksam, wonach eine Arbeitsgruppe nach

⁵²⁸ Zu den religiösen Grundlagen der russischen Kultur sowie einer sehr differenzierten Betrachtung der verschiedenen Charakteristika und Ausprägungen kollektiver Lebensformen siehe Kusnezova, N. (1999); für eine Interpretation des russischen Kollektivismus als eine bestimmte Ausprägung des Kommunitarismus siehe Vlachoutsicos, C. (1999); zu einer differenzierten, politisch-historisch orientierten Erklärung der Ausprägung der verschiedenen Kulturdimensionen siehe Iann, M. (1999), S. 179ff. Eine ausführliche Beschreibung der russischen Kultur anhand der Hofstede-Dimensionen findet sich bei Weibel, M. P. (2001), S. 59ff.

⁵²⁹ Elenkov bezeichnet dieses Merkmal dabei als „competitive orientation“; vgl. Elenkov, D. S. (1998), S. 136f.

⁵³⁰ Der von Naumov ermittelte (niedrige) Wert für die Machtdistanz wird von ihm allerdings selber in Zweifel gezogen; vgl. Naumov, A. I. (1998).

⁵³¹ In der in 52 Ländern in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführten GLOBE-Studie wurden in Anlehnung an die Kulturdimensionen von Hofstede nationale Management- und Führungsmerkmale gemessen.

⁵³² Vgl. Gratchev, M./Filonovich, S. (2000). Siehe zu den osteuropabezogenen Ergebnissen der GLOBE-Studie auch Bakacsi et al. (2002) sowie House, R. (2002).

⁵³³ Gratchev, M./Filonovich, S. (2000), S. 25.

außen hin geschlossen agiert,⁵³⁴ im Inneren jedoch aus ausgeprägten Individualisten besteht. Weiterhin weisen die Autoren auf den Potentialcharakter der nach „westlicher“ Auffassung vermeintlich unvoreilhaften russischen Managementcharakteristika hin; so wird beispielsweise die schwache Ergebnis- und die damit einhergehende Prozeßorientierung in einer unsicheren Umwelt als Vorteil gewertet.⁵³⁵

In der Literatur werden weitere Kulturdimensionen differenziert:⁵³⁶

- Zeitvorstellungen manifestieren sich u.a. in einer Gegenwarts-, Vergangenheits- oder Zukunftsorientierung;⁵³⁷
- Raumvorstellungen betreffen gemeinsame Annahmen über die physische Anordnung von Gegenständen, aber auch die Bedeutung der physischen Nähe zwischen Individuen;⁵³⁸
- Kontextualität bezieht sich auf die Abhängigkeit der Kommunikation vom Kontext bzw. von der nonverbalen Spezifizierung der Kommunikation;⁵³⁹
- Kognitive Prozesse oder Problemlösungsstile bestimmen die Wahrnehmung von Realität und Kausalität sowie die Methodik der Informationsverarbeitung und -interpretation.⁵⁴⁰
- Religiöse Vorstellungen wirken sich vor allem auf die Einstellung gegenüber der Bestimmtheit des eigenen Schicksals bzw. die Annahmen über die

⁵³⁴ Danach besteht die historisch gewachsene Funktion von Gruppen in der Abwehr negativer äußerer Einflüsse; vgl. ebenda, S. 26.

⁵³⁵ Vgl. Gratchev, M./Filonovich, S. (2000), S. 26.

⁵³⁶ Siehe zu den einzelnen Dimensionen grundsätzlich Perlit, M. (1997), S. 311ff.

⁵³⁷ Russen kennzeichnen sich häufig durch eine relativ ausgeprägte zeitliche Ungebundenheit bzw. „Flexibilität; zur Ausprägung der Zeit- bzw. Fristenorientierung in Rußland siehe auch die Anmerkungen im nächsten Abschnitt.

⁵³⁸ Eine relativ ausgeprägte physische Nähe in der Kommunikation wird von Russen nicht als störend empfunden; vgl. Rothlauf, J. (1999), S. 341.

⁵³⁹ Die non-verbale Kommunikation in Rußland zeichnet sich durch einen - beispielweise im Vergleich zu Deutschen - extensiveren Einsatz von Körpersprache aus; vgl. ebenda, S. 340. Zudem gehört die russische Kultur zu den sogenannten „High-Context-Kulturen“, in denen Informationen eng an Personen gebunden sind, informelle und subtile/ambivalente Kommunikationsformen dominieren sowie Arbeit und Privates nicht genau voneinander abgrenzbar sind; vgl. Lang et al. (1998), S. 325.

⁵⁴⁰ Hinsichtlich des „typischen“ kognitiven Stils wird in der Literatur u.a. eine relativ ausgeprägte rigide, an den Attributen „falsch“ oder „richtig“ orientierte Dialektik genannt, vgl. Rothlauf, J. (1999), S. 328, als auch der unsystematische, verschlossene und unkontroverse Reflektionsstil hervorgehoben, vgl. Holtbrügge, D. (1996a), S. 13. Der Begriff des „kognitiven

eigenen Möglichkeiten zur Schicksalsbeeinflussung aus, die sich in internalen oder externalen Kontrollüberzeugungen niederschlagen.⁵⁴¹

Als Ausdrucksformen bzw. Aktualisierungen von Landeskultur können verschiedene Stilarten angesehen werden,⁵⁴² die sich auf verschiedenen Ebenen manifestieren: Auf einer Makroebene ist der Wirtschaftsstil eines Landes anzusiedeln, der die Spezifika einer Gesellschaft mit all ihren Mentalitäten, Lebensformen und kulturell bedingten Praktiken wirtschaftlichen Handelns einschließt; dagegen bezeichnen die auf einer Mikroebene befindlichen Managementstile⁵⁴³ typische Besonderheiten von Unternehmen in bestimmten Kulturräumen und drücken sich in formellen und informellen Strukturen, dem Kommunikations- und Kooperationsverhalten, insbesondere in der Mitarbeiterführung und -motivation aus; sie werden nicht zuletzt von der Ausbildung mit beeinflusst. Die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen Stilarten können anhand der folgenden Abbildung veranschaulicht werden:

Stils“ stellt ein Synonym für den weiter oben diskutierten Lernstil dar; vgl. Barmeyer, C. I. (2000), S. 151.

⁵⁴¹ Die externe Kontrollüberzeugung bzw. der „Fatalismus“ der Russen kommt schon geradezu einem gängigen Stereotyp in der westlichen Wahrnehmung gleich.

⁵⁴² Dem erweiterten Stilbegriff von Barmeyer zufolge bezeichnet Stil „die konkreten menschlichen Ausdrucks-, Darstellungs- und Handlungsweisen, die durch charakteristische Merkmale geprägt sind“; Barmeyer, C. I. (2000), S. 140.

⁵⁴³ Takahashi weist darauf hin, daß Management-Stile nicht nur von der Kulturstruktur eines Landes, sondern auch durch den Wirtschaftsprozeß - als Ausdruck der sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen - sowie die externe und interne Unternehmensorganisation bestimmt werden; vgl. Takahashi, Y. (1989), Sp. 2066. Der Hinweis auf den Wirtschaftsprozeß als Einflußgröße deutet an, daß in dynamischen sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen wie dem Transformationskontext auch mit einer Änderung von Management-Stilen zu rechnen ist, die innerhalb der Unternehmensorganisation eines multinationalen Unternehmens wiederum eine besondere Prägung erfahren.

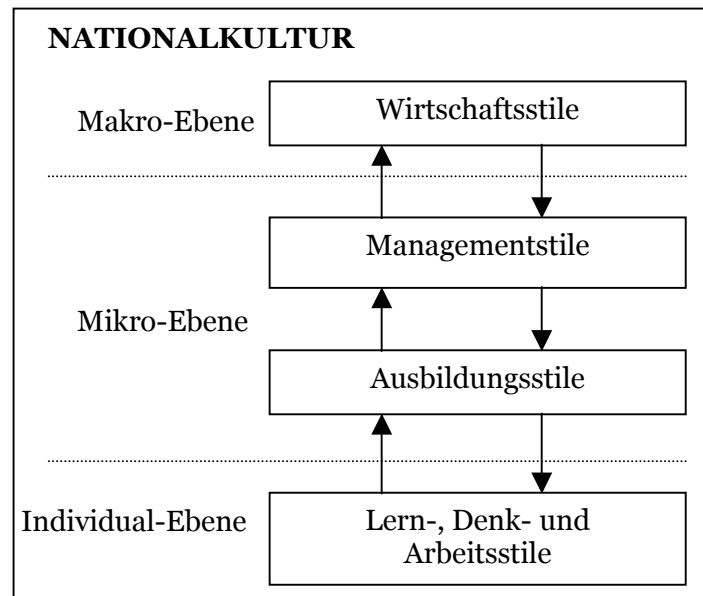


Abbildung 8: Nationalkultur und managementrelevante Stile (Quelle: leicht modifiziert übernommen aus Barmeyer, C. I. (2000), S. 146)

Zur Konzeptualisierung von Unternehmenskultur wird im folgenden das Stufenmodell nach Schein herausgegriffen;⁵⁴⁴ Unternehmenskultur wird darin als wechselseitiges Verhältnis von drei Stufen bzw. Schichten angesehen, die sich aus dem Grad der Sichtbarkeit für den Beobachter ergeben: Auf der untersten Ebene sind die als selbstverständlich geltenden, aber unsichtbaren bzw. unbewußten Grundüberzeugungen bzw. Werte („basic assumptions“) im Hinblick auf die Umwelt, die Realität, menschliches Wesen, menschliche Handlungen und Beziehungen angesiedelt; auf einem höheren Niveau der Wahrnehmbarkeit befinden sich die teils sichtbaren, teils unbewußten Normen und Standards, die sich in Maximen, Richtlinien und Verboten manifestieren; auf dem höchsten Niveau der Wahrnehmbarkeit sind die als sichtbar, aber oft nicht entzifferbar und interpretationsbedürftig zu qualifizierenden Artefakte und Schöpfungen („artefacts and creations“)⁵⁴⁵ bzw. Symbolsysteme

⁵⁴⁴ Siehe grundsätzlich Schein, E. (1984); zu den Vorzügen des Konzepts von Schein siehe Dülfer, E. (1996), S. 28f.

⁵⁴⁵ Abgesehen von der Ebene der Artefakte ist Kultur fast ausschließlich impliziter Natur, da sie kaum formalisierbar ist und stark in den jeweiligen landeskulturellen Kontext eingebettet ist; vgl. Berg-mann R. (2000), S. 111.

anzutreffen, die sich u.a. in Form von unternehmensspezifischen Ritualen ausdrücken.⁵⁴⁶

An die Differenzierung von Unternehmenskulturen knüpft das Konzept der Akkulturation an, die sich auf einer Individual-, einer Unternehmensebene⁵⁴⁷ und einer kollektiv-gesellschaftlichen Ebene vollziehen kann. Auf der Individualebene vollzieht sich Akkulturation - als kulturelle Annäherung eines ins Ausland entsandten Managers an die Gastlandkultur - in mehreren Phasen: Einer von Neugier und Euphorie geprägten ersten Phase des Kulturkontaktes, einer Phase des Kulturschocks und einer Phase der Stabilisierung und Anpassung an die Gastlandkultur.⁵⁴⁸ Feichtinger/Fink übertragen das oben beschriebene Konzept des akkulturationsbedingten individuellen Kulturschocks auf die gesellschaftlich-kollektive Ebene. Der kollektive unterscheidet sich vom individuellen Kulturschock dadurch, daß er - erstens - nicht durch geographische Veränderungen, sondern durch fundamentale Veränderungen des gesellschaftlichen bzw. kulturellen Systems ausgelöst wird, und - zweitens - gerade wegen seines Gesellschafts-bezugs deutlich länger andauert.⁵⁴⁹

3.3.5.2 Kultur im russischen Transformationskontext

Im folgenden werden übersichtsartig verschiedene managementbezogene Untersuchungen skizziert, die sich auf die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Kulturbegriffe beziehen und Hinweise auf „Kultur“ im

⁵⁴⁶ Schreyögg weist auf die vielfältigen Funktionen von Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen hin, z.B. ihre Wirksamkeit als Informationsfilter, ihre informelle Koordinations- und Kontrollwirkung sowie ihre Orientierungsfunktion; vgl. Schreyögg, G. (1990), S. 382.

⁵⁴⁷ Auf der Unternehmensebene bezeichnet Akkulturation den gegenseitigen Anpassungsprozeß verschiedener Unternehmenskulturen, der beispielweise im Falle eines Anpassungsprozesses zwischen der Unternehmenskultur eines multinationalen Unternehmens und eines lokalen Unternehmens verschiedene Formen annehmen kann: Ein niedriges Ausmaß an Kulturbewahrung der Landesgesellschaft und ein hoher Grad kultureller Anpassung an die Stammhauskultur (Assimilation), hohe Kulturbewahrung und hohe Anpassung (Integration), niedrige Kulturbewahrung und niedrige Anpassung (Dekulturation), hohe Kulturbewahrung und niedrige Anpassung (Segregation).

⁵⁴⁸ Für eine Übersicht zu möglichen Abgrenzungen von Phasenverläufen und methodologischen Mängeln in der empirischen Messung siehe Feichtinger, C./Fink, G. (1999), S. 129ff.

Transformationskontext geben können; einige Arbeiten enthalten relevante Hinweise auf kulturbedingte Wissenspotentialdefizite bzw. Formen des Umgangs mit Wissen. Die Einbettung in den Transformationskontext muß dabei nicht zwangsläufig mit Veränderungen einhergehen, einige kulturelle Einstellungen können sich auch als relativ änderungsresistent erweisen. Mit der folgenden Tabelle wird eine Übersicht zu Untersuchungen gegeben, die sich den oben differenzierten Begriffen des Management- und Wirtschaftsstils zuordnen lassen.⁵⁵⁰

⁵⁴⁹ Vgl. Feichtinger, C./Fink, G. (1999), S. 134.

⁵⁵⁰ Diese Begriffe erscheinen hinreichend abgrenzungsfähig und gleichzeitig breit angelegt, um als Klammer für die verschiedenen Untersuchungen zu Wirtschaftsprozessen in Rußland zu dienen.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Autoren	Untersuchungs- objekte	Untersuchungs- inhalte	Methodik
Hentze/Lindert (1992)	Deutsche und osteuropäische Manager	Führungskonzeptionen	Schriftliche Befragung
Luthans/Welsh/Rosenkrantz (1993)	Russische Manager	Managementaktivitäten	Beobachtende Fallstudie
Holt/Ralston/Terpstra (1994)	Russische Manager	Arbeitsnormen	Schriftliche Befragung
Heyse/Merk (1996)	Russische Unternehmen	Führungsverständnis und Personalmanagement	Persönliche Interviews
Puffer/McCarthy/Naumov (1997)	Russische Manager	Arbeitseinstellungen	Schriftliche Befragung
Ralston/Holt/Terpstra/Ki-Cheng (1997)	Amerikanische, russische, japanische und chinesische Manager	Einfluß von Nationalkultur und ökonomischer Ideologie auf Arbeitsnormen	Schriftliche Befragung
Maslow (1997)	Russische Manager	Führungsverhalten	Dokumentenanalyse
Saizew (1998)	Wirtschaftskultur	Arbeitsnormen und ihre Wurzeln	Dokumentenanalyse
Matthews/Yeghiazarian (1998)	Russische Manager	Entscheidungsfindung	Management-simulationen
Kusnezova (1999)	Russisches Unternehmertum	Wurzeln und Philosophie des russischen Unternehmertums	Dokumentenanalyse
Gurkov/Maital (2001)	Russische Manager	Grundhaltungen	Schriftliche Befragung
Zweynert (2002)	Wirtschaftskultur	Ideengeschichtliche Grundlagen	Literaturanalyse

Tabelle 16: Übersicht zu Untersuchungen über Management-/Wirtschaftskultur und Wirtschaftsstil (Quelle: Eigene Darstellung)

Hentze/Lindert stellen im Rahmen einer sehr umfassenden, international vergleichenden Studie unter russischen Managern der unteren und mittleren Ebene einen relativ starken Wunsch nach Entscheidungspartizipation und Kommunikation mit ihren Vorgesetzten sowie ein hohes Bedürfnis nach individueller Gestaltungsfreiheit fest;⁵⁵¹ diese Einstellungsmerkmale können organisationales Lernen zweifelsohne erleichtern.

⁵⁵¹ Vgl. Hentze, J./Lindert, J. (1992), S. 223 und 246f; für eine Diskussion der Konvergenz von Führungskonzeptionen zwischen den in der Studie eingeschlossenen mittel-/ osteuropäischen Ländern siehe Lindert, K. (1996), insbesondere S. 105f. Holtbrügge weist im Rahmen seiner empirischen Studie über das Personalmanagement multinationaler

Luthans/Welsh/Rosenkrantz vergleichen russische und amerikanische Manager und stellen gleichartige Arbeitsfelder fest: Die Wahrnehmung traditioneller Management-aktivitäten (z.B. Planung und Koordination), kommunikative Aktivitäten, Personal-managementaktivitäten und Aktivitäten der (internen wie externen) Netzerkennung, wobei zwischen den letztgenannten Aktivitäten und dem hierarchiebezogenen Erfolgsgrad der Manager ein positiver Zusammenhang besteht;⁵⁵² auf den Potentialcharakter von Fähigkeiten der Netzerkennung wird weiter unten noch eingegangen.

Holt/Ralston/Terpstra untersuchen das „Selbstwertgefühl“ („psychology of self worth“) russischer Manager anhand einer Reihe von arbeitsbezogenen Normen und machen dabei auf den wichtigen Zusammenhang zwischen normativer Anpassung an marktwirtschaftliche Verhaltensweisen und erfolgreicher ökonomischer Transformation aufmerksam⁵⁵³ (der gerade von westlichen „Geberländern“ häufig unterschätzt worden ist); gleichzeitig weisen sie darauf hin, daß eine vollständige und direkte Übertragung marktwirtschaftlicher Werte und Managementtechniken gerade aufgrund der ausgeprägten sozialen Konformität und kollektivistischer Einstellungen nicht funktionieren kann (letztere wären demnach als Lernbarriere anzusehen). Gerade in lernbezogener Hinsicht sind zudem die hohe Ausprägung von „Machtstreben“ („power“), „Leistungswille“ („achievement“) und „Aufgeschlossenheit gegenüber Herausforderungen“ („stimulation“) hervorzuheben.⁵⁵⁴

Heyse/Merk ermitteln in ihrer Befragung von Führungskräften ein Orientierungsmuster, in dem Betriebsklima, Führungsstil und

Unternehmen in Osteuropa hinsichtlich des Zusammenhangs von Führungsstil und Führungseffizienz auf die Überlegenheit eines kooperativen und fördernden gegenüber einem autoritären und anweisungsorientierten Führungsstil hin; vgl. Holt-brügge, D. (1995), S. 226ff.

⁵⁵² Siehe ausführlich Luthans, F./Welsh, D. H. B./Rosenkrantz, S. A. (1992).

⁵⁵³ Zu diesem Zusammenhang bemerken die Autoren: „Technical changes may be implemented, new policies initiated, infrastructural changes effected, and authority restructured, but none of these changes are likely to be sustained without a thorough psychological reorientation of values at the enterprise level“; Holt, D. H./Ralston, D. A./Terpstra, R. H. (1994), S. 129. Die notwendigen normativen Anpassungen entsprechen letztendlich den von North hervorgehobenen Änderungen in den informellen Institutionen; siehe hierzu Kapitel 2.1.3.1.

Selbstverwirklichung eine zentrale Bedeutung einnehmen, auch sie weisen auf eine allmählichen Prozeß der zunehmenden Individualisierung hin.⁵⁵⁵

In der Studie von Puffer/McCarthy/Naumov werden - in allgemeiner Hinsicht - Sinnstiftung und Selbstverwirklichungspotentiale von Arbeit, die Bedeutung der Gruppe als Arbeitseinheit wie auch individuelle Unabhängigkeit als Orientierungsgrößen unter arbeitsbezogenen Normen von russischen Managern herausgearbeitet; eine geringere Rolle spielen partizipations- und freizeitbezogene sowie marxistische Normen. Allerdings sind hinsichtlich der Bewertung einzelner Normen teilweise hierarchie-, alters- und geschlechtsabhängige Unterschiede festzustellen, die sich z.B. in einer höheren Wertschätzung gegenüber partizipativen Arbeitsformen unter jüngeren und weiblichen Managern manifestieren.⁵⁵⁶ Der Wunsch nach Partizipation kann als lernfördernde Einstellung gewertet werden.

Ralston et al. untersuchen in einer empirischen Studie die Auswirkungen national-kultureller und wirtschaftsideologischer Einflüsse auf individuelle Arbeitsnormen und vermuten eine Integration dieser beiden Einflußarten zu einem national spezifischen Normensystem („crossvergence“), bei dem der nationalkulturelle Einfluß allerdings stärker ausgeprägt ist. Nationalkultur und Wirtschaftsideologie werden grundsätzlich anhand der Ausprägung der Dimensionen „Kollektivismus“ und „Individualismus“ gemessen;⁵⁵⁷ ihnen

⁵⁵⁴ Vgl. Holt, D. H./Ralston, D. A./Terpstra, R. H. (1994), S. 132ff.

⁵⁵⁵ Zur Stellung weiterer Orientierungsgrößen sowie zu der Einschätzung von Personalmanagementfunktionen, der Beurteilung ausländischer Manager und dem Verständnis marktwirtschaftlicher Begriffe unter russischen Führungskräften siehe Heyse, V./Merk, R. (1996).

⁵⁵⁶ Zu den Subdimensionen dieser Normen und der genauen Verteilung der Einschätzungen in Abhängigkeit von Hierarchiegrad, Alter und Geschlecht siehe ausführlich Puffer, S. M./McCarthy, D. J./Naumov, A. I. (1997), insbesondere S. 262f.; zur Selbstwahrnehmung unterschiedlicher Managementgruppen in der unmittelbaren Perestroika-Phase siehe zum Vergleich McCarthy, D. J./Puffer, S. M. (1992); zur historischen Entwicklung der idealtypischen Charakteristika von Unternehmensführern siehe Puffer, S. M. (1994).

⁵⁵⁷ Zu den Subdimensionen von Individualismus/Kollektivismus (und weiteren, verwandten Hauptdimensionen), den einzelnen, in der weiter oben zitierten Untersuchung bereits angesprochenen, motivationsbezogenen Arbeitsnormen, wie z.B. Machtstreben, Erfolgswille oder Hedonismus, ihrer empirischen Konzeptualisierung sowie den empirischen Ergebnissen siehe ausführlich Ralston et al. (1997), S. 191ff.

werden jeweils die idealtypischen, gegensätzlichen Varianten der östlichen Kultur (hoher Kollektivismus) und westlichen Kultur (hoher Individualismus) bzw. des Sozialismus (hoher Kollektivismus) und des Kapitalismus (hoher Individualismus) zugeordnet. Aus dieser Konstellation resultiert eine Vierfelder-Matrix, in der Rußland als sozialistisches Land mit westlicher Kultur eingestuft wird.⁵⁵⁸ Die „cross-vergence“-Hypothese wird dabei im Falle Rußlands als bestätigt angesehen.⁵⁵⁹

Maslow differenziert zwischen der Gruppe von älteren Betriebsdirektoren bzw. hoch-rangigen Führungskräften mit einer Prägung durch das planwirtschaftliche Wirtschaftssystem und der Gruppe jüngerer Fach-/Führungskräfte mit hoher Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Herausforderungen. Er bezweifelt zudem die Tatsache, daß die in der Vergangenheit zu beobachtenden Phänomene einer geringen Entscheidungspartizipation und eines starken Autoritätsverlangens einen Bestandteil der kulturellen Identität des Russen bilden,⁵⁶⁰ weist aber gleichzeitig auf die Schwierigkeiten der praktischen Umsetzung neuer Einstellungen hin, die ein

⁵⁵⁸ Diese in der Mitte der neunziger Jahre getroffene Einschätzung erscheint „in formaler Hinsicht“ allerdings etwas fragwürdig, denn sie übersieht sowohl die zu jener Zeit vorherrschende, eher „wilde“ Form des Kapitalismus mit umfangreichen, oft undurchsichtigen Privatisierungen (siehe hierzu auch Kapitel 2.2) als auch die religiösen und historischen Wurzeln des deutlich in die Gegenwart hineinreichenden Kollektivismus (siehe hierzu die obigen Anmerkungen in diesem Abschnitt) und vernachlässigt zudem vollständig die asiatischen, sprich „östlichen“ Orientierungspunkte der Russischen Föderation, die zwar keine zentrale identitätsbildende Wirkung entfalten, aufgrund der territorialen Ausdehnung Rußlands und der damit verbundenen Handels- und Sicherheitsbeziehungen in asiatisch-pazifischen Raum allerdings eine nicht unerhebliche Rolle spielen und eine einseitige Zuordnung Rußlands zur westlichen Hemisphäre verbieten (siehe hierzu beispielhaft Wacker, G. (2000)).

⁵⁵⁹ Zur Ausprägung dieser und anderer Arbeitsnormen im Vergleich zu Managern aus den anderen Untersuchungsländern siehe Ralston et al. (1997), S. 196f.

⁵⁶⁰ Holtbrügge illustriert diese Aussage am Transformationskontext: „Angesichts der Dynamik und Tiefe des gegenwärtigen Demokratisierungsprozesses in Rußland erscheint es wahrscheinlicher, daß der geringe Partizipationsgrad der Mitarbeiter in der Vergangenheit vor allem durch die staatliche Entmündigungspolitik verursacht wurde“; Holtbrügge, D. (1996c), S. 342. Maslow wertet die Ergebnisse der Privatisierung in Rußland als Beleg des Wunsches nach einem hohen Grad an Entscheidungspartizipation unter der Mehrheit der Arbeitskräfte; vgl. Maslow, W. (1998), S. 29.

Erlernen neuer *und* die Überwindung alter, ritualisierter Denk- und Verhaltensmuster voraussetzen.⁵⁶¹

Saizew weist ebenfalls auf den Zusammenhang von Wirtschaftsreformen und wirtschaftskultureller Werte-Transformation hin und betrachtet die Marktwirtschaft insbesondere aufgrund der im Vergleich zu westlichen Industrieländern unterschiedlichen religiösen Wurzeln als zivilisatorische Herausforderung; die Entwicklung kapitalistischer Wirtschaftsstrukturen wurde in der Geschichte aus seiner Sicht durch eine patrimoniale Herrschaftsordnung verhindert.⁵⁶²

Im Rahmen von Managementsimulationen identifizieren Matthews/Yeghiazarian dominante Charakteristika des Entscheidungsverhaltens russischer Manager: Wahrnehmung des Marktes als ein Nullsummenspiel und (bewußtes) Entscheiden auf Basis unvollständiger Informationen;⁵⁶³ ferner zeichnen sich die Entscheidungsprozesse in Gruppen durch eine Festlegung auf einen entscheidungsbestimmenden, charismatischen Führer aus. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit der Vermittlung marktwirtschaftlichen Grundlagenwissens und deuten auf die potentiellen Lernbarrieren der Akzeptanz unvollständigen „Informiert-Seins“ und der hierarchischen Gruppenorientierung hin.

Kusnezova untersucht nationale Wirtschaftstraditionen, wie z.B. die Einstellung zur Arbeit, vor dem Hintergrund ihrer religiösen, ethischen und zivilisatorischen Bedingungen; ferner beschreibt sie die historische Entwicklung des russischen Unternehmertums, seine zivilisatorischen, sozialen und gegenwärtigen, situativen Bedingungen, verschiedenen Gruppen von

⁵⁶¹ Mit dem Hinweis der Notwendigkeit einer Überwindung alter Denk- und Verhaltensmuster ist das Phänomen des Verlernens angesprochen (siehe hierzu die Anmerkungen in Kapitel 3.1.1.4), der Ritualcharakter dieser Muster betrifft letztendlich die Barriere der Vergangenheitsorientierung (siehe hierzu die Anmerkungen in Kapitel 3.1.1.5).

⁵⁶² Vgl. Saizew, D. (1998).

⁵⁶³ Diese dominanten Charakteristika repräsentieren - aufbauend auf spieltheoretischen Überlegungen - sogenannte „fokale Punkte“, um die sich Cluster von Entscheidungsverhalten bilden; siehe ausführlich Matthews, R. /Yeghiazarian, A. (1998).

Unternehmern im Transformationskontext sowie die Herausbildung einer neuen Mentalität unter den „New Rich Russians“.⁵⁶⁴

Gurkov/Maital ermittelten in ihrer Befragung von über 1400 Managern der mittleren Ebene und 740 Geschäftsführern („CEOs“) in privatisierten Industrieunternehmen divergente Grundhaltungen zwischen den beiden hierarchischen Gruppen: Gegenwärtige Geschäftsführer bewerten Unternehmenskenntnisse sowie Fachwissen in Recht und Finanzen als die entscheidenden Qualifikationen von Führungskräften, Manager der mittleren Ebene betonen demgegenüber stärker konsensorientierte Qualifikationen (z.B. Teamfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeiten, Coaching-Fähigkeiten); Geschäftsführer betrachten Manager der mittleren Ebene grundsätzlich als „Erfüllungsgehilfen“.⁵⁶⁵ Die Autoren sehen in Rußland eine jüngere Managergeneration mit weniger autokratischen und hierarchischen Zügen heranwachsen, die dem Transfer marktwirtschaftlicher Wissensstrukturen positiv gegenübersteht.

Zweynert verweist in seiner theoretischen Betrachtung auf die in den russischen Eliten und unter russischen Ökonomen anzutreffende Neigung, die Wirtschaft als einen nicht isolierbaren Teil von Staat und Gesellschaft zu verstehen, basierend auf den im russischen ökonomischen Denken verankerten Kategorien des Anthropozentrismus und Holismus; letztgenannter entstammt dem im russisch-orthodoxen Denken verhafteten Ideal einer homogenen und ganzheitlichen Gesellschaft.⁵⁶⁶

⁵⁶⁴ Vgl. ausführlich Kusnezova, N. (1999).

⁵⁶⁵ Die Studie behandelt ferner die gegenseitige Einschätzung von Qualifikationsdefiziten, die Bewertung der persönlichen Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen sowie die Einstellung gegenüber Änderungen in Eigentums- und Organisationsstruktur.

⁵⁶⁶ Die Ausdifferenzierung der staatlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Subsysteme, soziale Differenzierung und die Anerkennung der Grenze zwischen Politik und Wirtschaft widersprechen dieser holistischen Sichtweise, sind jedoch unabdingbare Charakteristika des Transformationsprozesses; vgl. Zweynert, J. (2002).

Ergänzend sei auf eine theoretische SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)-Analyse des russischen Managements hingewiesen:⁵⁶⁷ Krasnov/Matweev/Smorodina sehen die Chance des „russischen Wirtschaftsmodells“ darin, daß im Rahmen der Globalisierung monokulturelle Managementmodelle nicht mehr bestehen können (und damit auch russische Managementcharakteristika an Bedeutung gewinnen könnten), während die Risiken des russischen Modells aus ihrer Sicht in einer autoritären Staatsführung, der nicht vorhandenen gesamtwirtschaftlichen Strategie und der rechtlichen Ungeschütztheit von Eigentümern bestehen; die Stärken des russischen Managements liegen in der Flexibilität der Unternehmensführer, die sich wiederum in der kreativen Herangehensweise an Problemlösungen und der Orientierung an Harmonie in gegenseitigen Beziehungen manifestiert; die Schwächen offenbaren sich im mangelnden Professionalismus, der auf einem niedrigen Niveau des Arbeitens nach Regeln und einem Mangel an Wissen im Bereich der „weichen“ Managementtechnologien beruht; dieser Mangel kann als Defizit an implizitem Wissen angesehen werden.⁵⁶⁸

Anknüpfend an das oben beschriebene Schichtenmodell der Umwelteinflüsse von Dülfer können die Besonderheiten der Ausprägung von Unternehmenskultur im osteuropäischen Transformationskontext aufgezeigt werden, denn Unternehmenskultur wird von der sie umgebenden Landeskultur geprägt bzw. stellt eine Subkultur der Landeskultur dar.⁵⁶⁹ Während im „Normalfall“ einer westlich-marktwirtschaftlichen Unternehmensumwelt ein oben bereits angedeuteter „bottom-up“-Prozeß der Kulturentwicklung verläuft, ist der Transformationskontext durch einen von oben nach unten („top-down“) erfolgenden Verlauf geprägt, der seinen Ausgangspunkt in der Veränderung politisch-rechtlicher Normen besitzt, d.h. im Austausch kommunistisch-sowjet-

⁵⁶⁷ Dabei differenzieren sie zwischen den Chancen („Möglichkeiten“) sowie Risiken („Gefahren“) der äußeren Umwelt auf der einen Seite, und Stärken („Vorteile“) sowie Schwächen („Mängel“) des russischen Managements auf der anderen Seite; vgl. Krasnov, K./Matweev, A./Smorodina, T. (2000), S. 20ff.

⁵⁶⁸ Vgl. Kapitel 3.1.1.6.

⁵⁶⁹ Nach Schreyögg stellt sich das Verhältnis der beiden Kulturen dagegen als komplex dar, da sie sich gegenseitig durchdringen, sich dabei aber gleichzeitig voneinander abgrenzen; vgl. Schreyögg, G. (1998), S. 41f.

wirtschaftlicher durch demokratisch-marktwirtschaftliche Normen; aus dieser Umkehr des normalen Entwicklungsprozesses müssen dann zwangsläufig Spannungen zwischen den sich verändernden Einflußschichten⁵⁷⁰ resultieren.⁵⁷¹ Im Hinblick auf die Unternehmenskultur in Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen ist davon auszugehen, daß sich nicht zuletzt aufgrund der über Expatriates transferierten Wertvorstellungen schneller marktwirtschaftlich orientierte Unternehmenskulturen herausbilden als in rein russischen (Transformations-)Unternehmen.

Im Gegensatz zur theoretisch nachvollziehbaren Transformationsabhängigkeit von Unternehmenskulturen - sowohl multinationaler als auch lokaler Unternehmen -, harrt die Annahme transformationsspezifisch verlaufender Akkulturationsprozesse auf individueller Ebene, d.h. aus Sicht von Expatriates, und auf Unternehmensebene noch einer stabilen theoretischen Fundierung; die wenigen vorhandenen, mit dieser Thematik mittelbar oder unmittelbar verknüpften empirischen Untersuchungen können lediglich erste Hinweise für eine Beeinflussung solcher Prozesse liefern;⁵⁷² Cattaneo beispielsweise nennt unterschiedliche Interpretationen grundlegender Wirtschaftsprinzipien (z.B. hinsichtlich der Existenz von Käufermärkten), verschiedene Managementstile und divergierende Rollenerwartungen als Ursachen von Akkulturationskonflikten⁵⁷³ und weist damit auf grundsätzliche Inhalte potentieller Lernbarrieren im Transformationskontext hin.

⁵⁷⁰ Veränderungen treten beispielsweise im Bereich sozialer Beziehungen und Bindungen auf, die durch eine Zunahme von Individualismus gerade in der jüngeren Generation geprägt sind; siehe dazu auch die Anmerkungen in Kapitel 2.2.

⁵⁷¹ Die Herausbildung einer westlichen Modellen vergleichbaren Unternehmenskultur setzt jedoch einen „bottom-up“ verlaufenden Prozeß der Kulturentwicklung voraus, in dem beispielsweise innerhalb der kulturellen Wertvorstellungen ein Konsumentenverhalten entsteht, das sich über entsprechende Käufermärkte bis in die Unternehmenspolitik bzw. -kultur durchschlägt; vgl. Dülfer, E. (1996), S. 38.

⁵⁷² Hinsichtlich der Transformationsbezogenheit von Expatriate-Einsätzen sei auf Kapitel 4.3.2. verwiesen, in dem zumindest die hohen Anforderungen an die entsandten Manager deutlich gemacht werden können (ohne jedoch ein konsistentes phasenspezifisches Verhaltensschema nachweisen zu können).

⁵⁷³ Vgl. Cattaneo, E. (1992), S. 69.

Auf kollektiver bzw. gesellschaftlicher Ebene unterscheiden Feichtinger/Fink drei Schock- bzw. Akkulturationsphasen: Eine erste Phase der Euphorie ist von unrealistischen Erwartungen hinsichtlich der bedürfnisbefriedigenden Wirkungen der westlichen Kultur, d.h. von Demokratie und Marktwirtschaft, geprägt; in der zweiten, der Kulturschockphase, führen unerfüllte Erwartungen zu Orientierungslosigkeit (bis hin zu mentalen Gesundheitsproblemen), Ungewißheit über den Status Quo zu mangelndem Vertrauen in öffentliche Institutionen und Ungewißheit über die eigene Position zu mangelndem Selbstvertrauen, fehlende Handlungsmaßstäbe zu Passivität und gegebenenfalls sogar zu Apathie und Handlungsverzicht, starke Polarisierung zu Defensivstrategien, Rückzug und Rückbesinnung; in einer dritten Phase setzen eine allmähliche Vergangenheitsbewältigung und eine Annäherung an westliche Institutionen ein; eine vierte Phase ist durch Stabilisierung im Sinne einer Normalisierung und des Erreichens „europäischer Standards“ gekennzeichnet.⁵⁷⁴

Die oben beschriebenen Interdependenzen zwischen verschiedenen kulturellen Ebenen werden im Transformationskontext noch verstärkt, was sich in einer Zunahme von Akkulturationsstreß äußert:

„The social stress caused by the transition, in addition to company-related stress is also relevant to this framework of interpretation, particularly as transition can be seen as societal acculturation. Foreign partners and/or owners in IJV [International Joint-Ventures; Anm. d. Verf.] companies are introducing pressures to bring about systemic changes over and above the societal changes which are deeply affecting both people's daily and future lives.“⁵⁷⁵

Diese transformationsverstärkte Verschränkung der Ebenen entspricht der in der Systembetrachtung zum Ausdruck gekommenen ganzheitlichen Charakter des Transformationsprozesses.⁵⁷⁶

⁵⁷⁴ Vgl. Feichtinger, C./Fink, G. (1999), S. 135ff.

⁵⁷⁵ Simon, L./Davies, G. (1996), S. 285.

⁵⁷⁶ Vgl. Kapitel 2.1.3.2.

Auch die Landeskultur unterliegt einer transformationsbedingten Dynamik, deren als tendenzartig zu bewertenden Züge in einer Untersuchung von Veiga/Yanouzas herausgearbeitet wurden;⁵⁷⁷ danach hat sein Beginn der Perestroika⁵⁷⁸ ein Prozeß der deutlichen und anhaltenden Abnahme von Machtdistanz, der deutlichen Abnahme von Unsicherheitsvermeidung, der geringen, aber graduellen Zunahme von Individualismus sowie der mäßigen Zunahme von Femininität stattgefunden.⁵⁷⁹ Daneben ermitteln Veiga/Yanouzas eine deutliche und anhaltende Zunahme von Langfristorientierung sowie eine deutliche Zunahme an Unternehmergeist. Die Autoren zeichnen das folgende Gesamtbild des „heutigen Managers“ in Rußland:

„The overall picture of today’s Russian manager would suggest a person who is more willing to question any power distance in the management hierarchy, who is less ideologically oriented, who is more comfortable with less structure, who is willing to take risks and adapt to the demands of a free market, who is able to be a team player, and who is even more disposed to taking the long view.“⁵⁸⁰

Diese Ergebnisse widersprechen jedoch sowohl der Einschätzung russischer Manager durch amerikanische Manager im Rahmen derselben Untersuchung⁵⁸¹ (und spiegeln insofern zu einem gewissen Grade ein „Wunschdenken“ bzw. eine „idealisierende Selbsteinschätzung“ der russischen Untersuchungsteilnehmer wider) als auch den weiter oben dargestellten Ergebnissen anderer empirischer Untersuchungen, und zwar um so mehr, als letztere allesamt zu einem späteren Zeitpunkt im Transformationsverlauf durchgeführt wurden.

⁵⁷⁷ Vgl. Veiga, J. F./Yanouzas, J. N. (1997), S. 167ff. Die Autoren verwenden in ihrer Untersuchung einen eigens entwickelten Fragebogen, der sich an den von Hofstede vorgeschlagenen Dimensionen orientiert.

⁵⁷⁸ Zur Perestroika-Phase siehe Kapitel 2.2.

⁵⁷⁹ Die Autoren bezeichnen diese Kulturdimension als „concern for people“ und subsumieren hierunter die Wertschätzung der persönlichen Beziehungspflege (und einer damit einhergehenden Betonung des Mitarbeiterempfindens), was der oben dargestellten Definition von Femininität entspricht.

⁵⁸⁰ Veiga, J. F./Yanouzas, J. N. (1997), S. 172.

⁵⁸¹ Siehe hierzu die Gegenüberstellung der Eigen- und Fremdwahrnehmung russischer Manager; vgl. ebenda, S. 172.

Die Autoren weisen jedoch ausführlich auf die alters- und erfahrungsbedingten Unterschiede in der Selbsteinschätzung der russischen Manager hin und machen ihre Ergebnisse damit erst nachvollziehbar. Diese Differenzierung besteht zum einen darin, daß jüngere Manager (unter 40 Jahren) im Vergleich zu ihren älteren Kollegen eine geringere Machtdistanz empfinden, der Sowjetwirtschaft eine größere Unsicherheitsvermeidung attestieren als der Gegenwart, eine deutlichere Zunahme der Langfristorientierung erwarten, Unternehmergeist im Aufschwung sehen und der Qualität der Arbeitsbeziehungen weniger Bedeutung beimessen; zum anderen nehmen die Manager mit Arbeitserfahrungen in der Sowjet- und der Transformationswirtschaft im Vergleich zu Managern mit ausschließlicher Sowjetenerfahrung eine deutlichere Abnahme der Machtdistanz seit der Perestroika wahr und sehen eine anhaltende Steigerung des Individualismus sowie eine Zunahme der Langfristorientierung voraus.⁵⁸² Während eine Zunahme der Langfristorientierung der Entwicklung strategischer Managementfähigkeiten entgegenkäme, ist eine Zunahme des Individualismus aus Sicht organisationalen Lernens als ambivalent anzusehen: Einerseits kann mit dieser Zunahme ein stärkere Bereitschaft zu eigenständigem experimentellen Lernen einhergehen, andererseits kann sie der Verfolgung persönlicher Interessen (und damit auch mikropolitischen Verhaltensweisen) Vorschub leisten.

Abschließend sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß nationalkulturell geprägte Einstellungen generell von relativ hoher Veränderungsresistenz sind; daher sind nach Ansicht des Verf. Annahmen über „radikale“ Einstellungswandel - trotz aller Transformationsdynamik - kritisch zu betrachten;⁵⁸³ auch innerhalb der jüngeren Generation sind Einstellungsänderungen⁵⁸⁴ immer nur als relativ anzusehen. Im Rahmen der Darstellung der

⁵⁸² Vgl. Veiga, J. F./Yanouzas, J. N. (1997), S. 173ff.

⁵⁸³ Siehe zu einer ähnlich „konservativen“ Haltung gegenüber der Entwicklung der russischen Kultur Weibel, M. P. (2001), S. 59.

⁵⁸⁴ Einstellungsänderungen beziehen sich in diesem Falle ausschließlich auf die Ausprägung der oben beschriebenen Kulturdimensionen; zu anderen sozialkognitiven Mustern siehe u.a. den folgenden Abschnitt.

empirischen Ergebnisse wird die lernbezogene Relevanz national-kultureller Einstellungen sichtbar.

3.3.6 Sozialpsychologische Aspekte des Transformationskontextes

Im folgenden werden zwei sozialpsychologische Konzepte herangezogen, deren Relevanz im Transformationskontext bereits empirisch bestätigt worden ist.⁵⁸⁵ Sie können als Basis für die Erklärung gruppen- und individuumbezogener Lernbarrieren dienen.

3.3.6.1 Identitätsbildung im Transformationsverlauf

Auf die Rolle von Identität im organisationalen Lernprozeß ist bereits bei der Darstellung potentieller Lernbarrieren verwiesen worden. Während der oben diskutierte Identitätsbegriff auf die Beschaffenheit individueller Bedürfnisstrukturen und ihrer Erfüllung als einer identitätsstiftenden Wirkung abstellt, soll im folgenden auf eine sozialkognitive Variante des Identitätskonzepts eingegangen werden. Danach wird soziale Identität durch die Verwendung bzw. Wahrnehmung sogenannter „sozialer Kategorien“ geschaffen, die eine Abgrenzung der eigenen Gruppe von Gruppen mit entsprechend anderen Kategorien bedingen.⁵⁸⁶ Diese der sozialen Klassifizierung dienenden Kategorien bilden sich auf der Grundlage sozialer Normen heraus, die im Transformationskontext einerseits einem erheblichen Veränderungsdruck unterworfen sind, andererseits sich nur allmählich verändern und teilweise in der gegenseitigen Wahrnehmung von Expatriates und russischen Mitarbeitern nachwirken.

⁵⁸⁵ Für eine umfassende Darstellung transformationsinduzierter, sozialer und mentaler Prozesse auf verschiedenen, miteinander verwobenen Ebenen siehe Drüner, M. (1997), S. 87ff.

⁵⁸⁶ Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 276f, sowie Child, J./Rodrigues, S. (1996), S. 47.

Eine weitere Konzeptualisierung sozialer Identität besteht darin, daß diese durch Verwendung einer gemeinsamen Muttersprache hergestellt wird.⁵⁸⁷ Insbesondere im interkulturellen Kommunikationsprozeß wird somit soziale Identität laufend produziert bzw. reproduziert, in dem die Verwendung einer bestimmten Sprache die Gruppe der Muttersprachler von der Gruppe der Nichtmuttersprachler abgrenzt. Die sprachliche Verständigung zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern wird dadurch erschwert, daß - neben der fehlenden gemeinsamen Muttersprache - viele Begriffe jeweils unterschiedliche, historisch gewachsene Konnotationen aufweisen, die sich im Transformationskontext erst allmählich angleichen.⁵⁸⁸

Eine dritte Form der Schaffung sozialer Identität beruht auf der Wahrnehmung von Entlohnungsunterschieden zwischen bestimmten Gruppen von Managern, wodurch die entlang der obigen beiden Dimensionen entstandenen kognitiven Identitätsgrenzen noch verstärkt werden.⁵⁸⁹ Im Transformationskontext ist dabei von einem deutlichen Einkommensgefälle zwischen den Gehältern von Expatriates und russischen Mitarbeitern auszugehen, selbst wenn letztere derselben hierarchischen Ebene angehören.⁵⁹⁰

3.3.6.2 Transformation als Stadium zwischen offener und geschlossener Gesellschaft

Gebert/Boerner konzeptualisieren Transformation als Position des Dazwischen, als Übergang von einer geschlossenen zu einer offenen Gesellschaft. Diesen beiden Gesellschaftstypen liegen eine Reihe von Grundannahmen zugrunde, die in der nachstehenden Abbildung illustriert werden:

⁵⁸⁷ Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 279.

⁵⁸⁸ Zur grundsätzlichen Rolle der Kommunikation im Lernprozeß siehe Kapitel 3.1.1.4, zu kommunikativen Lernstörungen siehe Kapitel 4.4.

⁵⁸⁹ Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 281.

⁵⁹⁰ Zu den aus Einkommensgefällen resultierenden Wirkungen auf russische Mitarbeiter siehe auch Shekshnia, S. (1994), S. 304.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

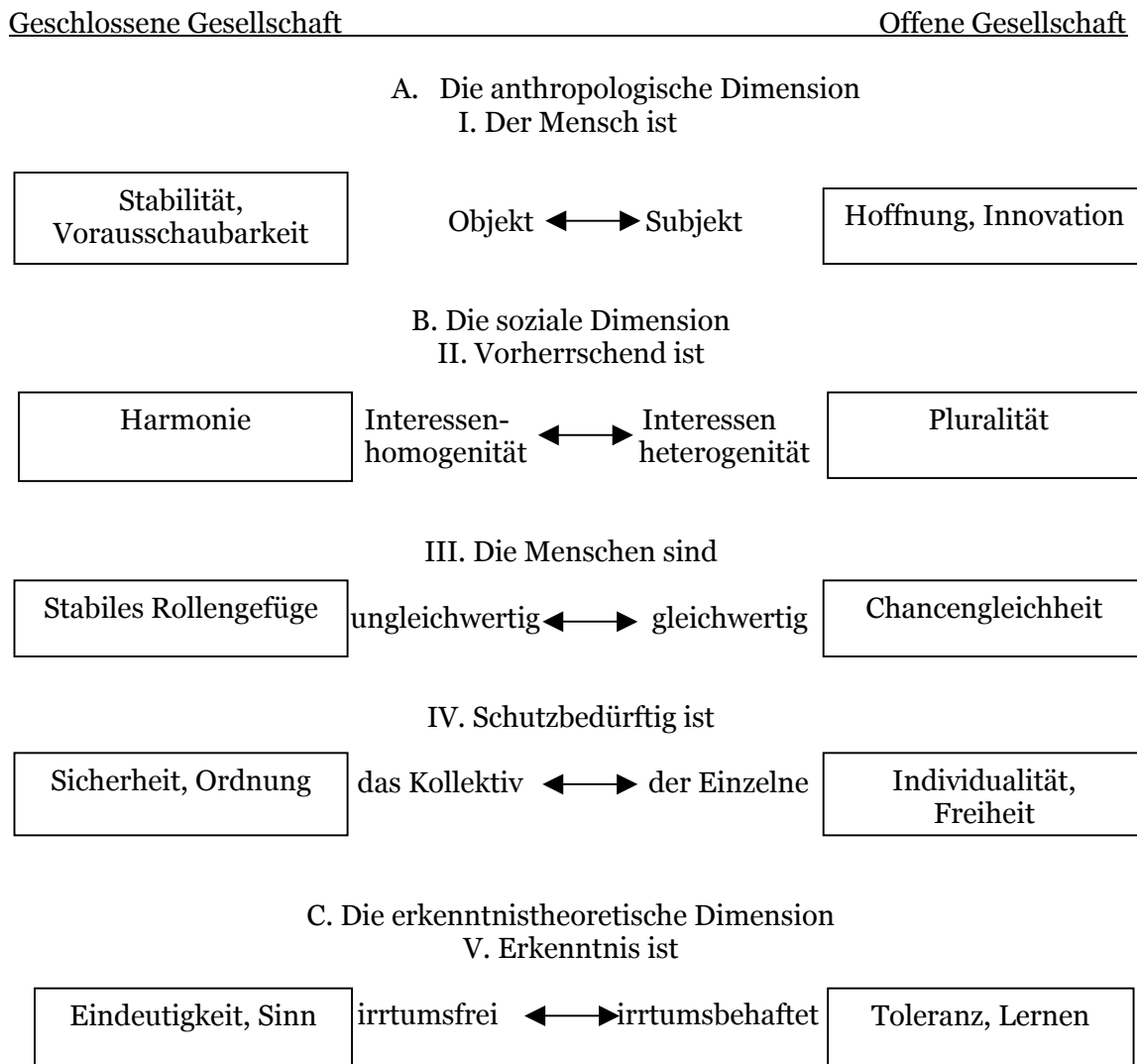


Abbildung 9: Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft
Quelle: Gebert, D./Boerner, S. (1997b), S. 307)

Die beiden Ordnungen weisen gleichzeitig Vor- und Nachteile auf,⁵⁹¹ das Leben in einer der beiden Ordnungen wird bereits als widersprüchlich erlebt. Die Transformations-situation stellt dabei insofern eine zweifach aversive Situation dar, als einerseits die für geschlossene Gesellschaften, wie z.B. die kommunistische Sowjetgesellschaft, charakteristischen Vorteile, insbesondere

⁵⁹¹ Für eine umfassende Auflistung der jeweiligen Vor- und Nachteile siehe ausführlich Gebert, D./Boerner, S. (1997b), S. 319.

Orientierung, Sicherheit und Zugehörigkeitsgefühl, als verloren empfunden werden, und gleichzeitig die Vorteile der offenen Gesellschaft als Belastung erlebt werden (und sich zudem Enttäuschung einstellt angesichts der Nichterfüllung der mit der Transformation verbundenen Hoffnungen).⁵⁹² Gebert/Boerner gehen davon aus, daß insbesondere die durch die gesellschaftliche Öffnung verursachte Orientierungslosigkeit als Bedrohung empfunden wird und untersuchen mögliche Bedrohungsbewältigungsstrategien der Betroffenen in einem ehemaligen Moskauer Staatsbetrieb.⁵⁹³

Auf Unternehmensebene manifestiert sich der oben formulierte systeminterne Widerspruch als eine Pendelbewegung zwischen einer offenen und einer geschlossenen organisatorischen Struktur als zwei sich gegenseitig bedingenden Polen.⁵⁹⁴ Den jeweiligen Vor- und Nachteilen gesellschaftlicher Ordnungen entsprechen auf organisatorischer Ebene die Vorteile und ungeplanten negativen Sekundäreffekte der beiden Strukturtypen.⁵⁹⁵ Im Kontext dieser Arbeit sind besonders die negativen Sekundäreffekte der vierten und fünften Dimension einer offenen gesellschaftlichen bzw. organisatorischen Struktur hervorzuheben, die im Auftreten von Egoismen und Unkoordiniertheit in Folge der Aufgabe kollektiver Sicherheit und Hinwendung zu mehr Individualität sowie in Orientierungslosigkeit als Resultat der Beendigung ideologischer und zentral gesteuerter Sinnvermittlung bestehen.⁵⁹⁶

⁵⁹² Die Bewegung von einer geschlossenen zu einer offenen Gesellschaft entspricht insofern der zweiten Akkulturationsphase im Modell von Feichtinger/Fink; siehe Kapitel 3.3.5.2.

⁵⁹³ In Abhängigkeit der Einschätzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten werden die Strategien der intrapsychischen Anpassung (als resignative Anpassung oder Beschönigung der Realität), des „An-griffs“ (Versuch der Problemlösung) und der „Flucht“ (Ausweichen) unterschieden; vgl. Gebert, D./Boerner, S. (1997b), S. 309ff.

⁵⁹⁴ Vgl. Gebert, D. (2000), S. 10.

⁵⁹⁵ Für eine vollständige Aufzählung vgl. Gebert, D. (2000), S. 9, oder Gebert, D. (1997a), S. 6.

⁵⁹⁶ Auf diese wird im Verlaufe der Diskussion individueller Lernbarrieren zurückgegriffen.

3.4 Mikropolitik und organisationales Lernen im Transformationskontext

Expatriates und russische Mitarbeiter sind als relevante Träger organisationalen Lernens innerhalb der Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen identifiziert worden. Während im vorhergehenden Teil des theoretischen Bezugsrahmens verschiedene Dimensionen des Transformationskontextes als Einflußgrößen herausgearbeitet worden, die in erster Linie das Lernverhalten russischer Mitarbeiter mitbestimmen, werden im folgenden insbesondere Einflußgrößen des Lernverhaltens von Expatriates näher diskutiert. Diese nehmen dabei eine Schlüsselrolle bei der Ingangsetzung, Aufrechterhaltung und Kontrolle von Lernprozessen ein.

Die Diskussion erfolgt unter Heranziehung von Erkenntnissen der dem internationalen Personalmanagement und dem interkulturellen Management zuzuordnenden Expatriate-Forschung sowie von mikropolitischen Aspekten organisationalen Lernens, die einander gegenübergestellt und schließlich zusammengeführt werden. Das konkrete Vorgehen stellt sich folgendermaßen dar: Zunächst wird der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Mikropolitik und organisationalem Lernen erläutert; anschließend werden die allgemeinen Aufgaben und Erfolgsbedingungen von Expatriate-Einsätzen unter spezifischer Berücksichtigung ihrer Rolle als „knowledge agents“ erörtert, um dann in einer Synthese die lernrelevanten mikropolitischen Aspekte von Expatriate-Einsätzen herauszuarbeiten. Dieses Vorgehen wird um eine mikropolitische Betrachtung russischer Mitarbeiter ergänzt. Abschließend wird auf Besonderheiten mikropolitischer Verhältnisse im Transformationskontext eingegangen.

Im Rahmen der Diskussion von Lernbarrieren ist bereits auf die zentrale Rolle mikropolitischer Aspekte hingewiesen worden.⁵⁹⁷ Nicht zuletzt diese zentrale Stellung als Einflußgröße organisationaler Lernprozesse läßt eine eigenständige Diskussion sinnvoll erscheinen; gerade hinsichtlich der Verknüpfung von

Theorieelementen des organisationalen Lernens und der Mikropolitik sind noch sehr viele konzeptionelle „Spielräume“ offen. Während die Anzahl der explizit auf diesen Zusammenhang abstellenden Arbeiten noch relativ gering ist,⁵⁹⁸ wird in „allgemeinen“ Arbeiten zum organisationalen Lernen die Lernbarriere Mikropolitik häufig genannt,⁵⁹⁹ ohne die relevanten Anknüpfungspunkte innerhalb der durchaus umfassenden und heterogenen Theorie der Mikropolitik anzuführen.⁶⁰⁰ Weiter unten werden diejenigen Anknüpfungspunkte herausgegriffen, die eine sinnvolle Ergänzung der Diskussion von Expatriate-Einsätzen in ausländischen Tochtergesellschaften gestatten und zur Abbildung der „realen“ Verhältnisse des organisationalen Lernens beitragen können. Die Fokussierung auf wenige, ausgewählte Anknüpfungspunkte erfolgt dabei nicht ohne Grund: Zum einen erfordern allein schon der Umfang und die Heterogenität der Theorie der Mikropolitik eine Auswahl „lernkompatibler“ mikropolitischer Konzepte, zum anderen muß die „Anschlußfähigkeit“ gegenüber der lernbezogenen Diskussion von Expatriate-Einsätzen gewährleistet sein.⁶⁰¹ Diese Fokussierung geht einher mit Vernachlässigung anderer, mikropolitischen Einflüssen unterliegender organisationaler Aktivitäten⁶⁰² sowie mit einer fehlenden Berücksichtigung lernunabhängiger, negativer und positiver Wirkungen von Mikropolitik.⁶⁰³

⁵⁹⁷ Vgl. Kapitel 3.1.1.5.

⁵⁹⁸ Siehe dazu auch die Anmerkungen im folgenden Abschnitt.

⁵⁹⁹ Häufig wird pauschal auf die Rolle von „Macht“ verwiesen.

⁶⁰⁰ Zu den aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen stammenden Theoriegebäuden und organisationstheoretischen Interpretationen siehe grundsätzlich Neuberger, O. (1995); zu verschiedenen Begriffen von Mikropolitik innerhalb der Betriebswirtschaftslehre siehe Oelsnitz, D. v. d. (1999), S. 711f.

⁶⁰¹ Die Diskussion folgt gewissermaßen dem Motto „weniger ist mehr“ und mündet in wenige Kernaussagen zur mikropolitischen Beeinflussung von Expatriate-Einsätzen in ausländischen Tochtergesellschaften.

⁶⁰² Alle organisationalen Aktivitäten können unter bestimmten Umständen als „politisch“ interpretiert werden; vgl. Oelsnitz, D. v. d. (1999), S. 712.

⁶⁰³ Zu einer Übersicht potentieller negativer und positiver Wirkungen von Mikropolitik siehe ebenda, S. 714f.

3.4.1 Mikropolitik und organisationales Lernen

Zum Begriff der Mikropolitik: Im Rahmen einer Ebenendifferenzierung⁶⁰⁴ stellt Mikropolitik eine Betrachtungsebene dar, auf der das Verhalten der nach Identitätsbehauptung und Interessenverwirklichung strebenden Subjekte bzw. Individuen untersucht wird. Von dieser Betrachtungsebene abzugrenzen sind die Ebene der Mesopolitik, auf der nach der Entstehung und Funktionsweise von organisationalen Strukturen gefragt wird, und die Ebene der Makropolitik, auf der die gesamtgesellschaftliche Einbettung der Organisation zu untersuchen ist.⁶⁰⁵

Zur Verbindung zwischen Mikropolitik und organisationalem Lernen seien aus wissen-schaftstheoretischer Sicht die folgenden, einleitenden Anmerkungen gestattet: In „historischer“ Hinsicht weisen beispielsweise bereits Duncan/Weiss explizit darauf hin, daß sich im organisationalem Lernprozeß die politische Natur der Organisation widerspiegelt.⁶⁰⁶ Allerdings hat die mikropolitische Dimension organisationalen Lernens erst in den letzten Jahren eine umfassende und intensive wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren. Sowohl deskriptive als auch normative Ansätze organisationalen Lernens⁶⁰⁷ haben in ihren Annahmen die ungleiche Verteilung von Macht und Ressourcen in Organisationen vernachlässigt.⁶⁰⁸ Felsch bezeichnet die mikropolitische Betrachtungsweise gar als geeigneten Ansatz, um eine Brücke zwischen handlungstheoretischen, d.h. verhaltensorientierten, und strukturations-theoretischen Forschungsperspektiven organisationalen Lernens zu bauen.⁶⁰⁹

⁶⁰⁴ Vgl. Türk, K. (1989), S. 124f.

⁶⁰⁵ Schreyögg wendet sich demgegenüber gegen den Begriff der Mikropolitik mit der Begründung, das logische Gegenteil der Makropolitik sei nicht besetzt bzw. nur schwer zu besetzen, und spricht statt dessen von „politischen Prozessen“; vgl. Schreyögg, G. (1999), S. 422.

⁶⁰⁶ Vgl. Duncan, R./Weiss, A. (1979), S. 97.

⁶⁰⁷ Zur Unterscheidung siehe Kapitel 3.1.

⁶⁰⁸ Vgl. Berthoin Antal, A. (1998), S. 40. Diese Annahmen umfassen die positive Ausrichtung organisationalen Lernens, seine Steuerbarkeit, die Freiwilligkeit der Wissensweitergabe sowie die Orientierung an Veränderungen (statt am Verstehen der dahinterstehenden Gründe).

⁶⁰⁹ Vgl. Felsch, A. (1999), S. 118f.

Eine erste theoretische Annäherung an die Beziehung zwischen organisationalem Lernen und Mikropolitik kann unter Rückgriff auf die weiter oben bereits mehrfach erwähnten systemtheoretischen Betrachtungen vorgenommen werden; letztere gehen vom „Idealbild“ originärer, kollektiver Lernprozesse aus; dazu beispielhaft folgendes Zitat:

„Im Gegensatz dazu [zu *individuellem Lernen*, *Anm. d. Verf.*] ist organisationales Lernen durch kollektive Rationalität und den kollektiven Bezugsrahmen gekennzeichnet. Damit stehen nicht individuelle Motive, Bedürfnisse oder Werthaltungen im Vordergrund, sondern überpersönliche Erfahrungswelten, kollektiv verbindliche Entscheidungsverfahren, eine normative Ordnung, die eine Einigung in Mehrheitsentscheidungen herbeiführt.“⁶¹⁰

So wünschenswert diese Konzeptualisierung organisationalen Lernens für den Lern-erfolg auch sein mag, so werden individuelle, „politische“ Interessenslagen tendenziell doch eher unterschätzt. Denn kollektive Rationalität kann nur dann entstehen, wenn das Individuum seine individuelle Rationalität dem Organisationszweck unterordnet und die Verfolgung seiner Eigeninteressen diesem nicht zuwiderläuft.

Die Konzeptualisierung der mikropolitischen Dimension organisationalen Lernens hängt nicht zuletzt mit dem lerntheoretischen Grundverständnis zusammen.⁶¹¹ Beispielsweise stellen Filion/Rudolph - im Sinne des kulturorientierten Verständnisses - die Konstruktion sozialer Einheitlichkeit und kognitiver Homogenität als politischen Prozeß dar und kritisieren dabei zugleich die bisherige Annahme der politischen Wert-neutralität beim Einsatz von Unternehmenskultur als interpretationsbezogenes Lernmedium. Die

⁶¹⁰ Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 21. An anderer Stelle bezeichnen die Autoren das „Wollen“, die Bereitschaft zum Lernen, als Voraussetzung organisationalen Lernens, machen diese aber von Werthaltungen, ethischen Grundlagen und moralischen Bedenken der Organisationsmitglieder abhängig, persönliche Interessen sowie Macht bzw. Machtbeziehungen werden dabei einfach ausgeklammert; vgl. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 181.

⁶¹¹ Zu unterschiedlichen Ausprägungen dieses Verständnisses siehe ebenfalls Kapitel 3.1.1.1

Überlegenheit der vom Management vorgegebenen Interpretationsschemata⁶¹² wird dabei vorausgesetzt, mögliche Abwehrhaltungen sich non-konform verhaltender Mitarbeiter werden ignoriert. Allgemeiner formuliert: Begreift man organisationales Lernen als Interpretationsprozeß, in dem Informationen vor dem Hintergrund vorhandenen und gemeinsam geteilten Wissens interpretiert werden, dann besteht die mikropolitische Dimension organisationalen Lernens darin, daß die Schaffung neuer oder auch zusätzlicher Interpretationsschemata mit einer Neuverteilung von Macht verbunden ist.⁶¹³

Mikropolitik kann nach Neuberger dazu dienen, „die unterschwellige Feinstruktur in den politischen (Inter-)Aktionen der Akteure“⁶¹⁴ aufzudecken. Der Begriff des Politischen kann dabei anhand der folgenden Leitfragen bzw. Merkmale charakterisiert werden:

1. „Wer tut was (nicht)?“ (Akteursperspektive und Handlungsorientierung),
2. „Warum oder wozu handelt jemand?“ (Interessen),
3. „Welche interpersonalen Beziehungen existieren?“ (Intersubjektivität),
4. „Wie wird das Geschehen beherrscht oder kontrolliert?“ (Macht),⁶¹⁵
5. „Wie wird die wechselseitige Abhängigkeit bewältigt?“ (Dialektik der Interdependenz),
6. „Wie werden Handlungen oder Verhältnisse gerechtfertigt?“ (Legitimation),
7. „Wie wird mit Instabilität, Wandel, Chancen umgegangen?“ (Zeitlichkeit),
8. „Welche Mehrdeutigkeiten, Widersprüche und Intransparenzen erlauben/erfordern interessiertes Handeln?“ (Ambiguität)⁶¹⁶

⁶¹² Die Autoren illustrieren dies am Beispiel von Senges führungsorientierten Lernverständnis, das sich in Aussagen wie der folgenden ausdrückt: „the first responsibility of the leader (...) is to define reality“; vgl. Senge, P. M. (1990), S. 11 - Zitat übernommen aus Filion, N./Rudolph, H. (1999), S. 7.

⁶¹³ Vgl. Hanft, A. (1996), S. 142f.

⁶¹⁴ Neuberger, O. (1995), S. 15.

⁶¹⁵ In der „klassischen“ Definition nach Max Weber wird Macht folgendermaßen umrissen: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht;“ Weber, M. (1980), S. 28. Für die Konzeptualisierung von Machtausübung im Rahmen von Wissenstransfers ist jedoch weniger die in dem Weberschen Machtbegriff zum Ausdruck kommende Konfliktbezogenheit von Macht (mit all ihren praktischen Ausdrucksformen) entscheidend; vielmehr geht es um die „subtileren“, machtbasierten Formen des Umgangs mit Wissen - wie weiter unten noch auszuführen sein wird.

⁶¹⁶ Vgl. Neuberger, O. (1995), S. 25ff.

Diese grundlegende Übersicht zu Merkmalsausprägungen des Politischen deutet bereits die Komplexität mikropolitischer Organisationsbetrachtungen an. Im Kontext dieser Arbeit ist nun nach relevanten Anknüpfungspunkten zu fragen, die einen Beitrag zum besseren, politisch orientierten Verständnis organisationaler Lernprozesse leisten können. Aus einer Akteursperspektive heraus ist - entsprechend der dieser Arbeit zugrundeliegenden Orientierung an den Trägern organisationalen Lernens - zunächst festzuhalten, daß die an Lernprozessen beteiligten Individuen zugleich als politische Akteure wahrgenommen werden können. In politischer Hinsicht resultieren die Handlungen dieser Akteure u.a. aus der Verfolgung eigener Interessen,⁶¹⁷ so daß eine - zumindest partielle - Überschneidung politisch motivierter Handlungen mit lernbe-zogenen Handlungen grundsätzlich als wahrscheinlich gelten kann. So wie das eigene, politische Handeln im Kontext anderen Handelns erfolgt, beruht auch organisationales Lernen auf den Beziehungen zwischen den an Lernprozessen beteiligten Individuen. Die Ausübung von Macht führt zu einer gewissen Kontrolle des Handelns anderer Individuen, der Besitz von Wissen und/oder die Verfügungsgewalt über Wissens-transfers gestatten genau eine solche Kontrolle. Die gegenseitigen, machtbasierten Abhängigkeiten zwischen Individuen werden im Rahmen von Beziehungen gepflegt; in ähnlicher Weise ist organisationales Lernen darauf angewiesen, daß Wissenstransfers zwischen Individuen „vonnöten“ sind. Während politisches Handeln durch unterschiedliche, organisationsübergreifende und -interne normative Basen legitimiert sein kann,⁶¹⁸ sind aus Sicht organisationalen Lernens insbesondere die organisationsspezifischen Normen von Bedeutung.

⁶¹⁷ Interessen können grundsätzlich differenziert werden in die als Zwang empfundenen fremden Interessen und die aus Autonomie folgenden eigenen Interessen, wobei eigene Interessen wiederum in die durch Universalität, Langfristigkeit und rationale Begründung geprägten objektiven sowie die individuell und kurzfristig ausgerichteten subjektiven Interessen zu unterteilen sind; vgl. Neuberger, O. (1995), S. 36ff. Im Kontext dieser Arbeit stehen subjektive Interessen im Vordergrund der Betrachtung.

⁶¹⁸ Legitimierende Normen können unterschieden werden in generelle Rechtfertigungsnormen (z.B. Verfassungsgrundsätze und Gesetzesbestimmungen) und spezifische lokale Normen, die sich im Organisationszusammenhang entwickeln (und beispielsweise in einer Unternehmenskultur verankert sein können); vgl. Neuberger, O. (1995), S. 81f.

Für das dieser Arbeit zugrundeliegende lernträgerorientierte Verständnis organisationalen Lernens erscheint eine Konzeptualisierung aus Akteurssicht besonders relevant, um die im Rahmen der Lernbarrieren bereits angesprochenen individuell und politisch motivierten Barrieren des Wissens-transfers noch umfassender herausarbeiten zu können. Das von Crozier/Friedberg entwickelte Konzept der „Strategischen Organisationsanalyse“⁶¹⁹ folgt grundsätzlich einer solchen Akteurssicht, bezieht aber auch die Rolle von Macht, Interessendivergenzen und Ambiguität mit ein.⁶²⁰ Die wesentlichen Grundannahmen und Merkmale dieses Ansatzes lassen sich folgendermaßen um-schreiben:⁶²¹

- Analyse strategieorientierten Verhaltens innerhalb der Organisation: Organisations-mitglieder verfolgen eine Strategie hinsichtlich der Nutzung vorhandener Verhaltensspielräume im eigenen Interesse.
- Abbildung von Machtbeziehungen als Regulierungsmechanismen von Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern: Macht bezeichnet Austauschverhältnisse; Austauschobjekte sind dabei individuelle Handlungsmöglichkeiten, Machtstrategien beinhalten dementsprechend Verhaltensweisen zur Ausweitung des eigenen Handlungsspielraums; Machtbeziehungen sind in Autoritäts-, Interaktions- und Kommunikationsmustern verankert; Machtquellen umfassen verschiedene Formen von Expertenmacht, die Kontrolle über kommunikative bzw. interaktionsbezogene Knotenpunkte sowie Vorschriften und Verfahren; ⁶²² die Ausnutzung dieser Macht-quellen entspricht einer Kontrolle von sogenannten „Unsicherheitszonen“.
- Interpretation der organisatorischen Wirklichkeit als Ergebnis von Spielen,⁶²³ deren formelle und informelle Regeln den Ausgleich von

⁶¹⁹ Diese wurde bekannt durch das 1979 erschienene Buch „Macht und Organisation“.

⁶²⁰ Siehe hierzu die weiter oben angeführte Übersicht zu Merkmalen des Politischen.

⁶²¹ Diese Darstellung von Merkmalen orientiert sich an der Diskussion des Konzeptes von Crozier/Friedberg bei Küpper/Ortmann und Neuberger; vgl. Küpper, W./Ortmann, G. (1986), S. 592ff, und Neuberger, O. (1995), S. 206f.

⁶²² Für eine ausführliche Aufzählung unterschiedlicher Machtquellen siehe beispielhaft Morgan, G. (1997), S. 171.

⁶²³ Spiele können unterteilt werden in Routinespiele, bei denen den Akteuren ihre individuellen Interessen im Rahmen gegebener Handlungsstrukturen realisieren, und Innovationsspiele,

Machtstrategien gewährleisten: Organisationsmitglieder „kalkulieren“ ihren optimalen Einsatz dahingehend, daß in ihrer Arbeitsleistung ihre Bedeutung für die Organisation widerspiegelt wird; formale und informale Strukturen und Regeln in einer Organisation stellen dabei institutionalisierte Spielregeln dar.

- Annahme weiterer Spiele zwischen Organisationsmitgliedern und relevanten Umweltsegmenten (sogenannten „Relais“): Organisationsmitglieder können ihre Kontrolle über die Beziehung zwischen Unternehmen und bestimmten Umweltsegmenten zum innerorganisatorischen Machtaufbau nutzen.

Zusammenfassend läßt sich - im Kontext des spezifischen Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit - aus den obigen Ansätzen hinsichtlich der mikropolitischen Dimension organisationalen Lernens ableiten, daß

- Lernträger gleichzeitig als mikropolitische Akteure angesehen werden können, die u.a. eigene Interessen verfolgen;
- organisatorische Strukturen und Prozesse sich in Autoritäts-, Interaktions- und Kommunikationsmustern manifestieren, die den Rahmen von Machtbeziehungen darstellen;⁶²⁴
- der Besitz von Wissen, der Zugang zu bzw. die Kontrolle über Kanäle des Wissenstransfers als auch die „Definitionsmacht“ über allgemeinverbindliche Interpretationsschemata wichtige Quellen von Macht darstellen;
- aus der Verfolgung individueller Interessen die Ausübung von Macht bzw. Einschränkungen von Lernprozessen resultieren können.

bei denen Interessenverfolgung an einer Änderung bestehender Handlungsstrukturen geknüpft ist; vgl. Hanft, A. (1996), S. 146f. Innovationsspiele können durch die Generierung neuer Ideen auf Basis gruppenbezogenen (kollektiven) Lernens ausgelöst werden und können zu Verteilungsproblemen führen, wenn die aus dem Lernen resultierenden Änderungen von Routinen Kompetenz- und Machtverschiebungen auslösen; vgl. Wilkesmann, U. (2001), S. 16. Für eine ausführliche Darstellung von „Kampfspielen“ in Organisationen siehe zum Vergleich Schreyögg, G. (1999), S. 425ff.

⁶²⁴ Eine Verknüpfung des ersten und zweiten Punktes kann folgendermaßen gedacht werden: Insofern organisationale Lernprozesse von Organisationsmitgliedern getragen werden und sich innerhalb gegebener organisatorischer Strukturen und damit innerhalb von

3.4.2 Expatriates, russische Mitarbeiter und Mikropolitik

3.4.2.1 Expatriates als „knowledge agents“

Die Rolle von Expatriates als Träger organisationalen Lernens ist vor dem Hintergrund der mit ihrer Entsendung verbundenen Zielsetzungen zu beurteilen. Diese Zielsetzungen⁶²⁵ umfassen vor allem:

1. Know-How-Transfer,
2. die Entwicklung von Managementfähigkeiten,
3. die Kompensation mangelnder einheimischer Führungskräfte,
4. die einheitliche Führung im Konzern,
5. die Entwicklung einheimischen Personals,
6. die einheitliche Berichterstattung im Konzern,
7. die Präsenz verschiedener Aspekte in Entscheidungsgremien,
8. die Entwicklung eines globalen Bewußtseins bei den Führungskräften.⁶²⁶

Engelhard/Hein verdichten diese Zielsetzungen zu den drei Zielkategorien Know-How-Transfer (aus 1, 3 und 5), Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik (aus 6 und 7) sowie Führungskräfte-Entwicklung (aus 2, 4 und 8).⁶²⁷ Diese Verdichtung unterstreicht die zentrale Bedeutung des Know-How-Transfers als eine der wesentlichen Zielsetzungen von Expatriate-Einsätzen; Expatriates sind dementsprechend auch als „knowledge agents“ zu bezeichnen. Daneben soll die Führungskräfte-Entwicklung insbesondere zur

Machtstrukturen vollziehen, muß auch bei Lernprozessen davon ausgegangen werden, daß sie mit einer mikropolitischen Dimension behaftet sind.

⁶²⁵ Vgl. hierzu ausführlich Macharzina, K. (1992), Sp. 535; Wirth, E. (1992), S. 124f. Für einen Überblick zum „Status Quo“ der Expatriate-Forschung siehe Scullion, H./Brewster, C. (2002).

⁶²⁶ Entsprechend der dieser Arbeit zugrundeliegenden Annahme der Gegenseitigkeit von Lernprozessen könnte man die Erschließung bestehenden lokalen Know-Hows bzw. Wissens als weitere relevante Zielkategorie ansehen.

⁶²⁷ Vgl. Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 87f. Engelhard/Hein weisen dabei auf die Unvollständigkeit und mangelnde Verallgemeinerbarkeit (z.B. aufgrund von Branchenspezifika) der Zielkategorien hin.

Induzierung der oben angesprochenen sozialkognitiven Lernprozesse beitragen.⁶²⁸ Im Sinne der oben entwickelten Arbeitsdefinition organisationalen Lernens ist die Rolle von Expatriates als einer der relevanten Akteurs- bzw. Trägergruppen somit zwingend zu untersuchen.

Engelhard/Hein nehmen anhand des Abgrenzungskriteriums „Beeinflußbarkeit durch das Unternehmen“ eine Kategorisierung von Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes in exogene, d.h. vom Unternehmen nicht zu beeinflussende Faktoren, und endogene, d.h. vom Unternehmen zu beeinflussenden Faktoren, vor. Letztere werden in persönlich-keitsbezogene und soziale sowie unternehmensbezogene Faktoren unterteilt; die endo-genen Faktoren werden wiederum in zielübergreifende und zielspezifische Faktoren getrennt.⁶²⁹ Diese Abgrenzung von Erfolgsfaktoren unterscheidet sich von dem in-sbesondere von Black et al. entwickelten Konzept der interkulturellen Anpassung, wonach eine allgemeine Anpassung (general adjustment), eine interaktionsorientierte Anpassung (interaction adjustment) und eine Anpassung an die neue Arbeitsrolle (work adjustment) unterschieden werden.⁶³⁰ Diesen Anpassungsdimensionen sind individuelle, job- bzw. rollenbezogene, organisationskulturbezogene und lebensumfeldbezogene Erfolgsfaktoren vorge-schaltet.⁶³¹

Im Erfolgsfaktorenmodell von Engelhard/Hein werden - wie oben bereits angedeutet - bestimmte Erfolgsfaktoren den Entsendungszielen zugeordnet; diese Zuordnung liefert wichtige Anhaltspunkte für die Erfolgsbedingungen

⁶²⁸ Zu sozialkognitiven Lernformen siehe Kapitel 3.1.1.1.

⁶²⁹ Vgl. Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 91ff. Die Autoren thematisieren in diesem Zusammen-hang die Kausalitätsproblematik, die aus den vielen, zwischen den Faktoren herrschenden Interdependenzen resultiert und eindeutige Ursache-Wirkungs-Verhältnisse ausschließt; vgl. Engelhard, J./Hein, S., (1996), S. 92f. Zu einer gestalttheoretischen Fundierung des Entsendungserfolges siehe auch Hein, S. (1999).

⁶³⁰ Vgl. Black, J. S./Mendenhall, M./Oddou, G. (1991), S. 303f.

⁶³¹ Auf diese Unterscheidung wird bei der Diskussion des individuellen Lernverhaltens von Ex-patriates noch einmal zurückgegriffen; vgl. Kapitel 4.1.3.2. Zur begrifflichen Kritik siehe Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 90.

organisationalen Lernens.⁶³² Für die Erreichung des Entsendungsziels „Know-How-Transfer“ werden die persönlichkeitsbezogenen Faktoren „fachliche Kompetenz“, „Fähigkeit zur Motivation lokaler Mitarbeiter“, „Kommunikationsfähigkeit“ sowie der unternehmensbezogene Faktor „kognitive und fachliche Vorbereitung“ als entscheidend angesehen; für die Erreichung des Entsendungsziels „Führungskräfteentwicklung“ werden der (persönlichkeitsbezogene) Faktor „Kommunikationsfähigkeit“⁶³³ sowie die (unternehmensbezogenen) Faktoren „interkulturelles Training“ und „aufgabenbezogene Aspekte“ als besonders relevant betrachtet.⁶³⁴

Die genannten Faktoren sollen den Know-How-Transfer in ausländische Tochtergesellschaften ermöglichen; Expatriates sollen in ihrer Funktion als „knowledge agents“ explizites und implizites Wissen in nationale Tochtergesellschaften transferieren, wobei ihre kognitive „Unvoreingenommenheit“ in der nationalen Tochtergesellschaft die Ingangsetzung von Lernprozessen im Sinne des „double loop-learning“ ermöglichen sollte.

Anknüpfend an die weiter oben vorgenommene Abgrenzung von Lernebenen sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die Bedingungen und Erfolgsfaktoren des umgekehrten Weges des Wissenstransfers, nämlich von der ausländischen Tochtergesellschaft in die Muttergesellschaft oder auch andere nationale Tochtergesellschaften, d.h. des von Expatriates getragenen organisationalen Lernens auf der Gesamtunternehmensebene, noch relativ wenig wissenschaftliche Beachtung erfahren haben; in der Betrachtung des Lernens von Expatriates sind dagegen eine rein individuelle Sichtweise und die

⁶³² Der lediglich modellhafte Charakter der Zuordnung von Faktoren zu Entsendungszielen ist nach Auffassung der Autoren dadurch begründet, daß realiter multiple Wirkungsbeziehungen vorliegen und die Trennschärfe zwischen zielübergreifenden und -spezifischen Faktoren unvollkommen ist. Daneben sind die Intensitäten des „Erfolgswirkungsgrades“ infolge situativer Bedingungen als unterschiedlich anzusehen; vgl. Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 103f.

⁶³³ Auf die lernbezogene Rolle der Kommunikation ist bereits in Kapitel 3.1.1.4 hingewiesen worden.

⁶³⁴ Vgl. Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 103.

Konzentration auf vorbereitende Lernmaßnahmen vorherrschend.⁶³⁵ Bisher vernachlässigt wurde dabei insbesondere der zum Zeitpunkt der Repatriierung bzw. Reintegration bewußt zu gestaltende Transfer lokal erworbenen individuellen Wissens in das Gesamtunternehmen.⁶³⁶ Expatriates können also nicht nur auf der Ebene der Tochtergesellschaft, sondern auch auf der Gesamtunternehmensebene einen wichtigen Beitrag zum Aufbau intangibler Ressourcen leisten.⁶³⁷

3.4.2.2 Mikropolitische Betrachtungsweise der lernbezogenen Rolle von Expatriates und russischen Mitarbeitern

Die mikropolitische Betrachtung von Expatriate-Einsätzen kann dazu beitragen, die als kollektiv-strukturell zu klassifizierende Lernbarriere der „Macht und Partizipationsregeln“⁶³⁸ näher zu verdeutlichen.⁶³⁹ Entsprechend der oben vorgenommenen Verknüpfung lernbezogener und mikropolitischer Aspekte können die als Lernträger agierenden Expatriates als sich selbst verpflichtete Akteure mit individuellen Interessen angesehen werden;⁶⁴⁰ auf der Grundlage ihrer hierarchischen Autorität und ihrer Expertenmacht können sie Wissen soweit zurückhalten bzw. die Kontrolle über Kanäle des Wissenstransfers soweit steuern, als es zur Verfolgung ihrer individuellen Interessen beiträgt. Diese Interessen sind eher kurzfristiger Natur und können sich z.B. in Prestigestreben

⁶³⁵ Vgl. Berthoin Antal, A./Böhling, K. (1998), S. 221.

⁶³⁶ Zu den verschiedenen von Expatriates einzubringenden Wissenskategorien, unterschiedlichen Typen von Barrieren des Wissenstransfers sowie der Ableitung von Handlungsempfehlungen siehe Berthoin Antal, A./Stroo, I./Willems, M. (2000).

⁶³⁷ Zu den Einsatzmöglichkeiten der aus dem Transformationsland China zurückkehrenden Expatriates aus praxisbezogener Sicht siehe beispielhaft Lee, J. S. Y. (1999), S. 42.

⁶³⁸ Vgl. Kapitel 3.1.1.5.

⁶³⁹ Entsprechend weisen Engelhard/Hein auf die Möglichkeit der Ergänzung der oben genannten Entsendungsziele um eine mikropolitische Dimension hin; vgl. Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 88.

⁶⁴⁰ Dementsprechend wären Expatriates als Nutzenmaximierer anzusehen, die ihre organisationalen Handlungen einer Grenznutzenabwägung unterziehen (und dementsprechend Wissenstransfer-aktivitäten auf ihre nutzenstiftende Wirkung hin analysieren), ihr non-altruistisches Verhalten ist durch „weiche“ organisationale, personale und kulturelle Instrumente (z.B. die Vermittlung einer „lernfreundlichen“ Unternehmenskultur) nur bedingt steuerbar und erfordert die Implementierung lernfördernder, „harter“ Anreizsysteme (siehe zu letzteren Kapitel 5.2.2); vgl. zum Zusammenhang zwischen Menschenbild und Instrumenteneinsatz Kubitschek, C./Meckl, R. (2000), S. 749ff.

und/oder Karrieremotiven manifestieren.⁶⁴¹ Durch einen geringeren Umfang an Wissenstransfer und -diffusion innerhalb der Unternehmung kann es zu einer Einschränkung organisationalen Lernens führen.

In einer umfassenderen mikropolitischen Betrachtung wäre zu untersuchen, inwieweit die mikropolitische Dimension die oben angesprochene Unzulänglichkeit des Wissens-transfers bei Re-Integration eines Expatriates zu erklären vermag, denn aus einer Akteurssicht heraus stellt das vom Expatriate einzubringende Wissen eine zusätzliche Machtquelle dar („Sonderfall der Expertenmacht“)⁶⁴² und führt somit zu einer Erweiterung der individuellen Handlungsmöglichkeiten, denen konkurrierende Akteure der Muttergesellschaft durch Verhinderung des Wissenstransfers⁶⁴³ - „im Extremfall“ bereits im Verlaufe des Expatriate-Einsatzes -⁶⁴⁴ bzw. der Unterbindung der kognitiven Integration in bestehende Wissensbestände der Organisation begegnen können.⁶⁴⁵

Russische Mitarbeiter bilden - neben Expatriates - die zweite Gruppe von Trägern organisationalen Lernens und können somit ebenfalls als potentielle mikropolitische Akteure angesehen werden; auch sie können u.a. individuelle Interessen verfolgen und dabei die ihnen zugänglichen Wissensbasen als

⁶⁴¹ Morgan differenziert beispielsweise zwischen aufgaben- und karrierebezogenen sowie privaten Interessen, die in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen; vgl. Morgan, G. (1997), S. 162.

⁶⁴² In dem unter Lernebenen subsumierten Modell des Wissenstransfers von der Tochter- zur Muttergesellschaft wird folgerichtig auch zwischen Übertragungs- und Einsetzungsmacht unterschieden; vgl. Kapitel 3.1.1.3.

⁶⁴³ Berthoin Antal/Böhling begründen Umfang und Intensität von Wissenstransfers in die Muttergesellschaft bzw. in andere Tochtergesellschaften vor allem mit der Art der Strategie des Unternehmens, wobei davon ausgegangen wird, daß im Falle einer „transnational business strategy“ die Erfolgs-aussichten aufgrund des ihr zugrundeliegenden Multikulturalismus am größten sind; vgl. Berthoin Antal, A./Böhling, K. (1998), S. 230f.

⁶⁴⁴ In einer ganzheitlichen Betrachtung kann die Beziehung zwischen Stammhaus und Expatriate im Ver-laufe des gesamten Entsendungsprozesses als mikropolitisch gedacht werden, was in sich in einer Reihe unterschiedlicher Spiele ausdrückt; vgl. zu derartigen Spielen im Kontext der Entsendung nach Osteuropa Goethe, F.-D. (1998), S. 451ff.

⁶⁴⁵ Zur Rolle der Mikropolitik bei der Reintegration bemerken Berthoin Antal/Stroo/Willems im Rahmen ihrer empirischen Studie: „Several respondents believed that some people's fears of losing power by showing that they did not know something inhibited those employees from asking about the expatriate's knowledge and experiences acquired while abroad“; Berthoin Antal, A./Stroo, I./ Willems, M. (2000), S. 30.

Machtquellen einsetzen. Diese Betrachtung gewinnt gerade vor dem Hintergrund der in der Sowjetwirtschaft verbreiteten Praxis der Zurückhaltung von Informationen und ihrer Nutzung als Machtmittel an Bedeutung.⁶⁴⁶

⁶⁴⁶ Siehe zu dieser als potentieller Barriere wirksamen Verhaltensweise auch Kapitel 4.1.3.1.

3.4.3 Mikropolitik im Transformationskontext

Auch die spezifische Ausprägung von Mikropolitik in den in dieser Arbeit untersuchten Tochtergesellschaften ist vor dem Hintergrund des Transformationskontextes zu beurteilen. In Anlehnung an die oben herangezogene Klassifizierung von Machtquellen nach Crozier/Friedberg ist davon auszugehen, daß das an Expatriates gebundene und in die Tochtergesellschaften zu transferierende marktwirtschaftliche Fachwissen eine Form der Expertenmacht darstellt; diese kann insofern zu einem transformationsinduzierten Machtgefälle zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern führen, als das bei lokalen Mitarbeitern vorhandene, in der Sowjetwirtschaft erworbene Fachwissen marktwirtschaftlichen Ansprüchen nur unzureichend genügen dürfte und weder bei älteren noch bei jüngeren Mitarbeitern von einem Wissensniveau ausgegangen werden kann, daß demjenigen der in marktwirtschaftlichen Ländern „groß gewordenen“ Expatriates entspricht.⁶⁴⁷

Dieses Macht- bzw. Wissensgefälle kann - aus Sicht der Expatriates - die Verfolgung individueller Interessen erleichtern und - aus Sicht der lokalen Mitarbeiter - die Einschätzung der Quantität und der Qualität der von Expatriates ausgehenden Wissens-transfers erschweren, da den lokalen Mitarbeitern der potentielle Umfang und die Charakteristika des zu vermittelnden Wissens nur ansatzweise bewußt sein können. Mit der transformationsinduzierten Unterlegenheit des Wissens lokaler Mitarbeiter kann bei diesen zudem ein Empfinden des persönlichen Identitätsverlustes einhergehen; die Angst vor einem solchen Identitätsverlust kann die Bereitschaft zur Annahme fremden Wissens erheblich schmälern.

⁶⁴⁷ Zu diesem Zusammenhang bemerkt Weik: „The demand for expert knowledge, which is very high in transformations, also increases the power of those systems“; Weik, E. (1997), S. 10. Expatriates - in ihrer Funktion als „knowledge agents“ - transportieren eben diese (marktwirtschaftlichen) „Expertensysteme“.

Im Hinblick auf die „Verwertung“ einer weiteren, von Crozier/Friedberg angegebenen Machtquelle, die Kontrolle über Informations- und Kommunikationskanäle (Informationskontrolle), wären weiterhin die innerorganisatorischen, zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften verlaufenden und von Expatriates in ihrer Mittlerfunktion⁶⁴⁸ zu kontrollierenden Wissenstransfers und ihre Auswirkungen auf die Machtbeziehungen innerhalb der Tochtergesellschaft näher zu untersuchen. Eine solche Betrachtungsweise knüpft an die weiter oben vorgenommene Differenzierung von Lernebenen an,⁶⁴⁹ deren Überlappung gerade in mikropolitischer Hinsicht sehr deutlich wird.⁶⁵⁰

⁶⁴⁸ Siehe dazu auch Kapitel 3.4.2.1.

⁶⁴⁹ Siehe zur Lernebenedifferenzierung Kapitel 3.1.1.3.

⁶⁵⁰ Eine entsprechende Untersuchung müßte allerdings Gegenstand einer eigenen Abhandlung sein.

3.4.4 Vergleich mit Modellen des interkulturellen Lernens

In der Literatur des internationalen und interkulturellen Managements wird unter dem Begriff „interkulturelles Lernen“ primär der Erwerb interkultureller Kompetenz⁶⁵¹ und der damit einhergehenden Fähigkeiten verstanden;⁶⁵² jedoch wird dieses interkulturelle Lernen unabhängig von organisationalen Lernprozessen gedacht.

Klimecki/Probst verknüpfen dagegen erstmals das Kulturkonzept von Schein mit der Theorie organisationalen Lernens zwecks Konzeptualisierung interkulturellen Lernens: Danach erfordern die nach Umfang und Tiefe zu unterscheidenden Differenzen zwischen Landes- und Unternehmenskultur die Ableitung von Lernstrategien - während auf der Ebene der Artefakte und im Bereich leicht erschliessbarer, wenig konfliktärer Normen ein Verbesserungslernen („single loop-learning“) stattzufinden hat, erfordern die auf widersprüchlichen Normen und Werten beruhenden Kulturdifferenzen ein Veränderungslernen („double loop-learning“);⁶⁵³ die Erkennung von Kulturdifferenzen und die Wahl der richtigen Lernstrategie erfordert ein entsprechendes „deutero learning“. Dem systemtheoretischen Grundverständnis der Autoren folgend wird im Rahmen ihrer Modellbildung die Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis als Grundvoraussetzung organisationalen Lernens angeführt;⁶⁵⁴ wie sich der Umgang mit Kulturdifferenzen konkret auf die Veränderung der Wissensbasis,

⁶⁵¹ Siehe zu diesem Begriff auch Kapitel 5.2.2.

⁶⁵² Siehe hierzu grundsätzlich Thomas, A. (1993), S. 379ff, oder auch Kumar, B. N./Hoffmann, K. (1999) zu einem phasenorientierten Modell interkulturellen Lernens.

⁶⁵³ Als Beispiele für Kulturdifferenzen auf der Ebene der Artefakte werden u.a. unterschiedliche Arbeitsweisen oder Hierarchieorientierungen genannt (obwohl letztere eigentlich als „Prototyp“ eines Wertes anzusehen wären); auf der Ebene grundlegender Annahmen wird u.a. der Einfluß von National- und Ethnokulturen in „Osteuropa“ genannt (ohne allerdings ihren konkreten Einwirkungen auf Unternehmenskulturen zu beschreiben); vgl. Klimecki, R. G./Probst, G. J. B. (1993), S. 257f.

⁶⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 253.

definiert als „kognitive Landkarten“, auswirkt, bleibt allerdings offen;⁶⁵⁵ die Inhalte dieser Wissensbasis werden nicht näher spezifiziert. Zudem definieren die Autoren aus ihrem systemtheoretische Blickwinkel heraus Management „als ein sich selbst organisierendes Phänomen - als eine Eigenschaft des Systems - und nicht als einen klar abgrenzbaren und personell eindeutig zuordnungsfähigen Teil der Organisation“;⁶⁵⁶ Gerade im interkulturellen Kontext erscheint ein solches Managementverständnis als Prämisse organisationalen Lernens fragwürdig, denn die Vorstellungen über die Selbstorganisation von Management variieren kulturell bedingt erheblich (als Beispiel mögen alleine die im vierten Kapitel dieser Arbeit diskutierten Führungserwartungen russischer Mitarbeiter gelten).

Stüdlein konzeptualisiert interkulturelles Lernen auf organisationaler Ebene als einen Teilschritt des Managements von Kulturunterschieden im Rahmen der Integration und der Zusammenarbeit von Partnern internationaler Allianzen; dabei verbindet sie die Unterscheidung von Lerntypen nach Ansatz von Argyris/Schön⁶⁵⁷ mit dem Lernansatz von Müller-Stewens/Pautzke, wonach organisationales Lernen in der Nutzung, Veränderung und Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis besteht.⁶⁵⁸ Aus der Verbindung der beiden Ansätze wird interkulturelles organisationales Lernen als „Konstruktion oder Modifikation von organisationalen Handlungstheorien mit Bezug auf einen interkulturellen Kontext“⁶⁵⁹ verstanden, die mit einer Nutzung, Veränderung oder Weiterentwicklung der organisatorischen Wissensbasis einhergeht (sowie gegebenenfalls mit einer Änderung der Unternehmenskultur). Dieses Lernen erfolgt antizipativ, wenn voraussichtliche interkulturelle Konflikte verhindert werden sollen, und reaktiv, wenn die für bisherige interkulturelle Konflikte

⁶⁵⁵ Wenn man von einer vollkommenen kulturellen Kontextabhängigkeit von Wissen ausginge, könnten kulturübergreifende kognitive Landkarten in einem multinationalen Unternehmen praktisch nicht entstehen.

⁶⁵⁶ Klimecki, R. G./ Probst, G. J. B. (1993), S. 261.

⁶⁵⁷ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

⁶⁵⁸ Die Formen organisationalen Lernens bestehen darin, daß einzelne Individuen oder Gruppen ihr individuelles Wissen der Organisation zur Verfügung stellen, kollektive Lernprozesse auftreten (z.B. in Gruppendiskussion) oder eine Institutionalisierung bzw. Formalisierung des Wissens stattfindet; vgl. Müller-Stewens, G./Pautzke, G. (1994), S. 193ff.

⁶⁵⁹ Stüdlein, Y. (1997), S. 372.

ursächlichen Fehler ermittelt werden. „Interkulturelles single-loop learning“ impliziert das Erkennen von interkulturellen Konflikten und die Analyse der dahinterstehenden, auf fehlerhaften Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmechanismen oder konfliktären Annahmen, Werten/Normen, Artefakten beruhenden Ursachen;⁶⁶⁰ „interkulturelles double-loop-learning“ beinhaltet die Entwicklung neuer Handlungstheorien zur Lösung interkultureller Konflikte auf Basis einer Änderung der diesen Theorien zugrundeliegenden Werte und Normen; „interkulturelles deutero-learning“ erfolgt durch Reflexion vergangener interkultureller Lernprozesse.⁶⁶¹ Der Ansatz von Stüdlein spiegelt letztendlich das oben beschriebene Konzept interkulturellen Lernens nach Klimecki/Probst wider; wie Handlungstheorien interkulturellen Handelns im einzelnen aussehen und worin der Zusammenhang zwischen unternehmenskulturellen Werten und Normen und diesen Handlungstheorien besteht, wird nicht weiter thematisiert.

Bergmann betrachtet interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit international tätiger Unternehmen und nimmt deshalb eine Einbindung organisationalen Lernens in den ressourcenorientierten Ansatz vor. Dabei unterscheidet er zunächst zwei grundsätzliche Varianten organisationalen Lernens:⁶⁶² Exogenes organisationales Lernen erfolgt im Verlaufe der Umsetzung von Ressourcen und Fähigkeiten in Kernkompetenzen durch Schaffung von Kundennutzen und beruht auf den in der Interaktion mit der externen Unternehmensumwelt gesammelten Erfahrungen oder auch auf Nachahmung anderer Organisationen; endogenes organisationales Lernen bezeichnet dagegen das Sammeln von Erfahrungen im Rahmen der innerhalb der Organisation stattfindenden Bündelung von Ressourcen zu Fähigkeiten („Organizational Capabilities“). Interkulturelles Lernen stellt eine Lernfähigkeit,

⁶⁶⁰ Die reine Analyse von Konfliktursachen klammert allerdings die im Ansatz von Argyris/Schön enthaltenen Verhaltensänderungen (Änderungen der „theories-in-use“) aus.

⁶⁶¹ Vgl. Stüdlein, Y. (1997), S. 372ff. Daneben differenziert Stüdlein unternehmungsindividuelles und kooperatives interkulturelles Lernen sowie verschiedene Ansatzpunkte zur Förderung interkulturellen Lernens, wie z.B. kulturelle Synergiezirkel; vgl. Stüdlein, Y. (1997), S. 373ff.

⁶⁶² Vgl. Bergmann, R. (1998), S. 77ff.

d.h. eine endogenes und exogenes Lernen ermöglichende Metafähigkeit, dar,⁶⁶³ und besteht in dem „Potential einer Organisation, sich durch eine proaktive Veränderung interner Prozesse und Strukturen schneller an kulturell differierende Umwelten (kulturelle Diversität)⁶⁶⁴ anpassen zu können;“⁶⁶⁵ diese Fähigkeit muß den im ressourcenorientierten Ansatz enthaltenen Nachhaltigkeitskriterien genügen.⁶⁶⁶ Die kulturell bedingte Heterogenität des Ressourcenpools eines international tätigen Unternehmens wird als potentielle Quelle der Schaffung neuer Fähigkeiten verstanden.⁶⁶⁷ Als Formen interkulturellen Lernens werden Anpassungs-, Veränderungslernen und Prozeßlernen⁶⁶⁸ differenziert, die jeweils eine spezifische Handhabung der auf verschiedenen Unternehmenskulturebenen (Normen, Standards und Artefakte) anzutreffenden Kulturdifferenzen darstellen.⁶⁶⁹ Bergmann verdeutlicht die strategische Bedeutung interkulturellen Lernens, das sowohl in der Auseinandersetzung mit der externen als auch mit der internen Unternehmensumwelt stattfinden kann; der Potentialcharakter interkultureller Differenzen wird dabei unterstrichen.

Die bisher skizzierten Ansätze kennzeichnen sich alle durch einen hohen Grad an Abstraktion und verknüpfen die Differenzierung von „single-loop-learning“, „double-loop-learning“ und „deutero-learning“ bzw. Anpassungs-, Veränderungs- und Prozeßlernen mit den Unternehmenskulturebenen nach Schein, ohne die Wirkungsmechanismen zwischen Lerntypen und Kulturebenen näher zu konkretisieren. Wie sich die Spezifika einer Landeskultur in

⁶⁶³ Siehe hierzu auch die Anmerkungen in Kapitel 3.2.2.

⁶⁶⁴ Kulturelle Diversität kann als „die unterschiedliche landeskulturelle Orientierung von Organisationsmitgliedern und Organisationseinheiten des international tätigen Unternehmens“ angesehen werden; Bergmann, R. (2000), S. 68.

⁶⁶⁵ Bergmann, R. (1998), S. 83.

⁶⁶⁶ Siehe zu diesen Kriterien Kapitel 3.2.1.

⁶⁶⁷ Als Beispiel wird ein Pool aus Führungskräften mit Erfahrungen aus ehemaligen Staatshandelsländern sowie mit Erfahrungen aus dem südostasiatisch-pazifischen Raum genannt; vgl. Bergmann, R. (1998), S. 86.

⁶⁶⁸ Diese entsprechen den Lerntypen nach Argyris/Schön; siehe hierzu Kapitel 3.1.1.2.

⁶⁶⁹ Bergmann, R. (1998), S. 87f. Neben Kontextfaktoren des Gestaltens organisationalen Lernens (z.B. Allokation des Wissens) werden verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten unterschieden (z.B. multi-kulturelle Arbeitsgruppen); vgl. Bergmann, R. (1998), S. 90ff. Zur theoretischen Basis des Gestaltens kultureller Diversität siehe auch Bergmann, R. (2000), S. 120ff.

Artefakten, Werten und Normen niederschlagen, wird ebenfalls nicht weiter thematisiert.⁶⁷⁰ Als Inhalte des Lernens werden das Wissen über interkulturelle Differenzen und der Umgang mit diesen Differenzen, sei es in Form von interkulturellen Lernstrategien/-instrumenten oder in Form der Schaffung einer organi-sationalen Metafähigkeit, verstanden; die Auswirkungen von kulturellen Merkmalen und interkulturellen Konflikten auf organisationales Lernen, d.h. auf Transfer, Interpretation und Kommunikation von verschiedenen Wissenskategorien zwischen Indivi-duen sowie auf verschiedene Lernformen, werden nicht betrachtet; politisch motivierte Lernbarrieren werden vollkommen ausgeklammert.

Im theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit wird organisationales Lernen hinsichtlich seiner verschiedenen Dimensionen erörtert, unter denen die Differenzierung in Anpassungs-, Veränderungs- und Prozeßlernen nur eine Ausprägung darstellt. Der intraorganisationale Fokus dieser Arbeit entspricht gewissermaßen einer Orientierung am oben beschriebenen endogenen organisationalen Lernen, das der Schaffung von Ressourcen bzw. Fähigkeiten dienen soll. „Kultur“ wird als einer von mehreren Einflußfaktoren organi-sationalen Lernens verstanden, das in einen landesspezifischen Kontext eingebettet ist. Die Beeinflussung organisationalen Lernens durch kulturelle und andere Faktoren wird dabei nicht anhand der Auswirkungen auf unternehmenskulturelle Ebenen, sondern im Hinblick auf den Umgang mit Wissen und das Vorhandensein von Wissenspotentialen und -defiziten untersucht.⁶⁷¹ Die an interkulturellen Interaktionen Beteiligten werden als Lernträger mit individuellen Interessen angesehen, die mit denen des „Systems“ Organisation nicht konform gehen müssen.

⁶⁷⁰ Dies scheitert schon an der mangelnden Operationalisierung landeskultureller Merkmale.

⁶⁷¹ Interkulturelles Lernen im Sinne der Analyse von kulturellen Differenzen und der Entwicklung von Handlungstheorien zur Lösung interkultureller Konflikte, wie es in den oben beschriebenen Ansätzen zum Ausdruck kommt, und das von „Kultur“ als einem von mehreren Faktoren beeinflusse organisationale Lernen stehen insofern in einem interdependenten Zusammenhang, als interkulturelle Hand-lungstheorien zum Abbau von kulturbedingten Lernbarrieren beitragen können.

Kumar/Graf thematisieren organisationales Lernen im Rahmen der Entwicklung eines Prozesses des Konfliktverstehens im nachhaltigkeitsorientierten strategischen Management multinationaler Unternehmen, die Konflikte mit externen Anspruchsgruppen sowie innerhalb des Unternehmens bewältigen müssen. Dazu verknüpfen sie den Ansatz von Argyris/Schön⁶⁷² mit dem Konzept des interkulturellen Verstehens von Wohlrapp;⁶⁷³ letzteres umfaßt drei aufeinanderfolgenden Phasen: Die Phase des Erlebens des Fremden, d.h. von „Managementartefakten“ (wie z.B. Führungsstilen); die Phase der Reflexion dieser Erlebnisse, in der fremdkulturelle Verhaltensmuster vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Zusammenhänge reflektiert und mit eigenkulturellen Verhaltensmustern verglichen werden; in der Phase des Herstellens von Verträglichkeit werden fremdkulturelle Werte und Normen den eigenen Werten und Normen gegen-übergestellt. Die Phase des Erlebens wird als „single-loop-learning“ angesehen, die Phase der Reflexion „double-loop learning“ und die Phase des Herstellens von Verträglichkeit als „deutero-learning“;⁶⁷⁴ eine Begründung für diese Zuordnung wird allerdings nicht geliefert.⁶⁷⁵

Von Perfall untersucht interkulturelles Lernen in China tätiger europäischer Konsumgüterhersteller im Vertriebsbereich und entwirft zu diesem Zweck ein interkulturelles Lernmodell, das sich aus Elementen der interkulturellen Managements, der Theorien des Lernens, der chinesischen Kultur und des Vertriebs in China zusammensetzt. Zunächst werden die Lerntypen nach Argyris/Schön⁶⁷⁶ mit dem Ansatz von Schneider/ Fuchs/Mark-Ungericht

⁶⁷² Siehe die Lerntypeneinteilung in Kapitel 3.1.1.2.

⁶⁷³ Vgl. Wohlrapp, H. (1998).

⁶⁷⁴ Vgl. Kumar, B. N./Graf, I. (2000), S. 41.

⁶⁷⁵ Die Zuordnung einzelner Phasen des interkulturellen Verstehens nach Wohlrapp zu den Lerntypen nach Argyris/Schön erscheint zudem in grundsätzlicher Hinsicht fragwürdig, denn während das Erleben des Fremden nicht mit Verhaltensänderungen einhergeht, impliziert die Anpassung des Verhaltens an gegebene Normen bzw. Handlungstheorien („first-order-learning“) eine zumindest reaktive Verhaltensänderung; die Reflexion des Fremden entspricht zwar einer kritischen Hinterfragung von Verhaltensannahmen, diesen bleiben jedoch im Gegensatz zum „second-order-learning“ unverändert; beim Herstellen von Verträglichkeit werden eigen- und fremdkulturellen Werte und Normen miteinander verglichen, während beim „deutero-learning“ das Lernen selber (z.B. die Art des Vergleichens interkultureller Unterschiede) Gegenstand des Lernens ist.

⁶⁷⁶ Diese werden im folgenden als „Anpassungs-“, „Veränderungs-“ und „Prozeßlernen“ bezeichnet.

verknüpft; letzterer beinhaltet Phasen des Umgangs mit fremden Kulturen, die von der Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Eigen- und Fremdkultur („Erkennen lernen“) über die Aneignung von kulturbezogenen und Sprachwissen („Deuten lernen“) bis hin zur Entwicklung eines Verständnisses für die fremde Kultur führen („Verstehen lernen“).⁶⁷⁷ Aus der Verknüpfung resultiert das folgende Phasenschema: In der Phase des „Erkennens“ werden Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkultur sowie Besonderheiten im lokalen Vertrieb erkannt und systematisiert; in der Phase des „Anpassens“ erfolgt eine Anpassung des Handelns an die Erfordernisse der fremden Kultur auf Basis der im ersten Schritt gewonnenen Erkenntnisse, einschließlich der (partiellen) Anpassung der Vertriebsstrategie an kulturbedingt andersartige Vertriebsbedingungen; in der Phase des „Veränderns“ werden eigene kulturelle Normen teilweise modifiziert, im Vertrieb impliziert dies ein Lernen von anderen ausländischen Unternehmen in China oder auch eine Übertragung von Erfahrungen aus China in das Heimatland; in der Phase des „Reflektierens“ werden die vorangegangenen Lernphasen einer kritischen Prüfung unterzogen. Der Ansatz des interkulturellen Lernmodells nimmt eine sinnvolle Verknüpfung von Elementen des interkulturellen Managements und der Lerntheorie vor⁶⁷⁸ - ebenfalls unter Heranziehung der Lerntypen von Argyris/Schön; daneben wird weiterhin zwischen einer Individual- und einer Unternehmensebene als einer weiteren Dimension organisationalen Lernens differenziert.⁶⁷⁹ Der Ansatz thematisiert das Lernen im Vertriebsbereich und besitzt dadurch den Vorzug, an einem konkreten betriebswirtschaftlichen Handlungsfeld kulturell bedingte Lernanforderungen veranschaulichen.

Der Ansatz des interkulturellen Lernmodells unterstreicht den Zusammenhang zwischen Lernen und „Kultur“, die sich sowohl auf die Ausprägung der in der externen Unternehmensumwelt anzutreffenden Anpassungserfordernisse („Lernstimuli“) als auch auf die innerhalb des Unternehmens verlaufenden

⁶⁷⁷ Vgl. Schneider, U./Fuchs, M./Mark-Ungericht, B. (1996).

⁶⁷⁸ Im Gegensatz zum Ansatz von Kumar/Graf wird dabei eine Abgrenzung von Phasen des interkulturellen Lernens und den Lerntypen (und eine anschließende Synthese) vorgenommen.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Lernprozesse auswirkt; in dieser Arbeit stehen diese Lernprozesse im Vordergrund der Betrachtung, unternehmensexterne „Lernstimuli“ werden nur in allgemeiner Form behandelt.⁶⁸⁰

⁶⁷⁹ Siehe beispielhaft Perfall, A. v. (2000), S. 181f.

⁶⁸⁰ Siehe hierzu Kapitel 3.3.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

4.1 Theoretische Herleitung von Lernpotentialen und Lernbarrieren auf verschiedenen Ebenen

4.1.1 Lernpotentiale und -barrieren auf der Unternehmens-ebene

4.1.1.1 Lernen auf der Ebene der Tochtergesellschaft

Auf der Ebene der Tochtergesellschaft resultieren aus Lernprozessen intangible Ressourcen bzw. Kompetenzen,⁶⁸¹ die sich durch einen höheren oder niedrigeren Komplexitätsgrad auszeichnen und einen variierenden Grad an tatsächlicher organisations-weiter Zugänglichkeit aufweisen; sie können funktionaler, kultureller oder auch positionsbezogener Natur sein. Der Umfang und die Qualität der auf der organisationalen Ebene anzusiedelnden Wissensbestände stellen einerseits ein unmittelbares Resultat der auf der Individual- und Gruppenebene identifizierten bzw. generierten und an die Organisation kommunizierten Wissensbestände dar, können andererseits aber auch aus einem - theoretisch wie praktisch eher unwahrscheinlicheren - vollständig und originär organisationsweiten Lernprozeß folgen.

Auf der Ebene der Tochtergesellschaft kann als Lernbarriere eine insbesondere den gegenseitigen Wissenstransfer und die Offenheit gegenüber neuen Wisseninhalten behindernde Unternehmenskultur wirksam werden; wenn diese sich durch einen den Umgang mit Wissen bestimmende extreme Kohärenz

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

kennzeichnet und gewissermaßen „totalitäre Züge“ annimmt, verschwindet das notwendige Minimum an kritischer Distanz zwischen Individuum und Organisation:

„Auch die verstärkte Verhaltenssteuerung über Normen und Werte, die durch die Organisationskultur vorgegeben werden, muß nicht unbedingt zu einem Abbau von Kontrolle und einem Aufbau von Vertrauen führen. Durch den Versuch der <<moralischen>> Mobilisierung des Leistungswillens über den Einsatz von Unternehmenskultur kann es im Gegenteil zu einer Vereinnahmung der Beschäftigten durch die Unternehmung und damit – allerdings nicht faktisch, sondern nur auf der Ebene des Bewußtseins der Mitarbeiter – zu einer Verwischung der zeitlichen, sachlichen und sozialen Trennung zwischen Person und Organisation kommen.“⁶⁸²

Organisationales Lernen kann durch eine solche Vereinnahmung der Individuen insofern gehemmt werden, als insbesondere die kritische Infragestellung bestehenden Wissens und die Generierung neuen Wissens durch eine zu starke Identifikation mit den vorhandenen mentalen Modellen unterbleiben. Weiterhin kann auch von einer „Zersplitterung“ der Unternehmenskultur in Subkulturen, d.h. durch ein Übermaß an kultureller Diversität,⁶⁸³ eine kommunikations- und damit lernhemmende Wirkung ausgehen. Der potentiell lernbehindernden Wirkung von Unternehmenskultur steht ihre kommunikations- und damit lernunterstützende Wirkung gegenüber, die im Rahmen von Managementinterventionen gefördert werden kann.⁶⁸⁴

⁶⁸¹ Zur Charakterisierung dieser Begriffe siehe Kapitel 3.2.1.

⁶⁸² Walgenbach, P. (2000), S. 716.

⁶⁸³ Kulturelle Diversität wird in dieser Arbeit als Bestimmungsfaktor sozialer Distanz thematisiert; siehe zu dieser Lernbarriere Kapitel 3.1.1.5 bzw. 4.1.2.3.

⁶⁸⁴ Siehe hierzu Kapitel 5.2.3.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

4.1.1.2 Exkurs: Interorganisationales Lernen auf der Unternehmensebene

4.1.1.2.1 Interdependentes Lernen von Unternehmen und Staat

Die Ebene der Beziehung zwischen Unternehmen und Staat kann insofern als organisationsübergreifende Lernebene gedacht werden, als auch der Staat eine Organisation darstellt; denn er kann als eine mögliche Organisationsform der Gesellschaft angesehen werden.⁶⁸⁵ Im folgenden wird zunächst ein grundlegendes Modell zur Konzeptualisierung des Verhältnisses zwischen einem Staat bzw. einem Gastland und multinationalen Unternehmen vorgestellt, um die Bedeutung des von multinationalen Unternehmen ausgehenden Wissens- bzw. Ressourcentransfers aus staatlicher Sicht grundsätzlich zu verdeutlichen; anschließend werden ausgewählte Ansätze zur Konzeptionalisierung des Lernverhältnisses zwischen Unternehmen und Staat herangezogen, wobei die Auswahl sich an ihrer Eignung zur Einbeziehung des Transformationskontextes als spezifischer Rahmenbedingung des Lernverhältnisses orientiert.

Im Bi-Nationen-Modell von Fayweather wird das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gastland durch drei Arten von Interaktionsbeziehungen beschrieben. Als Ressourcenübermittler („resource transmitter“) transferiert das Unternehmen - neben natürlichen Ressourcen, physischer Arbeit und Kapital - die bei Individuen und in der Organisation gebundenen technologischen, managementbezogenen und den Unternehmergeist betreffenden Fähigkeiten und Kenntnisse („skills“); Fähigkeiten und Kenntnissen kommt dabei eine größere Bedeutung zu als den anderen Ressourcen.⁶⁸⁶ Die Rolle als

⁶⁸⁵ Vgl. Berthoin Antal, A./Dierkes, M./Marz, L. (1998), S. 497. Peng stellt den Staat als Organisation mit dem Ziel der Kontrolle seiner Agenten dar; vgl. Peng, M. W. (2000b), S. 142f.

⁶⁸⁶ Das Bi-Nationen-Modell (1981) ist nicht zu verwechseln mit Fayeweathers ressourcentransferorientiertem Bezugsrahmen des Internationalen Managements, dessen binationale Dimension sich auf die aus dem grenzüberschreitenden Ressourcentransfer zu erzielenden Wettbewerbsvorteile und die Bedingungen zu ihrer Realisierung bezieht, wohingegen die multinationale Dimension die globale Unifikation von Managementinstrumenten sowie die

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Agent kulturellen Wandels („cultural change agent“) resultiert unmittelbar aus dem Prozeß des Ressourcentransfers, da Fähigkeiten und Kenntnisse definitionsgemäß einen integralen Bestandteil der Kultur einer Gesellschaft ausmachen und daher von den aus dem Ausland transferierten Fähigkeiten und Kenntnissen zwangsläufig verändert werden, wobei technologische „skills“ nur geringe Veränderungen auslösen im Gegensatz zu den einstellungs- und verhaltensändernden anderen Arten von „skills“. Die polit-ökonomische Interaktion mit der Gastgesellschaft folgt aus den Rollen als Ressourcen-übermittler und Agent kulturellen Wandels und äußert sich in Konflikten über nationale Interessen und Kontrollzonen sowie in emotionalen Reaktionen gegenüber den Aktivitäten des multinationalen Unternehmens.⁶⁸⁷ Im Hinblick auf den Transformationskontext besteht die Relevanz dieses Modells nicht zuletzt darin, daß die von multinationalen Unternehmen nach Osteuropa bzw. Rußland transferierten „skills“ häufig in einem nicht unerheblichem Widerspruch zu den in der Sowjetwirtschaft „nachgefragten“ Kenntnissen und Fähigkeiten stehen, insofern kulturelle Veränderungen erwartet werden können und gerade deshalb politische Reaktionen gegenüber den Unternehmen kaum ausbleiben.

Während im Ansatz von Fayerweather der wissens- bzw. transferbezogene Charakter des Verhältnisses von Unternehmen und Staat insofern einseitig konzeptualisiert wird, als von einem Wissenstransfer vom Unternehmen zum Staat - aber nicht umgekehrt - ausgegangen wird, bezieht die bereits weiter oben herangezogene institutionenökonomische Betrachtung von North auch das Lernen vom Staat ein.⁶⁸⁸ Das multinationale Unternehmen kann im Sinne Norths als „agent of change“ bzw. ökonomischer „entrepreneur“ im gegebenen institutionellen Rahmen, und damit auch gegenüber dem Staat als dem wohl wichtigsten Repräsentanten formeller Institutionen, interpretiert werden. North

dem entgegenstehenden fragmentierenden Einflüsse der jeweiligen Gastländer thematisiert; vgl. Fayerweather, J. (1975) und Fayerweather, J. (1978).

⁶⁸⁷ Vgl. Fayerweather, J. (1981).

⁶⁸⁸ Siehe Kapitel 2.1.3.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

charakterisiert die Wechselbeziehung zwischen Akteur und Institutionen folgendermaßen:

„ ..., the entrepreneur and his/her organization will invest in acquiring knowledge, coordination and ‘learning by doing’ skills in order to enhance the profitable potential. As the organization evolves to capture the potential returns, it will gradually alter the constraints themselves.“⁶⁸⁹

Die Verfolgung seiner Eigeninteressen zwingt den ökonomischen Akteur zum Lernen von seiner institutionellen Umgebung, gleichzeitig verändert sich dabei auch der institutionelle Rahmen selber. Die Veränderung formeller Institutionen vollzieht sich dabei direkt durch bewußte Investitionen in die Veränderung formeller Institutionen.⁶⁹⁰ Im Falle multinationaler Unternehmen in Rußland können diese Investitionen u.a. die Form eines systematischen Managements der Beziehungen zwischen Unternehmen und staatlichen Instanzen annehmen.⁶⁹¹

Die Wechselseitigkeit des Lernens kommt am deutlichsten im Ansatz von Albach zum Ausdruck, der einen interdependenten Zusammenhang zwischen staatlichem und Unternehmenslernen annimmt. Dieser Zusammenhang manifestiert sich zum einen darin, daß der Staat in seiner Funktion als Gesetzgeber aus den Problemen der Unternehmen im Transformationsprozeß lernt und rechtzeitig die für Investitionen in Sach- und Humankapital notwendigen legislativen Anpassungen unternimmt, zum anderen darin, daß die Unternehmen sich an die dynamischen staatlichen Rahmen- bzw. Transformationsbedingungen anpassen müssen.⁶⁹²

Während sich diese Konzeptualisierung interdependenten Lernens auf sich transformierende nationale Unternehmen bezieht, kann auch im Verhältnis von

⁶⁸⁹ North, D. C. (1997), S. 7.

⁶⁹⁰ Vgl. ebenda.

⁶⁹¹ Siehe hierzu die Anmerkungen weiter unten in diesem Abschnitt.

⁶⁹² Vgl. Albach, H. (1998a), S. 6f., Albach, H. (1998b), S. 72ff., und Albach, H. (2000), S. 92f.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

multinationalen Unternehmen und russischem Staat ein interdependenter Charakter angenommen werden; denn auch multinationale Unternehmen müssen sich den teilweise sehr komplexen Rahmen- bzw. Investitionsbedingungen anpassen und sind dabei von den durch staatliche Instanzen zur Verfügung gestellten Informationen abhängig, aus ihren Anpassungsproblemen und dem von Unternehmen einzubringenden marktwirtschaftlichen Wissen können dagegen staatliche Instanzen lernen.

Die bei der Herausarbeitung der gemeinsamen Lernebene von Unternehmen und Staat angesprochenen Investitionen des Unternehmens in die Veränderung formeller Institutionen setzen eine aktive Gestaltung des Verhältnisses zum Staat durch das Unternehmen voraus.⁶⁹³ Diese Gestaltung kann insbesondere in Form eines Public Affairs-Managements erfolgen, dessen Ausprägungsformen bei in Rußland tätigen multinationalen Unternehmen deutscher Herkunft von Berg/Holtbrügge empirisch untersucht worden ist;⁶⁹⁴ dabei wurden die Gastlandregierung sowie die lokale und regionale Administration als die wichtigsten Anspruchsgruppen der Unternehmen identifiziert.

In der Beziehung zwischen multinationalen Unternehmen und staatlichen Instanzen übernehmen Unternehmensverbände eine „Vermittlerrolle“: Sie

⁶⁹³ In den Beziehungen zwischen multinationalen Unternehmen und staatlichen Instanzen können dabei teilweise die gleichen Lernbarrieren auftreten wie innerhalb der Unternehmen zwischen ausländischen und lokalen Managern, denn in beiden Fällen manifestieren sich Lernbeziehungen letztendlich als Wissenstransfer zwischen Individuen; während die Forschung zu den Beziehungen zwischen multinationalen Unternehmen und Staaten in der Vergangenheit sehr stark von sogenannten „Bargaining-Ansätzen“ geprägt war, dürfte gerade angesichts einer zunehmenden internationalen und organisationalen Institutionalisierung dieser Beziehungen die Heranziehung der Theorie organisationalen Lernens Erkenntnisfortschritte generieren können. Die Institutionalisierung wird durch die zunehmend supranational ablaufenden Abstimmungsprozesse und die Einbindung international agierender Unternehmen in diese Prozesse noch verstärkt; vgl. zu dieser Einbindung Krämer, K. (1997).

⁶⁹⁴ Zu den Anspruchsgruppen multinationaler Unternehmen und dem Einsatz von verschiedenen Public Affairs-Instrumenten siehe Berg, N./Holtbrügge, D. (2000). Die empirischen Erkenntnisse zu den Beziehungen zwischen staatlichen Instanzen und multinationalen Unternehmen in Transformationsländern sind allgemein sehr gering; zu Verhandlungen zwischen dem Staat als „key stakeholder“ und Unternehmen in internationalen Joint-Ventures in Osteuropa siehe beispielsweise Brouthers, K. D./ Bamossy, G. J. (1997); zu einer am Prinzipal-Agenten-Ansatz orientierten Betrachtung der Beziehungen zwischen multina-

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

informieren Vertreter der staatlichen Administration sowie Vertreter der Politik über Mängel in den Investitionsbedingungen der Unternehmen und sind in beratender Funktion an den die Unternehmen betreffenden Gesetzgebungsverfahren (z.B. Steuer- oder Zollgesetzgebung, Arbeits- und Gesellschaftsrecht) direkt beteiligt, von staatlichen Instanzen werden sie über zukünftige Änderungen in den Rahmenbedingungen der Unternehmen und Investitionsmöglichkeiten in verschiedenen Branchen oder Regionen sowie über die relevanten Ansprechpartner in den einzelnen Behörden informiert.⁶⁹⁵

4.1.1.2.2 Interorganisationales Lernen in Unternehmensnetzwerken

Die in den Beziehungen zwischen multinationalen Unternehmen und Zulieferern bzw. Abnehmern ablaufenden Lernprozesse sollen beispielhaft am Modell des Lernens in internationalen Unternehmensnetzwerken⁶⁹⁶ von Eriksson/Hohental/Johanson verdeutlicht werden:⁶⁹⁷ Unternehmensnetzwerke setzen sich danach aus der Verbindung von Beziehungen zwischen den im Netzwerk vertretenen Unternehmen zusammen („sets of interconnected business relationships“); eine Verbindung entsteht dadurch, daß eine zwischen zwei Unternehmen bestehende Geschäftsbeziehung in irgendeiner Form von einer dritten, zwischen einem der beiden betroffenen Unternehmen sowie einem weiteren Unternehmen bestehenden Beziehung betroffen ist. Die Netzwerke sind prinzipiell beliebig erweiterbar und dynamisch.

Lernprozesse verlaufen entweder als inkrementale Änderung im kollektiven Gedächtnis des Unternehmens oder als Innovation, die häufig aus der Verknüpfung der Wissensstrukturen unterschiedlicher Unternehmen

tionalen Unternehmen und Regierungsinstanzen im chinesischen Transformationskontext siehe Peng, M. W. (2000b).

⁶⁹⁵ Diese Charakterisierung der „Vermittlerrolle“ stützt sich auf die in Gesprächen mit Vertretern von Verbänden gewonnenen Erkenntnisse des Verfassers.

⁶⁹⁶ Für einen Überblick zu Theorien der Netzwerkforschung siehe grundsätzlich Salmi, A. (1996), S. 37f.

⁶⁹⁷ Vgl. Eriksson, K./Hohental, J./Johanson, J. (1998).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

resultieren. Das Individuum stellt das Bindeglied zwischen dem eigenen und verbundenen Unternehmen dar und ist in das kollektive Gedächtnis des eigenen Unternehmens sowie des Netzwerkes eingebettet. Im Falle eines zusätzlichen Engagements im Ausland werden neue Lernprozesse des fokalen Unternehmens durch Eintritt in ein neues nationales Netzwerk in Gang gesetzt, was in der nachstehenden Abbildung verdeutlicht wird:

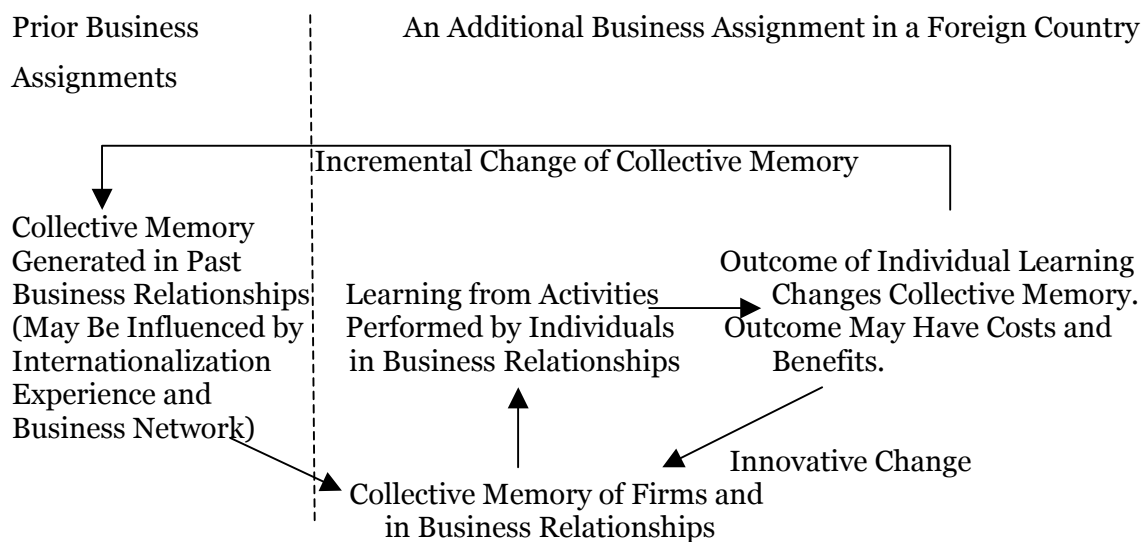


Abbildung 10: A Model of Learning in International Business Relationships
(Quelle: leicht verändert übernommen aus Eriksson, K./
Hohental, J./ Johanson, J. (1998), S. 348)

Ein sich in Rußland engagierendes multinationales Unternehmen kann als ein solches fokales Unternehmen angesehen werden, das durch den Eintritt in den russischen Markt in ein nationales Netzwerk von Geschäftsbeziehungen eintritt, insbesondere in Beziehungen zu Zulieferern und Abnehmern als verbundenen Unternehmen.⁶⁹⁸ Vor diesem Hintergrund gestattet nun die aktive und systematische Präsenz in Netzwerkbeziehungen die Gewinnung von - anders teilweise nur schwer zu beschaffenden - Marktinformationen und die

⁶⁹⁸ Vgl. Huber, P./Wörgötter, A. (1998), S. 61.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Einflußnahme auf evolvierende Strukturen; der Transfer westlicher Managementprinzipien bei gleichzeitigem Lernen von lokalen Netzwerkteilnehmern und der Aufbau persönlicher Beziehungen, gerade zu den aufgrund des früheren Außenhandelsmonopols im Außenhandel kompetenten Individuen,⁶⁹⁹ sowie konkrete Maßnahmen der Vertrauens- und „Commitment“-Bildung und die Teilnahme an netzwerkbildenden Aktivitäten der verbundenen Unternehmen⁷⁰⁰ können als wichtige Gestaltungsanforderungen an multinationale Unternehmen angesehen werden.⁷⁰¹

Dieser Eintritt kann jedoch durch die Ausrichtung der Direktoren russischer Unternehmen an Machterhalt und der Abschöpfung von Gewinnen aus bestehenden Kapazitäten („rent-extraction“) oder auch politische „Verstrickungen“, insbesondere regionaler Unternehmensführer,⁷⁰² erschwert werden; dieses nationale Netzwerk befindet sich allerdings noch in einer dynamischen Aufbauphase.⁷⁰³

In einer OECD-Studie werden die Antriebskräfte bzw. Barrieren der Restrukturierung russischer Unternehmen herausgearbeitet, die eine kapitalgebundene Beteiligung westlicher Unternehmen an russischen Unternehmen und einen damit verbundenen Eintritt in russische Unternehmensnetzwerke verhindern.⁷⁰⁴ Zu unterscheiden sind externe und interne „Transformationssbarrieren“; die internen Barrieren beziehen sich auf die von der OECD definierten Elementen der Corporate Governance.

⁶⁹⁹ Vgl. Salmi, A. (1996), S. 43f.

⁷⁰⁰ Vgl. Johanson, M./Kush, S./Silver, L. (2000), S. 54.

⁷⁰¹ Siehe zu Einflußfaktoren der Beziehungsbildung zwischen westlichen und russischen Unternehmensvertretern (sowie Handlungsimplicationen) auch Holden, N./ Cooper, C./Carr, J. (1998), S. 149ff.

⁷⁰² Vgl. Thornton, J./Mikheeva, N. N. (1996), S. 106f.

⁷⁰³ Durch Aufspaltung privatisierter Staatsunternehmen und Etablierung von Beziehungen zwischen den abgespaltenen Unternehmen wird dabei teilweise an frühere Strukturen angeknüpft; vgl. Salmi, A. (1996), S. 40. Zu Rahmenbedingungen und Typen von russischen Unternehmensnetzwerken siehe ausführlich Huber, P./Wörgötter, A. (1998).

⁷⁰⁴ Die folgenden Ausführungen orientieren sich an Nestor, S. (2000).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Externe Barrieren

- Geltungskraft des Gesetzes und Rechtsdurchsetzung
- Makroökonomische Instabilität
- Wettbewerb in Produktmärkten
- Steuersystem
- Finanzielle und Zahlungsdisziplin
- Soziale Faktoren

Interne Barrieren

- Anteilseignerrechte
- Gleichbehandlung von Anteilseignern
- Rolle von Stakeholdern
- Offenlegung und Transparenz
- Verantwortlichkeiten des Direktoriums

Tabelle 17: Restrukturierungsbarrieren russischer Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nestor, S. (2000))

Die unzureichende tatsächliche Geltungskraft des Gesetzes und die Unzulänglichkeiten der Durchsetzung geltenden Rechts ermöglichen „Insidern“ die Entwendung von Unternehmensvermögen, die Angst vor willkürlichen staatlichen Eingriffen verhindert jegliche Orientierung an langfristiger Wertsteigerung. Jahrelange makroökonomische Instabilität hat bei Unternehmen - trotz des in jüngster Zeit zu verzeichnenden Wachstums - zu einer entsprechenden Kurzfristorientierung geführt. Aufgrund der in vielen Branchen vorherrschenden Konzentration sehen sich viele Unternehmen nur einem schwachen Wettbewerbsdruck ausgesetzt; ebenso verhindern direkte und indirekte staatliche Subventionen⁷⁰⁵ das Streben nach Produktivitätserhöhungen und der Anziehung externer Investitionen. Das geltende Steuerrecht provoziert die Umgehung von Steuerzahlungen, die nur durch die Schaffung von Intransparenz, einem wesentlichen Investitionshemmnis, gelingen kann. Der Aufbau von Zahlungsrückständen bei Löhnen und die gegenseitige Verschuldung zwischen Unternehmen sowie der hohe Anteil von non-monetären Zahlungen am Sozialprodukt implizieren eine geringe Zahlungs-

⁷⁰⁵ Damit unterliegen Unternehmen sogenannten „soft budgets constraints“.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

disziplin und verringern die Unternehmenstransparenz; ferner mangelt es an einer konsequenten Umsetzung gegebener Insolvenzbestimmungen, die eine Umlenkung von Ressourcen in produktivere Verwendungen ermöglichen könnte. Die fehlende Bereitschaft von Unternehmensdirektoren zum Abbau überflüssiger Arbeitsplätzen und unternehmenseigener sozialer Einrichtungen verhindern Produktivitätssteigerungen.

Zwar sind in Rußland rechtliche Bestimmungen zum Schutz von Anlegern geschaffen worden, jedoch sind die Mechanismen zur Durchsetzung dieser Rechte sowie der Kompensation für Verstöße gegen Anlegerrechte schwach oder gar nicht entwickelt. Die Gleichbehandlung von Anteilseignern wird nicht nur durch den bereits angesprochenen Mangel an Rechtsschutz außenstehender Aktionäre durchbrochen, sondern auch durch die Selbstbereicherung von „Insidern“ mittels der Umleitung von Cash-Flows und/oder „asset stripping“;⁷⁰⁶ ein weiteres Problem stellen die fehlenden Registrierungserfordernisse für Aktiengesellschaften dar, da nur eine Registrierung die staatliche Aufsichtsfunktion in Gang setzen kann. Unter den Stakeholdern („Anspruchsgruppen“) von Unternehmen werden insbesondere Arbeitnehmer, die häufig auch Anteilseigner sind, nur mangelhaft mit Informationen über die Unternehmensentwicklung versorgt und fallen damit als Kontrollinstanz gegenüber dem Management aus. Im Rahmen der Unternehmensberichterstattung mangelt es besonders an der Offenlegung nicht-finanzieller Daten (wie z.B. Unternehmensziele/-strategie als auch Beteiligungsverhältnisse und Vergütungsstrukturen). In denjenigen Unternehmen, an denen der Staat noch Anteile hält, könnte er die Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion gegenüber dem Management noch intensiver wahrnehmen.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß die mangelnde Abgrenzung der Institution „Unternehmen“ zum einen den Zugang zu Finanzierungsquellen

⁷⁰⁶ Während die Umleitung von Cash-Flows vor allem durch eine entsprechende Transferpreisgestaltung erfolgt, d.h. durch den Verkauf von Produkten zu niedrigen Preisen an Unternehmen im Besitz von „Insidern“ (oder auch den Einkauf von Produkten zu

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

verhindert, da potentielle Fremd- und Eigenkapitalgeber durch unklare Verfügungsrechte abgeschreckt werden, was insbesondere auf multinationale Unternehmen zutrifft, und zum anderen zu einer ungerechten Verteilung von Einkommen in der Gesellschaft führt.

überhöhten Preisen von solchen Unternehmen), vollzieht sich „asset stripping“ durch den Verkauf von Unternehmensteilen an Insider-kontrollierte Unternehmen.

4.1.2 Lernpotentiale und -barrieren auf der Gruppenebene

4.1.2.1 Gruppenbezogenes Lernen russischer Mitarbeiter

Auf der gruppenbezogenen Ebene ist als Lernbarriere die den personen-, gruppen- bzw. bereichsübergreifenden Wissenstransfer behindernde starke *Funktionsbereichsorientierung* anzusiedeln, die zwar grundlegend der im theoretischen Teil beschriebenen Barriere der „horizontalen Informationsfilter“ zuzuordnen ist, deren anhaltende Wirk-samkeit aber erst in vergangenheitsorientierter Sicht erklärbar wird. Sie stellt insofern eine Form der Vergangenheitsorientierung dar, als sie auf eine entsprechende kognitive Prägung durch die für Sowjetbetriebe charakteristische strenge funktionale Ausdiffe-renzierung zurückzuführen ist.⁷⁰⁷

An dieser Stelle muß jedoch gleichzeitig darauf hingewiesen werden, daß in Sowjet-betrieben auch eine funktionsbereichsübergreifende Netzbildung auf interperso-naler Ebene stattfand, die jedoch die mangelnde inhaltliche Kooperation zwischen Abteilungen nicht zu kompensieren vermochte. Grundsätzlich könnten *Fähigkeiten der interpersonalen Netzbildung* als gruppenbezogenes Fähigkeitspotential⁷⁰⁸ angesehen werden, da sie den Aufbau interner wissensintensiver Netzwerkformen erleichtern können.⁷⁰⁹

Als eine weitere gruppenbezogene Lernbarriere ist die kulturell bedingte und in der Sowjetwirtschaft betrieblich institutionalisierte *Gruppen- bzw.*

⁷⁰⁷ Vgl. hierzu Kapitel 3.3.3.2. Holtbrügge bemerkt zu diesem Zusammenhang: „Die Kommunikation ist vorwiegend auf die individuelle Information über arbeitsbezogene Sachverhalte mittels persönlicher Weisungen beschränkt. Gruppenbesprechungen oder abteilungsübergreifende Kommunikation findet dagegen nur in Ausnahmefällen statt“; Holtbrügge, D. (1996c), S. 340.

⁷⁰⁸ Diese Fähigkeiten können auch als implizites Wissen angesehen werden; siehe hierzu Kapitel 3.1.1.6.

⁷⁰⁹ Zu den Vorteilen interner Netzwerkformen siehe Bosch, F. A. J. van den/Volberda, H. W./De Boer, M. (1999), S. 566; zu verschiedenen Ausprägungen von Netzwerkformen in

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Kollektivorientierung anzusehen, die eine grundsätzliche Identifizierung von ergänzungs- und/oder änderungsbedürftigen Wissensstrukturen und den Transfer individueller Wissensinhalte dadurch behindern kann, daß Fehlererkennung innerhalb von Gruppen mit hoher, normativ und emotional geprägter Kohäsion von den einzelnen Gruppenmitgliedern vermieden wird und ein konstruktives, gegenseitiges „Sich-Herausfordern“ unterbleibt, statt dessen steht das Streben nach gegenseitiger Akzeptanz im Vordergrund;⁷¹⁰ dadurch wird insbesondere die originär kollektive Generierung von Wissen erschwert.

Diese kollektive Orientierung wurde u.a. von Welsh et al. in einer Studie über die Leistungsauswirkungen partizipativer Methoden unter russischen Fabrikarbeitern nachgewiesen, bei der die fehlende Akzeptanz von Mitarbeitern gegenüber einer Beteiligung an Entscheidungsabläufen und die Überlegenheit behavioristischer, an Stimulus-Response-Prozessen⁷¹¹ ausgerichteter Leistungsanreize dokumentiert wurden. Die Kollektivorientierung wird dabei folgendermaßen umschrieben:⁷¹²

„... by deliberately holding back information, they could avoid the frustration of being rejected or ignored. In addition, by not truly participating or giving meaningful suggestions in front of outsiders, the workers would not put themselves in the position of expressing problems inhibiting performance, comments they may have feared would be received as complaints regarding their co-workers.“

Die in dem obigen Zitat angedeutete Gruppenkohäsion könnte „auf den ersten Blick“ auch als bewahrenswertes organisatorisches Potential gewertet werden, da sie den lern-hemmenden Wirkungen individueller Wissensakkumulation

Abhängigkeit des in ihnen transferierten Wissens siehe Klimecki, R. G./Thomae, M. (2000), S. 588f.

⁷¹⁰ Zur Bedeutung der gegenseitigen Akzeptanz von russischen Mitarbeitern siehe Hoppe, K.-H./Pezoldt, K. (1996), S. 169.

⁷¹¹ Siehe zur behavioristischen Grundauffassung Kapitel 3.1.1.1.

⁷¹² Welsh, D./Luthans, F./Sommer, S. (1993), S. 74. Dabei ist einschränkend hinzuzufügen, daß diese Studie relativ früh im Transformationsverlauf durchgeführt wurde und nur eine sehr spezifische Gruppe russischer Angestellter einschließt; nichtsdestotrotz wird ein in der Sowjetwirtschaft gepflegtes organisatorisches Basischarakteristikum in seiner grundsätzlichen Ausprägung treffend beschrieben.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

und ihrer machtbewogenen Ausnutzung zu Lasten der Gruppe entgegenwirken könnte. Jedoch steht dieser Interpretation der Einwand gegenüber, daß das sowjetisch geprägte Modell der Gruppenarbeit weniger auf Verantwortungs- teilung und fachlichem Wissensaustausch, als vielmehr auf gegenseitiger Kontrolle und klarer Machtverteilung beruhte.⁷¹³

4.1.2.2 Gruppenbezogenes Lernen von Expatriates

Das von der Gruppe der Expatriates einzubringende Wissenspotential besteht in dem von ihnen kollektiv zu transferierenden, *marktwirtschaftlichen Wissen*; mit einer höheren Anzahl von Expatriates kann eine potentiell umfassendere und zügigere Diffusion von Wissen in die Tochtergesellschaft einhergehen.

Organisationales Lernen kann insbesondere durch eine zu starke Homogenität, d.h. die Herausbildung einer Einheitskultur⁷¹⁴ bzw. durch „*Clanbildung*“ und eine damit einhergehende, die Bereitschaft zur Annahme und zum Transfer von Wissen hemmende Binnenorientierung innerhalb der Expatriates eingeschränkt werden; der damit verbundene Mangel an Interaktion behindert der Aufbau informeller Beziehungen und gegenseitigen Vertrauens als Grundlagen des Wissenstransfers.⁷¹⁵

4.1.2.3 Gruppenbezogene Interaktion von russischen Mitarbeitern und Expatriates

Auf Basis einer gegenseitigen Abgrenzung entlang der historisch gewachsenen Kategorie⁷¹⁶ des ideologischen Gegensatzes von „Marktwirtschaftlern“ und

⁷¹³ Ergänzend ist jedoch anzumerken, daß die von der Arbeitsgruppe ausgehende soziale Fürsorge gegenüber dem einzelnen Gruppenmitglied hiervon nicht negativ beeinflusst wurde.

⁷¹⁴ Siehe zu diesem Barrierentyp Kapitel 3.1.1.5.

⁷¹⁵ Zur Bedeutung von Vertrauen und informellen Beziehungen als Grundlagen des Wissenstransfers siehe Kapitel 4.1.4. Die Binnenorientierung der Expatriates kann durch ein transformationsinduziertes, kollektiv „erlebtes“ Machtgefälle gegenüber den lokalen Mitarbeitern noch verstärkt werden.

⁷¹⁶ Siehe zum Konzept sozialer Kategorien 3.3.6.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

„Kommu-nisten“, d.h. einer gruppenbezogenen Identitätsbildung, kann *soziale Distanz* entstehen.⁷¹⁷ Aus der Wahrnehmung sozialer Distanz können ein Mangel an gegenseitiger Zugänglichkeit und Interaktion sowie eine Verminderung der Bereitschaft zur Identifikation vorhandenen und verwertbaren Wissens bei der jeweils anderen Gruppe bzw. zur Annahme von Wissen der „oppositionellen“ Gruppe resultieren; die bloße Zugehörigkeit zur „Gegenseite“ unterminiert die Legitimität des dort angesiedelten Wissens, keine der beiden Seiten möchte einen Gesichtsverlust in Form einseitiger Zugeständnisse erleiden und sich eine geringere Wertigkeit des eigenen Wissens eingestehen müssen.⁷¹⁸

Aufgrund des dieser Barriere inhärenten Ausmaßes an gegenseitiger Distanzierung muß davon ausgegangen werden, daß sämtliche Formen des Wissenstransfers davon betroffen sind; gegenseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch wird durch das fehlende Minimum an gegenseitiger Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft behindert, originäre Wissensgenerierung erscheint vor diesem Hintergrund unwahrscheinlich.⁷¹⁹ Der Transformationskontext als Ausdruck des Zusammenbruchs des kommunistischen Systems kann diese Barriere noch dadurch verstärken, daß er aus Sicht der „Marktwirtschaftler“ deren „natürliche Überlegenheit“ beweist und bei russischen Mitarbeitern ein Gefühl des verletzten Stolzes hervorruft, was die gegenseitige Distanzierung noch verschärft.⁷²⁰

⁷¹⁷ Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 276.

⁷¹⁸ Nach Child/Rodrigues spielt zudem die Art des Wissens für die Identitätswahrnehmung insofern eine Rolle, als der Transfer systemischen Wissen (siehe hierzu Kapitel 3.1.1.2) aufgrund der damit einhergehenden Notwendigkeit von Änderungen im Arbeitsplatz-erhalten und -beziehungen als besonders identitätsgefährdend wahrgenommen wird, während der Transfer technischen Wissens relativ „ungefährlich“ erscheint; vgl. Child, J./Rodrigues, S. (1996), S. 56.

⁷¹⁹ Simon/Davies verweisen zudem auf das Risiko einer Abschottung von Arbeitsgruppen von der externen Realität auf der Grundlage einer sehr starken normativen inneren Kohäsion („common assumption group“), die infolge einer „Bedrohung“ durch die Gruppe ausländischer Manager forciert wird; vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 285f.

⁷²⁰ Im Kontext der Managementausbildung von Russen beschreiben Czinkota/Springer dieses Empfinden auch als „Gefühl der Überwältigung, der Mißachtung und des Beiseiteschiebens“; Czinkota, M. R./ Springer, R. (1997), S. 55.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Die mangelnde Bereitschaft zur Annahme „fremden“ Wissens ist in der Organisationstheorie auch als „not-invented-here syndrome“ thematisiert worden,⁷²¹ das in dem oben beschriebenen Falle eine spezifische interkulturelle Prägung annimmt. Neben dieser interkulturellen Prägung kann diese Abschottung gegenüber der „Fremdgruppe“ auch dadurch eine landeskulturelle Verstärkung erfahren, daß ein hoher Grad an Kollektivismus die Gruppenkohäsion forciert⁷²² und die grundsätzliche Bereitschaft zur Akzeptanz von Ausländern und des von ihnen getragenen Wissens mindert.

Eine weitere Barriere besteht in den kulturell und historisch bedingt divergierenden Vorstellungen über die Funktionsweise von Arbeitsgruppen bzw. „Teams“. In teambezogenen kognitiven Modellen - „*teamwork knowledge schema*“ - sind zum einen gemeinsame Interpretationsschemata und Annahmen über die Art der Kommunikation,⁷²³ zum anderen handlungsbezogene Reaktionen auf bestimmte Stimuli gebunden.⁷²⁴ Während die kulturelle Dimension „Kollektivismus“ sich auf die Wahrnehmung der Größe eines Teams auswirkt,⁷²⁵ beeinflusst „Machtdistanz“ die Erwartungen hinsichtlich der Rolle hierarchischer Beziehungen im Team, aus denen spezifische Kommunikations- und Handlungsformen resultieren. Divergierende Erwartungen hinsichtlich der gruppenbezogenen Kommunikation bzw. Interaktion können gerade den gegenseitigen Wissensaustausch sowie die gemeinsame Interpretation und damit Generierung von Wissen stören.

⁷²¹ Insbesondere im Bereich des Innovations- und Technologiemanagements ist dieses Phänomen Gegenstand vieler Untersuchungen; siehe hierzu beispielhaft Katz, R./Allen, T. (1982).

⁷²² Vgl. Thomas, A. (1993), S. 393ff.

⁷²³ Es besteht in der Forschung jedoch Uneinigkeit über den Charakter des zu teilenden Wissens.

⁷²⁴ Vgl. grundsätzlich Gibson, C. B./Zellmer, M. E. (1998).

⁷²⁵ In stärker kollektivistischen Kulturen dürften sich „*teamwork knowledge schema*“ auf größere soziale Einheiten beziehen; vgl. Gibson, C. B./Zellmer, M. E. (1998), S. 16.

4.1.3 Lernpotentiale und -barrieren auf der Individualebene

4.1.3.1 Individuelles Lernen russischer Mitarbeiter

Das Lernpotential russischer Mitarbeiter kann sich in *verschiedenen Ausprägungs-formen* manifestieren:⁷²⁶

- Im nachhaltigen Interesse am bzw. einer sehr positiven Einstellung gegenüber dem Lernen, das im Transformationskontext durch eine Art „Nachholbedürfnis“ noch verstärkt werden kann und vor allem die Bereitschaft zur Wissensannahme als Wissensempfänger fördert.⁷²⁷
- In einer umfassenden Allgemeinbildung, die eine hohe Anschlußfähigkeit gegen-über neu hinzukommendem Wissen bedingt, sowie häufig in umfangreichen tech-nischen und/oder quantitativen Kenntnissen.⁷²⁸
- In Kenntnissen über die lokalen Märkte, Kunden-/Zulieferer- bzw. Netzwerk-strukturen,⁷²⁹ politisch-rechtlichen bzw. administrativen Verhältnisse sowie über die kulturellen Landescharakteristika, die von westlichen Managern auch über mehrere Jahren hinweg kaum zu erwerben sind;⁷³⁰ insbesondere die impliziten Landes-kenntnisse stellen eine wichtige intangible Ressource dar.

⁷²⁶ Vgl. grundsätzlich Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 60.

⁷²⁷ Heyse/Merk ermitteln in einer Befragung von russischen Führungskräften eine „subjektive Bedeu-tungsinterpretation“ von Personalentwicklung und Weiterbildung - im Sinne einer starken individuellen Orientierung an der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit; vgl. Heyse, V./Merk, R. (1996); S. 148f. In ähnlicher Weise stellen Tschepurenko/Tichonowa fest, daß Marktwirtschaft vor allem als individuelle Freiheit im Sinn einer Chance der vollständigen Selbstverwirklichung angesehen wird - und weniger als reine Quelle von Wohlstand; vgl. Tschepurenko, A./Tichonowa, N. (1993), S. 153f.

⁷²⁸ Gerade bei älteren Managern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetunion können sich technische Kennt-nisse vor allem in Wissen über Produktionsmethoden manifestieren; siehe hierzu auch die Anmerkungen zur technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildung in Kapitel 3.3.3.2. Das Vorhandensein nutzbarer Kompetenzen im Produktionsbereich ist auch darauf zurückzuführen, daß die in diesem Bereich vorherrschenden, im Vergleich zu anderen Managementbereichen relativ klaren Zielvor-gaben und Rahmenbedingungen dem sowjetisch geprägten „Managementstil“ entgegenkommen; vgl. Herlinghaus, M./ Stolzen-burg, M. (1995), S. 77.

⁷²⁹ Hierzu bemerken Czinkota/Springer in prägnanter Weise: „Beispielsweise waren in Rußland geschäft-liche Netzwerke von großer Bedeutung lange bevor westliche Wissenschaftler den Begriff Beziehungsmarketing entwickelt haben;“ Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 61.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Wissensdefizite sind dagegen insbesondere in den Bereichen des marktwirtschaftlichen Grundlagen- bzw. Normenwissens⁷³¹ sowie im strategischen und managementsystem-bezogenen Bereich⁷³² zu erwarten;⁷³³ aufgrund des in der Sowjetwirtschaft vorherrschenden rigiden Planungssystems und - damit einhergehend - der nicht vorhandenen internen Planung und des fehlenden internen Berichtswesens sowie des nicht vorhandenen Zwanges zur marktbezogenen Erarbeitung eigenständiger Lösungen⁷³⁴ können erhebliche Defizite im Bereich der Managementinformationssysteme (z.B. Controlling) und im Marketing/Vertrieb bestehen.⁷³⁵

In einer weiter oben bereits herangezogenen, empirisch sehr umfassenden Studie von Gurkov/Maital über die qualifikationsbezogenen Fremd- und Selbsteinschätzungen von Geschäftsführern und Managern der mittleren Ebenen in russischen Industrieunternehmen⁷³⁶ erscheint u.a. die im folgenden wiedergegebene Bewertung von Fähigkeitsdefiziten, im Rahmen derer Manager der mittleren Ebene die bei ihren Vorgesetzten und bei sich selbst vorhandenen Defizite beurteilen:

⁷³⁰ Vgl. Lawrence, P./Vlachoutsicos, C. (1993), S. 10.

⁷³¹ Zu diesem Begriff vgl. Kapitel 3.1.1.6.

⁷³² Zu diesem Begriff vgl. Kapitel 3.1.1.2.

⁷³³ Für eine Übersicht zur Ausprägung von Defiziten im Bereich des expliziten und impliziten Wissens siehe Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 58f.

⁷³⁴ Siehe zu Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft Kapitel 3.3.3.2.

⁷³⁵ Vgl. Herlinghaus, M./Stolzenburg, M. (1995), S. 76f.

⁷³⁶ Vgl. Gurkov, I./Maital, S. (2001).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Measure	Boss lacks ...	I lack ...
Team-building skills	42%	23%
Conflict prevention skills	27%	29%
Knowledge of company's operations	21%	26%
Abilities to assess the situation quickly	19%	21%
Willingness to coach and mentor subordinates	18%	20%
Ability to establish business contacts	15%	38%
Conflict resolution skills	13%	16%

Tabelle 18: Fähigkeitsdefizite russischer Manager (Quelle: Gurkov, I./Maital, S. (2001), S. 35)

Die Diskussion der folgenden Barriere knüpft noch einmal an das oben herangezogene Konzept sozialer Kategorisierung an, die sich auf der Individualebene u.a. darin ausdrücken kann, daß der Einzelne zur Vermeidung eines Identitätsverlusts bei seiner Selbstbestimmung auf eine historisch gewachsene soziale Kategorie zurückgreift, deren Legitimität er gewahrt sehen möchte.⁷³⁷ Insbesondere die Orientierung an der Kategorie eines in der Sowjetwirtschaft geachteten Berufsstandards oder auch der Qualität einer bestimmten Ausbildung kann zum *Erhalt individueller Identität* dienen; das Individuum wehrt sich damit gegen eine Ab- bzw. Entwertung seines in der Vergangenheit akkumulierten berufs- oder ausbildungsbezogenen Wissens und damit gegen eine Ab- bzw. Entwertung seiner selbst. Diese Vergangenheitsorientierung des Individuums kann dabei zu einer Minderung der Bereitschaft zur Annahme „westlichen“ Wissens führen, um nicht durch Aufgabe des bisherigen Wissens den zumindest partiellen Verlust der eigenen Identität zu riskieren.

Eine weitere die *individuelle Identitätsfindung* betreffende Barriere hängt mit der Herausbildung einer „postmodernen Gesellschaft“ im Transformations-

⁷³⁷ Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 279 und 285.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

kontext zusammen.⁷³⁸ Dieser hält eine Vielzahl von Identitätsangeboten bereit und entspricht einer Bewegung von einer geschlossenen hin zu einer offenen Gesellschaft;⁷³⁹ diese kann entsprechende intrapsychische Konflikte hervorrufen.⁷⁴⁰ Die Identifikation mit der Organisation und der ihr zugrundeliegenden Normen kann für das Individuum insofern eine konfliktlösende Wirkung entfalten, als sie eine Orientierungshilfe in einem unsicheren Lebensumfeld darstellt. Ähnlich wie im Falle einer durch zu starke Kohäsion geprägten Unternehmenskultur kann durch einen identifikationsbedingten Mangel an kritischer Distanz zwischen Individuum und Organisation die Fähigkeit zur kritischen Hinterfragung bzw. Interpretation bestehender Wissensstrukturen beeinträchtigt werden.

Eine aus sowjetischer Sozialisierung und/oder kultureller Prägung⁷⁴¹ resultierende individuelle Lernbarriere manifestiert sich in Form einer ausgeprägten *Orientierung an Hierarchie und Formalismus*,⁷⁴² die Menschen zu Informationsempfängern „degradiert“. Während der Wissenstransfer von „oben nach unten“ an der fehlenden Bereitschaft oberer (russischer) Führungskräfte zum genuinen Wissensaustausch scheitern kann, behindert die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter untergeordneter Ebenen zum kritischen Hinterfragen empfangener Information den Wissenstransfer „von unten nach oben“. ⁷⁴³ Diese Orientierung kann den gegenseitigen Erfahrungs- und Wissensaustausch und die originäre Generierung von Wissen stark beeinträchtigen.

Eine weitere, im gleichen historischen Kontext entstandene individuelle Lernbarriere besteht in der *Angst vor der Anerkennung eigener Fehler*, die eine Interpretation von Wissen unterdrückt und mit einem entsprechenden Mangel

⁷³⁸ Siehe zur gesellschaftlichen Fragmentierung auch Kapitel 2.2.

⁷³⁹ Zum Verhältnis zwischen offener und geschlossener Gesellschaft siehe Kapitel 3.3.6.2.

⁷⁴⁰ Diese Barriere ist den „intrapsychischen Konflikten aufgrund postmoderner Identitäten“ zuzuordnen; siehe Kapitel 3.1.1.5.

⁷⁴¹ Im gegebenen Fall bezieht sich die kulturelle Prägung auf eine hohe Machtdistanz; siehe Kapitel 3.3.5.1.

⁷⁴² Zu den entsprechenden Ausprägungsformen siehe Kapitel 3.3.3.2.

⁷⁴³ Diese Barriere entspricht einer durch historische Sozialisation und kulturell bedingten Verstärkung von „vertikalen Informationsfiltern“; siehe hierzu auch Kapitel 3.1.1.5.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

an Reflektion und der Weigerung gegenüber der Abgabe von „Feedback-Informationen“ einhergeht.⁷⁴⁴ Diese Angst ist in vergangenheitsorientierter Sicht durch die Orientierung an stringenter Planerfüllung zu erklären und kann durch eine der russischen Kultur inhärente hohe Unsicherheitsvermeidung noch verstärkt werden.⁷⁴⁵

Aus der Perspektive der Mikropolitik ist die Barriere der mangelnden individuellen Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen zu betrachten, die als spezifische Ausprägung *politischer Motive* verstanden werden kann. Die individuelle Zurückhaltung von Wissen kann zum einen dem Machterhalt bzw. -ausbau durch Wissensakkumulation und einer damit einhergehenden Kontrolle von Unsicherheitszonen dienen.⁷⁴⁶ Sie kann zum anderen aber auch auf eine vergangenheitsgeprägte Angst vor einer - teilweise sogar gewollten - Fehlinterpretation der weitergegebenen Informationen durch die unmittelbaren und mittelbaren Wissensempfänger zurückzuführen sein, entstanden im politisierten organisationalen Kontext von Sowjetbetrieben,⁷⁴⁷ in denen Informationen nicht alleine unter ökonomischen Gesichtspunkten, sondern auch unter ideologisch-politischen Aspekten interpretiert wurden und damit die Weitergabe „unliebsamer“ Informationen politische Sanktionen für das Individuum nach sich ziehen konnte.⁷⁴⁸

Im organisationalen Kontext des multinationalen Unternehmens ist jedoch zu fragen, ob nicht das vergangenheitsorientierte „Politikverständnis“ gerade bei jüngeren Mit-arbeitern durch eine zunehmende Orientierung an individuellen Zielen abgelöst wird. Vor dem Hintergrund eines transformationsbedingt

⁷⁴⁴ Vgl. Husted, K./Michaolova, S. (2000), S. 7.

⁷⁴⁵ Siehe zur Ausprägung der Unsicherheitsvermeidung Kapitel 3.3.5.1.

⁷⁴⁶ Damit wäre sie der Barriere „Macht und Partizipationsmangel“ (siehe Kapitel 3.1.1.5.) zuzuordnen bzw. entspräche einem mikropolitischen Verhalten (siehe Kapitel 3.4.2.2).

⁷⁴⁷ Vgl. Husted, K./Michailova, S. (2000), S. 5; siehe auch die Anmerkungen zur ideologischen Ausrichtung der Sowjetwirtschaft in Kapitel 3.3.3.1.

⁷⁴⁸ Nach Schein sind solche durch negative Sanktionen geprägten Muster der Vermeidung bestimmter Verhaltensweisen stabiler als die durch positive Sanktionen erlernten Verhaltensmuster; vgl. Schein, E. H. (1993).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

unsicheren Lebensumfeldes⁷⁴⁹ ist weiterhin zu berücksichtigen, daß die individuelle Akkumulation von Wissen einen Schutzmechanismus darstellen kann, der zur Herstellung individueller Sicherheit, z.B. vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, beitragen kann.⁷⁵⁰

4.1.3.2 Individuelles Lernen von Expatriates

Das organisationale Lernpotential von Expatriates beruht grundsätzlich auf der Wahrnehmung der lernbezogenen Aufgaben, die ihnen in ihrer Funktion als „knowledge agents“ zukommt.⁷⁵¹ Diese Aufgaben sollten dabei nicht nur im *Transfer expliziten und impliziten Wissens* in die Tochtergesellschaft und der hiermit verbundenen Führungskräfteentwicklung bestehen, sondern auch in der *Erschließung lokal vorhandenen Wissens* und seiner Verknüpfung mit transferiertem Wissen, sofern diese Verknüpfung die Schaffung neuer bzw. überlegener Kompetenzen ermöglicht.

Die Erörterung der individuellen Barrieren knüpft zunächst an die weiter oben beschriebene Diskussion von Erfolgsfaktoren des Know-How-Transfers und der Führungskräfteentwicklung an und konzentriert sich dann auf die mikropolitische Betrachtung von Expatriate-Einsätzen. In empirischer Hinsicht liegen nur wenige Erkenntnisse über die Erfolgsbedingungen von Expatriate-Einsätzen in Rußland vor.⁷⁵² Suutari knüpft in seiner Studie an die von Black et

⁷⁴⁹ Diese Unsicherheit entspricht der dem Transformationskontext inhärenten Aufgabe kollektiver Sicherheit und der Hinwendung zu mehr Individualität; vgl. Kapitel 3.3.6.2.

⁷⁵⁰ Dagegen wurde in der Sowjetwirtschaft eine allumfassende Sicherheit in den als „Sozialinstitutionen“ konzipierten Betrieben geschaffen; siehe hierzu auch Kapitel 3.3.3.2.

⁷⁵¹ Zum Begriff des „knowledge agent“ siehe Kapitel 3.4.2.1.

⁷⁵² Siehe hierzu grundsätzlich Gieth, F./Knabe, B. (1993), Hoppe, K.-H./Pezoldt, K. (1996) und Suutari, V. (1998). Gieth/Knabe machen u.a. auf die Bedeutung der Vorbereitung für einen Rußlandeinsatz, insbesondere den Erwerb von Sprachkenntnissen sowie eines Verständnisses für die historisch bedingte Andersartigkeit der Menschen aufmerksam; vgl. Gieth, F./Knabe, B. (1993), S. 167f. Hoppe/ Pezoldt verweisen vor allem auf die Notwendigkeit umfangreicher Vorbereitungsmaßnahmen und den damit verbundenen Erwerb von Spezialwissen als Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen zu lokalen Managern sowie die Wichtigkeit der Entwicklung gegenseitigen Vertrauens auf der Basis von Glaubwürdigkeit; vgl. Hoppe, K.-H./Pezoldt, K. (1996), S. 175ff. Gieth/Knabe als auch Hoppe/Pezoldt stützen sich jeweils auf die Ergebnisse einer Befragung deutscher Expatriates. Ergänzend sei auf die Studie von Zander/Schindelhauer hingewiesen, in der

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

al vorgenommene Unterscheidung von Anpassungsdimensionen an,⁷⁵³ wobei der unter der Dimension „Organisationskultur“ subsumierte Unterpunkt „Organization Culture Novelty“ insofern erweitert wird, als ihm die Ausprägungen „leadership styles“, „organisational systems“ und „communication“ zugeordnet werden; darüber hinaus untersucht er Anpassungsprobleme auf der Unternehmensebene.⁷⁵⁴

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie von Suutari lassen sich wie folgt zusammen-fassen: Unter den allgemein-umfeldbezogenen Anpassungsproblemen besitzen „practical arrangements“ (z.B. Wohnungssuche) die höchste Bedeutung; unter den organisationskulturbezogenen Anpassungsproblemen wird die Notwendigkeit eines autoritären und kontrollorientierten Führungsstils am stärksten hervorgehoben, im Hinblick auf Organisationssysteme wird auf einen hohen Grad an Formalisierung bzw. Bürokratisierung sowie die Neuartigkeit gewisser Funktionen hingewiesen, zudem wird die „Verschlossenheit“ des russischen Kommunikationsstils betont; der job- bzw. rollenbezogenen Anpassungsdimension wird dagegen keine größere Bedeutung beigemessen; auf Unternehmensebene wird an erster Stelle die sich ständig ändernde Gesetzgebung genannt. Zudem werden in der Studie von einer Mehrheit der befragten Expatriates die ungenügende Vorbereitung auf den Auslandseinsatz und die zu hohen Erwartungen als Probleme identifiziert, gleichzeitig wird auf die Notwendigkeit verwiesen, hohe Toleranz zu entwickeln, sich Sprach- und Landeskenntnisse anzueignen und individuelle Denkmuster dem osteuropäischen Kontext anzupassen.⁷⁵⁵

Expatriateeinsätze in Mittel-/Osteuropa, darunter auch in Rußland, untersucht werden; die Autoren leiten aus ihrer Studie vor allem die Notwendigkeit der Befragung von Expatriates und ihrer Familien über Einsatzprobleme und Unterstützungsmaßnahmen ab, um Aussagen über die Wirksamkeit von personalpolitischen Instrumenten treffen zu können; vgl. Zander, E./Schindelhauer, A. (1997), S. 229f.

⁷⁵³ Siehe hierzu Kapitel 3.4.2.1.

⁷⁵⁴ Vgl. Suutari, V. (1998).

⁷⁵⁵ Für eine vollständige Übersicht der als Ratschläge für zukünftige Expatriates gegebenen Empfehlungen vgl. Suutari, V. (1998), S. 261ff.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Stellt man diese empirischen Ergebnisse den im Erfolgsfaktorenmodell von Engelhard/ Hein als für den erfolgreichen Know-How-Transfer relevant angesehenen Faktoren gegenüber, so läßt sich zunächst festhalten, daß die ungenügende Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt als wesentliches Anpassungsproblem empfunden wird und somit einen wichtigen unternehmensbezogenen Erfolgsfaktor darstellt. Die von den Expatriates abgegebenen Empfehlungen betreffen zudem den Erfolgsfaktor „Kommunikationsfähigkeit“, als diese insbesondere Sprach- und Landeskenntnisse sowie die kontextbezogene Anpassung individueller Denkmuster voraussetzt. Die Erfolgsfaktoren werden an dieser Stelle vereinfachend unter dem Begriff „interkulturelle Kompetenz“⁷⁵⁶ subsumiert.

Neben den oben genannten Erfolgsfaktoren bzw. der interkulturellen Kompetenz stellt auch das auf politischen Motiven beruhende individuelle Verhalten eine wichtige Einflußgröße organisationalen Lernens dar. In grundsätzlicher Hinsicht ist dabei zunächst davon auszugehen, daß die durch den Transformationskontext bedingte (vermeintliche) Überlegenheit „westlich“-marktwirtschaftlichen Wissens⁷⁵⁷ dem Expatriate Expertenmacht verleiht,⁷⁵⁸ die eine entsprechende Kontrolle von Unsicherheitszonen ermöglicht.⁷⁵⁹

Individuelles mikropolitische Verhalten kann sich zum einen in der Zurückhaltung von Wissen manifestieren,⁷⁶⁰ die der Aufrechterhaltung der eigenen Machtposition und/oder der individuellen Nutzenmaximierung dienen kann; letztere folgt einer Grenznutzenabwägung im Hinblick auf den aus Transferanstrengungen resultierenden individuellen Nutzen für den Expatriate,

⁷⁵⁶ Für eine ausführlichere Erörterung des Begriffes „interkulturelle Kompetenz“ siehe Kapitel 5.2.2.

⁷⁵⁷ Siehe zu diesem Zusammenhang Kapitel 3.4.4.

⁷⁵⁸ Weitere potentielle Machtquellen bestehen in der Kontrolle über die organisationalen Koordinations-mechanismen als den Kanälen des Wissenstransfers sowie in der Möglichkeit der Etablierung von allgemeingültigen Interpretationsschemata, z.B. im Rahmen der Einflußnahme auf die Gestaltung der Unternehmenskultur.

⁷⁵⁹ Zum Begriff der „Unsicherheitszonen“ siehe Kapitel 3.4.1.

⁷⁶⁰ Die Zurückhaltung kann dabei nicht nur durch das bloße Unterlassen der Weitergabe bzw. Vermittlung von Wissen, sondern auch durch die Einschränkung der Beobachtbarkeit des eigenen Handelns erfolgen, womit entsprechendes Beobachtungslernen erschwert wird.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

z.B. in Form einer besseren Leistungsbeurteilung hinsichtlich seiner „Ausbildungsfunktion“ und damit einer eventuell höheren Vergütung, und den mit den Transferanstrengungen verbundenen Opportunitätskosten in Form verlorener Zeit und gegebenenfalls anderer, monetär meßbarer Transferkosten.⁷⁶¹ Grundsätzlich ist dabei zu vermuten, daß implizites Wissen von dieser Zurückhaltung noch stärker betroffen ist als explizites Wissen, da letzteres aufgrund seiner Kodifizierbarkeit tendenziell schwieriger zu verdecken bzw. zurückzuhalten ist.

Individuelles mikropolitische Verhalten kann zum anderen auch eine fehlende Bereitschaft zur Annahme des an russische Mitarbeiter gebundenen Wissens bedingen, da die „öffentliche“ Aneignung dieses Wissens aus Sicht des Expatriates einer Offenbarung von Wissensdefiziten gleichkommt und damit zum Verlust der eigenen Macht- bzw. Überlegenheitsposition führen kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß individuelles mikropolitische Verhalten den Wissenstransfers insofern behindern können, als aus Sicht des Expatriates Anreize bestehen, sowohl die Weitergabe eigenen als auch die Aneignung lokalen Wissens aus politischen Gründen einzuschränken oder gar völlig zu unterdrücken.

4.1.3.3 Interaktion von Expatriates und russischen Mitarbeitern

Eine interaktionsbezogene Lernbarriere besteht im Auftreten divergierender *Erwartungen an die Führungsrolle von Expatriates*, d.h. - aus lernbezogener Sicht - an a) die Qualität des von ihnen zu vermittelnden Wissens und an b) die Art des Wissenstransfers auftreten. Die Erwartungen russischer Mitarbeiter sind vor allem durch den Gegensatz zwischen der historisch geformten Rolle von Führungskräften in der Sowjetwirtschaft und dem „Idealbild“ des westlichen Managers geprägt. Während hochrangige Sowjetmanager sich häufig

⁷⁶¹ Siehe zur Annahme des nutzenorientierten Verhaltens von Expatriates Kapitel 3.4.2.2.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

mehr durch politische Loyalität als durch fachliche Kompetenz ausgezeichnet, wird von ausländischen Führungskräften vor allem die Vermittlung von Expertenwissen erwartet.⁷⁶² Organisationales Lernen kann in diesem Zusammenhang dadurch behindert werden, daß vorrangig explizites Wissen „nachgefragt“ und integriert wird, dagegen aber methoden- und führungsorientiertes (implizites) Wissen kaum oder nur „widerwillig“ angenommen wird.⁷⁶³ Die ablehnende Haltung gegenüber Methodenwissen ist vor allem auf eine historisch bedingte Ausrichtung an eher quantitativem, „hartem“ Spezialistenwissen zurückzuführen.⁷⁶⁴

Hinsichtlich der Art des Wissenstransfers kann unter russischen Mitarbeitern die Erwartung einer detaillierten, jederzeit „abrufbaren“ und konsistenten Vermittlung von Wissen durch Expatriates bestehen, die auf einer historisch geprägten Wahrnehmung von Führungskräften beruht, Wissensdefizite werden als Schwäche interpretiert und können somit vor allem jegliche Grundlage für Modell- bzw. Imitationslernen zer-stören.⁷⁶⁵

Im Rahmen der Interaktion von Expatriates und russischen Mitarbeitern können weiter-hin *gegensätzliche Kontrollauffassungen* miteinander kollidieren und dadurch organisa-tionales Lernen beeinträchtigen; diese werden in der folgenden Tabelle in „idealtypischer“ Form einander gegenübergestellt:

⁷⁶² Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 272f.

⁷⁶³ Nach Kenny/Trick erwarten osteuropäische Manager weniger die Vermittlung „allgemeinen“ Wissens, sondern interessieren sich mehr für einfache und praxisorientierte Managementmethoden, die unter den gegebenen (Transformations-)Bedingungen nützlich sind; vgl. Kenny, B./Trick, B. (1995).

⁷⁶⁴ Vgl. hierzu auch die Charakterisierung der Ausbildung in der Sowjetwirtschaft in Kapitel 3.3.4.

⁷⁶⁵ Siehe zu dieser Lernform Kapitel 3.1.1.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Opposite views on the control issue	
Russians	Westerners
Prefer the notion of control instead of feedback	Prefer the notion of feedback instead of control
Control is top-down	Control is intrinsic to all organizational members' actions
Control is focused on formalized bureaucracy	Control is oriented towards involvement
Control is exercised by using reward and punishment	Control is related to monitoring processes
Control is a discrete activity	Control is continuous

Tabelle 19: Gegensätzliche Kontrollauffassungen (Quelle: Michailova, S. (1999), S. 18)

Die Kontrollauffassung russischer Mitarbeiter reflektiert eine behavioristische Einstellung,⁷⁶⁶ wonach Kontrolle in erster Linie „von außen“ bzw. „von oben“ und zu bestimmten Zeitpunkten erfolgt; diese Auffassung schließt die selbständige und kontinuierliche Hinterfragung der eigenen Wissens- und Handlungsstrukturen aus und behindert damit die Änderung von „Handlungstheorien“ im Sinne des „double-loop-learning“.⁷⁶⁷ Die Angleichung von Kontrollauffassungen kann nur über eine entsprechende „Bewußtmachung“ und die gemeinsame Diskussion von Erwartungen an die Interaktion gelingen.⁷⁶⁸

Unterschiedliche *Lernstile*⁷⁶⁹ stellen eine weitere, interaktionsbezogene Lernbarriere dar und können vor allem die originär kollektive Generierung neuen Wissens dadurch einschränken, daß sie die gemeinsame Interpretation von Wissen erheblich behindern; so kann beispielweise das „russische“

⁷⁶⁶ Siehe zum behavioristischen Lernbegriff Kapitel 3.1.1.1.

⁷⁶⁷ Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.2.

⁷⁶⁸ Siehe hierzu auch die Diskussion zum „Coaching“ in Kapitel 5.3.2.

⁷⁶⁹ Siehe zu diesem Begriff die Kapitel 3.1.1.4 und 3.3.5.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Verlangen nach Rigidität mit einer „westlichen“ Auffassung von Mehrdeutigkeit kollidieren.

4.1.4 Lernebenenübergreifende Potentiale und Barrieren

Unter den lernebenenübergreifenden Barrieren wird zunächst auf Probleme der *Kommunikation* zwischen Expatriates und Russen eingegangen werden; dazu wird an das im vorhergehenden Kapitel diskutierte Kommunikationsmodell angeknüpft;⁷⁷⁰ dabei ist zu untersuchen, inwieweit gegenseitiger Wissensaustausch entlang der im Modell enthaltenen Kommunikationsebenen gestört werden kann. Während auf der syntak-tischen Ebene nicht zuletzt aufgrund der heute zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien von einer technisch einwandfreien Übermittlung von Zeichen ausgegangen werden kann, können auf den anderen beiden Ebenen deutliche Störungen entstehen. Auf der semantischen Ebene wird die Kommunikation zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern durch das Fehlen einer gemeinsamen Sprache erschwert, originär gemeinsame Schemata zur Übertragung und anschließenden Interpretation von Wissen können daher kaum entstehen, und zwar um so mehr als Sprache als Instrument zur Klassifizierung der Realität in wahrnehmbare Ausschnitte dient. In der Regel stellt die Sprache des Stammhauskonzerns die „Verkehrssprache“ dar - trotz aller evidenten Vor-teile der Beherrschung der Lokalsprache seitens der Expatriates;⁷⁷¹ in manchen Fällen muß sogar auf eine „Drittsprache“, meist Englisch, ausgewichen werden, was das „Störpotential“ noch erhöht.⁷⁷² Allerdings werden auch bei einer sehr guten Beherrschung der jeweils anderen Sprache die mit einzelnen Begriffen verbundenen Konnotationen nicht vollständig verstanden, da deren Verständnis eine Sozialisation in und mit dieser Sprache voraussetzt.

⁷⁷⁰ Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.4.

⁷⁷¹ Zu dieser fast schon trivialen Erkenntnis sei auf folgende Anmerkung Villingers verwiesen: „... if Western managers were to speak the local language, they could function better as coaches, they would be socially more integrated in their host country, and, consequently, they could become more sensitive to the local culture“; Villinger, R. (1996), S. 203.

⁷⁷² Ergänzend sei noch darauf hingewiesen, daß neben der gesprochenen Sprache auch die kulturell ge-prägte Körpersprache als Kommunikationsmedium nicht zu unterschätzen ist; siehe hierzu beispielhaft Perlitz, M. (1995), S. 313f.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Auf der semantischen Ebene sind außerdem Kommunikationsstörungen aufgrund der Herausbildung eines bestimmten Verständnisses ökonomischer Grundbegriffe in der Sowjetwirtschaft zu erwarten, denen in anderen Sprachen kein äquivalenter Begriff gegenübersteht (und die im Transformationskontext zudem häufig ihre Relevanz verloren haben); eine Reihe marktwirtschaftlicher Begriffe sind inzwischen in die russische Sprache aufgenommen worden (z.B. der Begriff „Manager„ bzw. „menedzher“), ohne daß sie mit einer entsprechenden Sozialisation einhergegangen wären. Auf der pragmatischen Ebene kann Kommunikation dadurch beeinträchtigt werden, daß historisch und kulturell bedingt divergierende Interpretationsschemata aufeinanderprallen.

Weiterhin können sprachliche Unsicherheiten den bei russischen Mitarbeitern, vorhandenen transformationsverstärkten Akkulturationsstreß⁷⁷³ noch erhöhen⁷⁷⁴ und zu einem partiellen Verzicht auf den Transfer von Wissen führen, um einen entsprechenden „Gesichtsverlust“ zu vermeiden. Im Rahmen der Diskussion von Kommunikations-barrieren ist ferner darauf hinzuweisen, daß aufgrund des „high-context“-Charakters der russischen Kultur⁷⁷⁵ der Wissenstransfer an enge persönliche Beziehungen geknüpft ist und damit die Beziehungsebene in der Kommunikation⁷⁷⁶ eine dominante Rolle spielt.

An die den Wissensaustausch behindernde Barriere der Kommunikation schließt sich die Barriere eines *Mangels an Anschlußfähigkeit*⁷⁷⁷ des transferierten Wissens an, die eine ausreichende Interpretation und anschließende Integration dieses Wissens behindert,⁷⁷⁸ und zwar auch in solchen Fällen, wo der Transfer von Wissen den Lern-trägern als vermeintlich gelungen erscheinen mag. Die Anschlußfähigkeit von Wissen beruht dabei auf der Gesamtheit der dahinterstehenden mentalen Modelle und ihrer

⁷⁷³ Siehe hierzu Kapitel 3.3.5.2.

⁷⁷⁴ Vgl. Simon, L./Davies, G. (1996), S. 285.

⁷⁷⁵ Siehe Kapitel 3.3.5.1.

⁷⁷⁶ Siehe zur Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene Kapitel 3.1.1.4.

⁷⁷⁷ Dieses Konzept ist unter dem Begriff der „absorptive capacity“ in Kapitel 3.1.1.4 diskutiert worden.

⁷⁷⁸ Vgl. Husted, K./Michailova, S. (2000), S. 8.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

historischen, kulturellen, gesellschaftlichen und beruflichen Kontextualisierung bzw. Einbettung.⁷⁷⁹ Die verschiedenen „systemgeprägten“ mentalen Modelle, die sich beispielsweise im grundlegenden Verständnis marktwirtschaftlicher Basiszusammenhänge ausdrücken, sind für die Integration problemspezifischen Wissens unerlässlich.⁷⁸⁰

Als eine weitere, auf sämtlichen Ebenen relevante Lernbarriere kann ein *Mangel an gegenseitigem Vertrauen* angesehen werden,⁷⁸¹ denn fehlendes Vertrauen mindert die Bereitschaft sowohl zur Wissensweitergabe als auch -annahme.⁷⁸² Vertrauen steht über-dies auch mit Mikropolitik insofern in einem direkten Zusammenhang, als Vertrauen um so stärker ausgeprägt sein muß, je mehr mikropolitische Widerstände gegenüber Wissensaustausch zu erwarten sind.⁷⁸³ Vertrauen entsteht auf der Grundlage vertrauens-bildender Prozesse, denen je unterschiedliche Grundannahmen über Individuen zu-grunde liegen.⁷⁸⁴ Der Prozeß spielt sich ab zwischen einem urteilenden Individuum („trustor“) und der zu beurteilenden Zielperson („target“):

⁷⁷⁹ Der Transfer von Wissen impliziert den Verlust der ursprünglichen kontextuellen Einbettung, die Integration in den neuen Kontext erfordert dementsprechend eine hohe „Absorptionskapazität“ des Empfängers; vgl. Holden, N. (2001), S. 288.

⁷⁸⁰ Im Extremfall kann das fehlende Kontextwissen zu einem Verlernen des problemspezifischen Wissens führen; vgl. Cohen, W./Levinthal, D. (1990), S. 129

⁷⁸¹ Vertrauen verbessert grundsätzlich den Informationsfluß und wirkt sich daneben positiv auf Leistungsbereitschaft und die Qualität der Aufgabenbewältigung der Organisationsmitglieder aus, zudem stellt es einen individuellen Schutzfaktor gegen Streß und Überlastung dar; das Entstehen von Vertrauen hängt davon ab, wie es vom oberen und mittleren Management vorgelebt und von den Mitarbeitern wahrgenommen wird (was einmal mehr die Bedeutung des Modellerns unterstreicht); vgl. Bierhoff, H. W. (1995), Sp. 2154ff.

⁷⁸² Zur überragenden Bedeutung des Aufbaus persönlicher Vertrauensbeziehungen zu lokalen Mitarbeitern siehe auch Hoppe, K.-H./Pezoldt, K. (1996), S. 175ff.

⁷⁸³ Vgl. Bendt, A. (2000), S. 251.

⁷⁸⁴ Zu weiteren ökonomischen, soziologischen und sozialpsychologischen Erklärungen für das Entstehen von Vertrauen siehe Walgenbach, P. (2000).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Vertrauensbildender Prozeß	Grundannahmen
Kalkulation der Kosten und Nutzen nicht-vertrauensvollen Verhaltens der Zielperson („calculative“)	Individuen sind opportunistisch und streben nach Maximierung des Eigeninteresses
Vertrauen in die Vorhersehbarkeit des Verhaltens der Zielperson („prediction“)	Individuelles Verhalten ist konsistent und vorhersehbar.
Beurteilen der Motive der Zielperson („intentionality“)	Individuen richten sich an anderen aus
Einschätzen der Fähigkeiten der Zielperson („capability“)	Individuen unterscheiden sich in ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und/oder Expertise
Transfer von Vertrauen aus verlässlichen Quellen auf die zu beurteilende Zielperson („trans-ference“)	Individuen und Institutionen sind vertrauenswürdig, Beziehungen im Netzwerk sind stark und verlässlich

Tabelle 20: Vertrauensbildende Prozesse und Grundannahmen über Individuen (Quelle: Doney, P. M./Cannon, J. P./Mullen, M. R. (1998), S. 604)

Die Autoren unterstellen u.a. eine Prägung der vertrauensbildenden Prozesse durch gesellschaftliche Normen, Werte und Verhaltensannahmen⁷⁸⁵ sowie die ihnen zugrundeliegenden Nationalkultur; sie konzeptualisieren diesen Zusammenhang anhand der Kulturdimensionen von Hofstede:

Kulturdimensionen	Dominierender vertrauensbildender Prozeß
Individualismus	Calculative, Capability
Kollektivismus	<i>Prediction</i> , Intentionality, Transference
Maskulinität	Calculative, Capability
Feminität	<i>Prediction</i> , Intentionality, Transference
Hohe Machtdistanz	Calculative, <i>Prediction</i> , Capability
Geringe Machtdistanz	Intentionality, Transference
Hohe Unsicherheitsvermeidung	<i>Prediction</i> , Intentionality, Capability Transference
Geringe Unsicherheitsvermeidung	Calculative

Tabelle 21: Kulturdimensionen und dominierende Prozesse der Vertrauensbildung (Quelle: Doney, P. M./Cannon, J. P./Mullen, M. R. (1998), S. 609)

Geht man im Falle der russischen Nationalkultur von einer hohen Ausprägung von Kollektivismus, einer hohen Machtdistanz sowie einer hohen

⁷⁸⁵ Aus diesen resultieren (Rahmen-)Bedingungen, unter denen sich Vertrauen entwickelt.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Unsicherheitsvermeidung und einer mäßig maskulinen bzw. eher femininen als maskulinen Prägung aus,⁷⁸⁶ so erscheint „prediction“, d.h. die Vorhersehbarkeit bzw. Berechenbarkeit individuellen Verhaltens, als dominante Variante⁷⁸⁷ vertrauensbildender Prozesse. Vor dem Hintergrund des systemumfassenden, dynamischen und mit vielen Unsicherheiten behafteten Transformationskontextes ist aus Sicht der Individuen tendenziell noch eine Verstärkung dieser Erwartungshaltung zu erwarten; diese Orientierung konvergiert letzt-endlich mit der oben bereits thematisierten Sicherheitsorientierung.⁷⁸⁸

Ergänzend sei auf eine aus Praktikerdiskussionen resultierende Auflistung von Barrieren der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zwischen russischen Managern auf der einen und ausländischen Managern, Beratern und Trainern auf der anderen Seite hingewiesen, in der die oben thematisierten, ebenenübergreifenden Lernbarrieren widergespiegelt werden;⁷⁸⁹ die folgenden Problemfelder wurden identifiziert:

- Gegenseitiges Mißtrauen;
- Mangel an Verständnis für die besonderen transformationsbedingten Einflußkräfte auf russische Manager und ihre spezifischen Prioritäten;
- Mangel an Wertschätzung und Verständnis gegenüber den Arbeitsweisen und Zielsetzungspraktiken der jeweils anderen Seite;
- Mangel an Wissen über die Denkweisen, Systeme und Praktiken der Anderen.⁷⁹⁰

⁷⁸⁶ Siehe hierzu die numerischen Werte der einzelnen Dimensionen in Kapitel 3.3.5.1.

⁷⁸⁷ Grundsätzlich kann man von Rahmenbedingung der Entstehung von Vertrauen sprechen; zu weiteren potentiellen Bedingungen siehe Bierhoff, H. W. (1995), Sp. 215f.

⁷⁸⁸ Siehe Kapitel 3.3.6.2.

⁷⁸⁹ Die Übersicht beruht auf den Ergebnissen eines Workshops im Jahre 1996 mit den erwähnten Gruppen als Teilnehmern; vgl. Vlachoutsicos, C. (1999).

⁷⁹⁰ An diese Problemfelder knüpfen sich - aus russischer Sicht - u.a. die Vorwürfe des Einsatzes der un-terbewerteten und unterschätzten russischen Manager als bloße „Erfüllungsgehilfen“ und mangelnden Nutzung ihrer analytischen Fähigkeiten, sowie - aus westlicher Sicht - die Vorwürfe der mangelnden Aufgeschlossenheit gegenüber „westlich“-marktwirtschaftlichen Konzepten und der übertriebenen Erwartungshaltungen; siehe ausführlich Vlachoutsicos, C. (1999), S. 109f.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

4.2 Darstellung der empirischen Ergebnisse zu Lernpotentialen und -barrieren

4.2.1 Lernen auf der Unternehmensebene

Das organisationale Lernen von Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen in Rußland setzt unter den betroffenen Lernträgern die Einsicht in die Notwendigkeit des gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches und seiner stetigen Verbesserung voraus. In der nachfolgenden Tabelle werden daher die Notwendigkeit gegenseitigen Lernens und die gegenwärtige Lernintensität aus Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern wiedergegeben.

Notwendigkeit gegenseitigen Lernens und gegenwärtige Lernintensität (Median der Bewertungen auf einer Skala von 1 bis 5) - aus der Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern		
	Expatriates	Russische Mitarbeiter ⁷⁹¹
Notwendigkeit	5	5
Intensität	5	5

Tabelle 22: Notwendigkeit gegenseitigen Lernens und gegenwärtige Lernintensität aus der Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern (Quelle: Eigene Darstellung)

Aus der Tabelle geht hervor, daß die Notwendigkeit des gegenseitigen Lernens von beiden Befragtengruppen als sehr hoch angesehen wird und somit eine wichtige Voraussetzung organisationalen Lernens erfüllt ist. Auch die gegenwärtige Lernintensität wird insgesamt als sehr hoch empfunden, jedoch ist an dieser Stelle ergänzend hinzuzufügen, daß 57% der Expatriates und 56% der russischen Mitarbeiter die Intensität als unzureichend einschätzen und

⁷⁹¹ Ein Befragter machte zur Lernintensität keine Angabe.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

insofern noch einen Verbesserungsbedarf wahrnehmen,⁷⁹² dem nur durch die Ausschöpfung vorhandener Lernpotentiale und den Abbau von Lernbarrieren gerecht zu werden ist; die unzureichende Intensität wird von *beiden* Befragten Gruppen mit einem zu stark von Expatriates an lokale Mitarbeiter verlaufenden Wissenstransfer begründet.

Anknüpfend an die im theoretischen Teil vorgenommene ressourcenorientierte Betrachtung organisationalen Lernens⁷⁹³ werden in den nachstehenden Tabellen die aus der Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern *erfolgskritischen Ressourcen bzw. Kompetenzarten und -träger* wiedergegeben. Die hohe Anzahl der unterschiedlichen Kompetenzkategorien ist durch die Offenheit der entsprechenden Fragestellung bedingt; an dieser Stelle kann nicht auf sämtliche Kategorien einzeln eingegangen werden. Die folgende Darstellung dient vielmehr dazu, die grundsätzliche Einschätzung der beiden Befragten Gruppen hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Ressourcen-/Kompetenz-kategorien zu veranschaulichen. Diese Einschätzung kennzeichnet sich durch eine Hervorhebung der erfolgskritischen Relevanz⁷⁹⁴ von organisationaler Anpassungsfähigkeit und mitarbeiterbezogenen Kompetenzen, d.h. personengebundenen intangiblen Ressourcen,⁷⁹⁵ gegenüber denen personenunabhängige intangible Ressourcen oder produktbezogene Ressourcen eine geringere Bedeutung zugesprochen wird.⁷⁹⁶

Die Kategorien „Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber lokalen Bedingungen“ sowie „technische Kompetenzen und Fachwissen“ erhalten die

⁷⁹² Diesen Prozentangaben liegen jeweils 20 von 35 bzw. 20 von 36 Nennungen zugrunde; sie schließen sowohl diejenigen Einschätzungen ein, die von einer unter dem möglichen Maximalwert liegenden Intensität ausgehen, als auch diejenigen Einschätzungen, wonach die Intensität als sehr hoch zu bewerten, jedoch trotzdem noch zu verbessern ist.

⁷⁹³ Siehe hierzu Kapitel 3.2.

⁷⁹⁴ Die erfolgskritische Relevanz bezieht sich dabei auf den Markterfolg.

⁷⁹⁵ Letztere umfassen sowohl funktionsbezogene Fähigkeiten (z.B. „Distributions- und Logistikfähigkeiten“) als auch kulturelle Fähigkeiten (z.B. „Unternehmergeist und Durchsetzungsvermögen“); siehe zur Einteilung von personengebundenen intangiblen Ressourcen Kapitel 3.2.1.

⁷⁹⁶ Die letztgenannten beiden Gruppen manifestieren sich in lediglich vier von insgesamt 34 Kategorien: „Markenimage“ (drei Nennungen), „Produktmerkmale“ (drei Nennungen), „Produktportfolio“ (drei Nennungen) und „Unternehmensimage“ (eine Nennung).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

meisten Nennungen, sie werden jeweils von zwanzig Prozent der befragten Expatriates genannt; „Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber lokalen Bedingungen“⁷⁹⁷ können auch als Sammelkatgeorie für unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten, explizite und implizite Wissensstrukturen angesehen werden. Die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit wird nicht nur in der explizit als solche bezeichneten Kategorie deutlich, sondern betrifft indirekt auch andere Kategorien, die sich auf die der Anpassungsfähigkeit zugrundeliegenden Kenntnisse und Fähigkeiten beziehen; insbesondere betrifft dies die Kategorien „Kunden-/Marktkenntnisse“, „Distributions-/Logistikfähigkeiten“, „Landes-kenntnisse“, „Gestaltung der Beziehungen zu staatlichen Stellen“, „Akzeptanz lokaler Bedingungen“, „Sprachkenntnisse“, „Branchenkenntnisse“.

Erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus der Sicht von Expatriates	
Ressourcen-/Kompetenzkategorie	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁷⁹⁸
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber lokalen Bedingungen	7
Technische Kompetenzen und Fachwissen	7
Kunden-/Marktkenntnisse	6
Mitarbeiterselektion	4
Distributions- und Logistikfähigkeiten	4
Unternehmergeist/Durchsetzungskraft	4
Markenimage	3
Produktmerkmale	3
Produktportfolio	3
Internationalität	3
Mitarbeiterentwicklung	2
Landeskenntnisse	2
Strategieformulierung und -vermittlung	2
Gestaltung der Beziehungen zu staatlichen Stellen	2

⁷⁹⁷ Insbesondere die komplexen rechtlichen Vorschriften sowie die Dynamik der Markt-/ Vertriebsstrukturen dienten den Befragten in den Interviews als Beispiele für lokale Bedingungen.

⁷⁹⁸ Mehrfachnennungen sind möglich; zwei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Fortsetzung der Tabelle über erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus Sicht der Expatriates	
Ressourcen-/Kompetenzkategorie	Anzahl der Nennungen
Preisgestaltung	2
Prozeß- und methodisches Know How	2
Akzeptanz lokaler Bedingungen	1
Professionalität	1
Gemeinsame Zielformulierung	1
Marketingwissen	1
Nutzbarmachung lokalen Know Hows	1
Gegenseitiger Respekt	1
Verantwortung gegenüber Kunden und Mitarbeitern	1
Teamgeist	1
Sprachkenntnisse	1
Branchenkenntnisse	1
Servicequalität	1
Markenmanagement	1
Schnelligkeit	1
Innovationsfähigkeit	1
Offenheit	1
Entwicklung von Zulieferern	1
Unternehmensimage	1
Kommunikationsvermögen	1

Tabelle 23: Erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit gegenüber lokalen Bedingungen sowie von mitarbeiterbezogenen Kompetenzen unterstreicht die Komplementarität der Wissens-potentiale von Expatriates und russischen Mitarbeitern; während die Anpassung an lokale rechtliche und marktbezogene Bedingungen nur über die Nutzung der bei russischen Mitarbeitern diesbezüglich vorhandenen

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Kenntnisse und Fähigkeiten gelingen kann, sind vor allem implizite Kompetenz- bzw. Wissenskategorien (z.B. „Prozeß- und methodisches Know How“ und „Professionalität“) von den Expatriates an lokale Mitarbeiter zu vermitteln. Aufbau, Aufrechterhaltung und Verbesserung der organisationalen Anpassungsfähigkeit und intangibler personengebundener Ressourcen können nur über kontinuierliches organisationales Lernen gewährleistet werden.

In der nachstehenden Tabelle werden die aus Sicht der Expatriates relevanten *Kompetenzträger* wiedergegeben, unter denen „individuelle Spezialisten“ und die „Gesamtheit der Organisationsmitglieder“ als Kategorien dominieren. Ergänzend ist an dieser Stelle anzumerken, daß mehrere derjenigen Expatriates, die erfolgskritische Kompetenzen einzelnen Spezialisten zuordneten, die Auffassung äußerten, in ihren Organisationen seien die Kompetenzen nicht breit genug gestreut, und insofern ein Interesse an einem Kompetenzgewinn der Gesamtorganisation zu erkennen gaben. Als erfolgskritische Funktionsbereiche werden Marketing und Vertrieb hervorgehoben, was der Bedeutung der markt- bzw. distributionsbezogenen Anpassungserfordernisse entspricht.⁷⁹⁹

Auffällig ist die geringe Bedeutung von bestimmten Gruppen bzw. Teams als Kompetenzträgern,⁸⁰⁰ die in vielen Unternehmen mit den dort anzutreffenden Problemen der Bildung von Teamstrukturen bzw. der mangelnden Teamfähigkeit russischer Mitarbeiter⁸⁰¹ in einem engen Zusammenhang stehen dürfte.

⁷⁹⁹ Siehe hierzu auch Kapitel 3.3.1.

⁸⁰⁰ Zur Struktur der personellen Verteilung von Kompetenzen siehe Kapitel 3.2.1.

⁸⁰¹ Siehe zu dieser Einschätzung Kapitel 4.2.3.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Kompetenzträger aus Sicht der Expatriates	
Kompetenzträger	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸⁰²
Individuelle Spezialisten	12
Gesamtheit der Organisationsmitglieder	10
Oberste Führungskräfte	6
Vertrieb	5
Marketing	5
Finanzen	3
Technik	2
Integrierte Teams	1

Tabelle 24: Kompetenzträger aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

In der nachfolgenden Tabelle werden die erfolgskritischen Ressourcen/Kompetenzen aus der Sicht russischer Mitarbeiter dargestellt, die sich insofern durch eine deutliche Kongruenz mit der Einschätzung der befragten Expatriates kennzeichnet, als die organisationale Anpassungsfähigkeit⁸⁰³ und intangible personengebundene Ressourcen hervorgehoben werden.⁸⁰⁴ Die Kongruenz der Einschätzungen kann als normative Grundlage der Schaffung von lernfördernden organisationalen Bedingungen genutzt werden, beispielsweise im Rahmen der gemeinsamen Erarbeitung unternehmenskultureller Normen.⁸⁰⁵

⁸⁰² Mehrfachnennungen sind möglich; drei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

⁸⁰³ Anpassungsrelevante Kompetenzen betreffen vor allem die Kategorien „Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber lokalen Bedingungen“, „Marktkennntnisse“, „Kundenorientierung“, „Partnerauswahl und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen“ (mit insgesamt 21 Nennungen).

⁸⁰⁴ Produkt- und imagebezogene Ressourcen kommen in den Kategorien „Produktimage“, „Produktmerk-male“, „Verfügbarkeit der Produkte“, „Breite der Produktpräsenz“, „Produktpositionierung“ und „Unternehmensimage“ zum Ausdruck, die mit insgesamt neun Nennungen eine untergeordnete Rolle spielen.

⁸⁰⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.3.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Die Einschätzung der russischen Mitarbeiter weist jedoch eine Besonderheit auf: Ein Viertel der Befragten (acht Nennungen) nennt die „strategische Ausrichtung und Qualität der Führung“ als erfolgskritische Kompetenz, was vor allem einer hohen Erwartungshaltung an die Führungsrolle der Expatriates entspricht.

Erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus der Sicht russischer Mitarbeiter	
Ressourcen-/Kompetenzkategorie	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸⁰⁶
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber lokalen Bedingungen	10
Technische und fachliche Kompetenzen	10
Strategische Ausrichtung und Qualität der Führung	8
Marktkenntnisse	6
Kommunikationsfähigkeit	4
Beharrlichkeit und Energie	4
Mut, Risikobereitschaft und Optimismus	4
Methodische Kompetenzen	3
Servicequalität	3
Produktimage	3
Kundenorientierung	3
Erfolgsorientierung	2
Produktmerkmale	2
Fähigkeiten der Informationsverarbeitung	2
Teamarbeit	2
Einstellung gegenüber Mitarbeitern	2
Sinnvoller Mitarbeitereinsatz	2
Partnerauswahl und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen	2
Verfügbarkeit der Produkte	1
Schnelligkeit	1

⁸⁰⁶ Mehrfachnennungen sind möglich; ein Befragter machte zu diesem Punkt keine Angaben.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Fortsetzung der Tabelle über erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus der Sicht russischer Mitarbeiter	
Ressourcen-/Kompetenzkategorie	Anzahl der Nennungen
Offenheit	1
Initiativfähigkeit	1
Entscheidungsfähigkeit	1
Langfristorientierung von Prozessen	1
Sicherung von Rentabilität	1
Krisenfestigkeit	1
Mitarbeiterloyalität	1
Einheitlichkeit des Auftretens	1
Unternehmensimage	1
Breite der Produktpräsenz	1
Produktpositionierung	1
Internationalität	1
Unternehmenskultur	1

Tabelle 25: Erfolgskritische Ressourcen/Kompetenzen aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

In der nachstehenden Tabelle werden die aus Sicht russischer Mitarbeiter relevanten Kompetenzträger wiedergegeben, unter denen die „obersten Führungskräfte“ und die „Gesamtheit der Organisationsmitglieder“ als Kategorien vorherrschend sind. Die Hervorhebung der obersten Führungskräfte entspricht der oben genannten Erwartung an die Qualität der Führung. Als erfolgskritische Funktionsbereiche werden ebenfalls Vertrieb und Marketing hervorgehoben.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Kompetenzträger aus der Sicht russischer Mitarbeiter	
Kompetenzträger	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸⁰⁷
Oberste Führungskräfte	12
Gesamtheit der Organisationsmitglieder	12
Individuelle Spezialisten	9
Vertrieb	6
Marketing	5
Finanzen	1

Tabelle 26: Kompetenzträger aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

Während organisationales Lernen auf der Unternehmensebene sich in der Schaffung und Pflege von Ressourcen und Kompetenzen niederschlagen soll, kann es auf dieser Ebene von einer durch zu starke Kohärenz geprägten *Unternehmenskultur* behindert werden. In der Einschätzung der Befragten wurde das Vorhandensein einer derartigen lernhemmenden Wirkung allerdings nicht bestätigt; in den Unternehmen, in welchen ein systematischer Einsatz von Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument stattfindet, wurden von den Befragten mit den unternehmenskulturellen Normen positive, lernfördernde Wirkungen assoziiert.

Insgesamt ist eher von einer mangelnden Nutzung von Unternehmenskultur als lernunterstützendem Steuerungsinstrument zu sprechen,⁸⁰⁸ die den gegenseitigen Wissensaustausch fördernden Normen sind in einigen Unternehmen noch unzureichend verankert. In diesem Zusammenhang ist auf das noch relativ junge Alter der untersuchten Organisationen hinzuweisen, das einer Herausbildung „fixer Denk-strukturen“ zuwiderläuft.⁸⁰⁹

⁸⁰⁷ Mehrfachnennungen sind möglich; zwei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

⁸⁰⁸ Siehe hierzu Kapitel 5.3.3.

⁸⁰⁹ Die untersuchten Tochtergesellschaften sind mehrheitlich erst Mitte bzw. Ende der neunziger Jahre gegründet worden.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

4.2.2 Lernen auf der Gruppenebene

Organisationales Lernen russischer Mitarbeiter auf der Gruppenebene betrifft den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Gruppen sowie zwischen Abteilungen/Funktionen. Aus den folgenden Tabellen wird die mangelhafte Ausprägung des gegenseitigen Austausches aus der Sicht von Expatriates *und* russischen Mitarbeitern deutlich:

Wissens- und Erfahrungsaustausch auf der Gruppenebene - aus Sicht der Expatriates (in Prozentangaben):		
Mangel an gegenseitigem Wissens- und Erfahrungsaustausch		Funktionierender Austausch zwischen Gruppen und Abteilungen/Funktionen
Zwischen Gruppen russischer Mitarbeiter	Zwischen Abteilungen/Funktionen	
60	71,4	28,6

Tabelle 27: Wissens- und Erfahrungsaustausch auf der Gruppenebene - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Wissens- und Erfahrungsaustausch auf der Gruppenebene - aus Sicht russischer Mitarbeiter (in Prozentangaben):		
Mangel an gegenseitigem Wissens- und Erfahrungsaustausch		Funktionierender Austausch zwischen Gruppen und Abteilungen/Funktionen
Zwischen Gruppen russischer Mitarbeiter	Zwischen Abteilungen/Funktionen	
36,1	47,2	52,8

Tabelle 28: Wissens- und Erfahrungsaustausch auf der Gruppenebene - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Während immerhin knapp die Hälfte aller russischen Befragten den gegenseitigen Wissens-/Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen organisatorischen Einheiten als unzureichend betrachtet, wird diese Auffassung sogar von über 70% der befragten Expatriates vertreten. Die unzureichende Intensität des zwischen Abteilungen/Funktionen stattfindenden Wissens- und Erfahrungsaustausches könnte auf die Prägung durch die in der Sowjetbetrieben übliche funktionalistische Ausrichtung⁸¹⁰ erklärt und insofern als Bestätigung einer extremen Funktionsbereichsorientierung angesehen werden;⁸¹¹ dieser Erklärung widerspricht jedoch die Altersstruktur der untersuchten Organisationen, deren Mitglieder größtenteils nicht in der Sowjetwirtschaft sozialisiert wurden. Eine alternative Erklärung läßt sich aus den Antworten der befragten Expatriates ableiten, von denen rund ein Drittel bei russischen Mitarbeitern das *Fehlen eines Gesamtunternehmensbildes* und ein fehlendes Verständnis für die interdependenten Zusammenhänge zwischen verschiedenen Stellen im Unternehmen konstatiert. Man könnte diesen Umstand auch als mangelnde Anschlußfähigkeit gegenüber dem marktwirtschaftlichen Konzept eines komplexen Unternehmens interpretieren.⁸¹²

Im Hinblick auf organisationales Lernen drückt sich das Fehlen eines Gesamtunternehmensbildes darin aus, daß die Relevanz des eigenen Wissens für andere Organisationsmitglieder bzw. organisationale Einheiten nicht erkannt und die Gründe für diese Relevanz nicht verstanden werden;⁸¹³ dies führt dazu, daß individuelles Wissen nicht transferiert wird (und zudem Wissen nicht aktiv von anderen Organisationsmitgliedern bzw. aus anderen Organisationseinheiten „nachgefragt“ wird).

⁸¹⁰ Siehe Kapitel 3.3.3.2.

⁸¹¹ Siehe Kapitel 4.1.2.1.

⁸¹² Man darf in diesem Zusammenhang nicht vergessen, daß das Konzept einer Wertschöpfungskette aus interdependenten und interagierenden horizontal verbundenen Elementen dem sowjetisch geprägten Bild eines vertikal gesteuerten Betriebes widerspricht und es sich insofern um ein neuartiges „mentales Modell“ handelt, das für das Individuum erst durch persönliche Erfahrung verständlich wird.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Die Barriere der *Kollektivorientierung* drückt sich in einer hohen normativen und emotionalen Kohäsion von Arbeitsgruppen aus, die mit einer Harmonieorientierung und dem Streben nach Vermeidung von Konflikten, aber damit auch einer „Unterdrückung“ konstruktiver Auseinandersetzungen einhergeht;⁸¹⁴ die starke Gruppenkohäsion spiegelt sich weiterhin in dem von 60% der befragten Expatriates als mangelhaft eingeschätzten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Gruppen russischer Mitarbeiter wider.

Im Hinblick auf das gruppenbezogene Lernen der Expatriates spiegelt sich die Bedeutung des von ihnen „kollektiv“ zu transferierenden Wissens in der Bewertung der Notwendigkeit gegenseitigen Lernens wider.⁸¹⁵

Das Auftreten der gruppenbezogenen Barriere der „*Clanbildung*“ wird nur in den Unternehmen F und V bestätigt, in denen aus Sicht der russischen Mitarbeiter eine starke Binnenorientierung der Expatriates vorherrscht und ein Mangel an Interaktion den gegenseitigen Wissens-/Erfahrungsaustausch unnötig erschwert.⁸¹⁶ Die betroffenen Unternehmen weisen die folgenden Gemeinsamkeiten auf: In beiden Unternehmen arbeitet eine zweistellige Anzahl von Expatriates; die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Expatriates beträgt lediglich zwei Jahre; das gegenseitige Vertrauen wird von den russischen Mitarbeitern als unzureichend angesehen; die Maßnahmen der Vorbereitung der Expatriates auf ihren Rußland-Einsatz sind mangelhaft.

⁸¹³ Dieser Umstand spiegelt sich auch in Äußerungen russischer Mitarbeiter wider, wonach ihnen einfach nicht verständlich ist, welches Wissen für andere Organisationseinheiten nützlich sein könnte.

⁸¹⁴ Wenn dieses Gruppenverständnis mit dem „Teamverständnis“ von Expatriates in der gemeinsamen Interaktion kollidiert, dann prallen verschiedene Teamschemata aufeinander (siehe hierzu die Anmerkungen weiter unten in diesem Abschnitt); das spezifische gruppenbezogene Verhalten des einzelnen Mitarbeiters kann auch als individuelles Defizit bei allgemeinen Managementfähigkeiten angesehen werden (siehe hierzu die Ausführungen im nächsten Abschnitt).

⁸¹⁵ Siehe hierzu den vorangegangenen Abschnitt.

⁸¹⁶ Dieser Mangel an Interaktion wird durch die physische bzw. geographische „Selbstisolierung“ der Ex-patriates in und außerhalb des Unternehmens verschärft; beispielsweise verbringen in den betroffenen Unternehmen die Expatriates Pausenzeiten in der Regel unter sich und partizipieren nur unzureichend an informellen privaten Aktivitäten mit russischen Mitarbeitern.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

In der gegenseitigen Wahrnehmung von Expatriates und russischen Mitarbeitern wird das Vorhandensein einer *sozialen Distanz* zwischen den beiden Gruppen durchaus bestätigt, jedoch schränkt diese interaktionsbezogene Barriere die grundsätzliche Zugänglichkeit der jeweils anderen Gruppe nach Aussage der Befragten nicht in einer Intensität ein, die den gegenseitigen Wissensaustausch stark einschränken oder gar unterbinden würde. Aus der folgenden Tabelle wird zudem ersichtlich, daß in der Wahrnehmung der beiden Befragtengruppen unterschiedliche Kategorien sozialer Distanz eine Rolle spielen und insofern eine dominante Ausprägung kultureller Diversität nicht zu verzeichnen ist. Während über ein Drittel der befragten Expatriates keine soziale Distanz zwischen sich und russischen Mitarbeitern erkennt, wird diese Einschätzung unter letztgenannten sogar von fünfzig Prozent vertreten.

	Wahrnehmung sozialer Distanz (in Prozentangaben):⁸¹⁷	
	Expatriates	Russische Mitarbeiter
Kategorien sozialer Distanz:		
Hierarchie/Macht	31,4	11,1
Materieller Status	40	13,9
Kompetenz	11,4	8,3
Kultur/Nationalität	20	22,2
Sprache	5,7	0
Keine Wahrnehmung sozialer Distanz:	37,1	50

Tabelle 29: Wahrnehmung sozialer Distanz zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Vorhandensein der ebenfalls interaktionsbezogene Barriere divergenter teambezogener kognitiver Modelle bzw. *Teamschemata* ist in den untersuchten Unternehmen bestätigt worden. Unter russischen Mitarbeitern sind aus Sicht der Expatriates ein stärker hierarchisch geprägtes Gruppenverständnis und ein

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Mangel an Synergieorientierung anzutreffen, die zu einer verminderten Bereitschaft zu einem offenen und konstruktiven, gegenseitigen Transfer sowie einer originär gemeinsamen Interpretation von Wissen führen und den Expatriates in der Interaktion eine „Mittlerrolle“ oktroyieren.⁸¹⁸ Weiterhin kennzeichnet sich der auch in Gruppendiskussionen wirksame Diskussionsstil von Expatriates nach mehrheitlicher Aussage *beider* Befragtengruppen durch eine stärkere Sach- und Synergieorientierung;⁸¹⁹ in diesem Fall kann die Annäherung an das Teamverständnis der Expatriates eine lernfördernde Wirkung entfalten.

⁸¹⁷ Mehrfachnennungen sind möglich; zwei der Befragten bestätigten zwar das Vorhandensein einer sozialen Distanz, konnten aber keine Ursachen benennen.

⁸¹⁸ Auf dieses spezifische Gruppenverständnis wird im Rahmen der Diskussion von Defiziten russischer Mitarbeiter hinsichtlich allgemeiner Managementfähigkeiten näher eingegangen; siehe Kapitel 4.2.3.

⁸¹⁹ Siehe Kapitel 4.2.4.

4.2.3 Lernen auf der Individualebene

Im Hinblick auf das Lernpotential russischer Mitarbeiter auf der Individualebene wird in den beiden folgenden Tabellen die Einschätzung der *ausbildungsbezogenen Kenntnisse und Fähigkeiten*, einschließlich der in ersten Arbeitserfahrungen in der Transformationswirtschaft gesammelten Kompetenzen, aus Sicht der Expatriates und russischer Mitarbeiter dargestellt. Sowohl in der Fremd- als auch in der Eigeneinschätzung wird die oben bereits genannte breite und theoretisch fundierte Allgemeinbildung russischer Mitarbeiter hervorgehoben;⁸²⁰ die daraus hervorgehenden intellektuellen Fähigkeiten stellen insofern ein Lernpotential dar, als sie mit einer positiven Anschlußfähigkeit gegenüber neu zu lernenden Kompetenzen einhergehen.

Von rund einem Drittel der befragten Expatriates werden die „fachlichen und technischen Kenntnisse“ russischer Mitarbeiter als nutzbares Wissenspotential angeführt.⁸²¹ Im Hinblick auf die Bedeutung von Sprachkenntnissen wurde in mehreren Unternehmen von den Expatriates darauf hingewiesen, daß zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung und in den unmittelbaren Folgejahren russische Mitarbeiter vor allem unter dem Gesichtspunkt der Beherrschung der Sprache der Muttergesellschaft eingestellt wurden und andere Kompetenzen als nachrangig eingestuft wurden. In den betroffenen Unternehmen haben sich jedoch in der Zwischenzeit die Prioritäten zugunsten der Berücksichtigung vielfältiger Kriterien bzw. Kompetenzen bei der Mitarbeiterselektion verschoben

.

⁸²⁰ Siehe Kapitel 4.1.3.1.

⁸²¹ Von den dreizehn Nennungen beziehen sich fünf explizit auf „technisches“ im Sinne von naturwissenschaftlichem bzw. ingenieurwissenschaftlichem Wissen.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Ausbildungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates:	
Kenntnis-/Fähigkeitskategorie	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸²²
Breite allgemeine und theoretische Bildung, intellektuelle Flexibilität, analytisches Denkvermögen und Lernfähigkeit	21
Fachliche und technische Kenntnisse	13
Sprachkenntnisse	9
Soziale Kompetenz (z.B. Bindungsfähigkeit)	5
Rechnungswesen/Finanzen	4
Recht	3

Tabelle 30: Ausbildungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten russischer Mitarbeiter – aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

⁸²² Mehrfachnennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Ausbildungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten russischer Mitarbeiter - aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Kenntnis-/Fähigkeitskategorie	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸²³
Breite allgemeine und theoretische Bildung	17
Fachliche Kenntnisse	7
Umgang mit Kunden und Partnern	6
Marktkenntnisse	5
Kreativität und Krisendenken	4
Sprachkenntnisse	3
Soziale Kompetenz (z.B. Fähigkeiten der Vertrauensbildung)	3
Rechnungswesen/Steuern	3
Recht	3

Tabelle 31: Ausbildungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten russischer Mitarbeiter - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

In den folgenden beiden Tabellen werden die aus Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern als nutzbar eingeschätzten Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft wiedergegeben. Aus dieser Einschätzung gehen unterschiedliche positive Kompetenz- bzw. Wissenspotentiale hervor, die von den Befragten allerdings unterschiedlich akzentuiert werden: Während die Expatriates vor allem auf die Fähigkeiten des Umgangs mit externen Anspruchsgruppen des Unternehmens, vor allem mit Vertretern der staatlichen Administration, hinweisen,⁸²⁴ werden von russischen Mitarbeitern insbesondere die von älteren Mitarbeitern verkörperten

⁸²³ Mehrfachnennungen sind möglich; vier Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

⁸²⁴ Die Unabdingbarkeit dieser Fähigkeiten ist vor allem der realiter zu verzeichnenden Erhaltung sowjetisch geprägter bürokratischer Strukturen und Prozesse geschuldet; siehe in diesem Kontext zum bislang nicht vollzogenen Elitenwandel Voigt, P./Dolud, O. (2001), S. 326, Fn. 19.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Tugenden und die damit verbundene Vorbildfunktion gegenüber jüngeren Mitarbeitern hervorgehoben.⁸²⁵

Weiterhin ist auf die bei älteren Mitarbeitern vorhandenen Kenntnisse über die sich auf unterschiedlichen Ebenen manifestierenden Unterschiede zwischen dem Sowjetsystem und den transformationsgeprägten Lebensverhältnissen hinzuweisen, über die jüngere Mitarbeitern aufgrund einer geringeren Lebenserfahrung nicht in gleichem Maße verfügen. Diese Kenntnisse können gerade die Einschätzung der Veränderungen der externen Unternehmensumwelt erleichtern, (und damit zur Ableitung betriebswirtschaftlicher Implikationen beitragen).⁸²⁶

Im Zusammenhang der Einschätzung von nutzbaren Kenntnissen und Fähigkeiten älterer Mitarbeiter wurden von den Befragten auch die „unbrauchbaren“ Kompetenzmerkmale dieser Mitarbeitergruppe angegeben,⁸²⁷ die vor allem in negativen bürokratischen Fähigkeiten und ideologischen Kompetenzen bestehen; in einem Unternehmen wurde die Ausübung derartiger ideologischer Kompetenzen durch einen älteren Mitarbeiter als wesentliche manipulationsartige Aktivität zu Lasten anderer russischer Mitarbeiter gewertet.

⁸²⁵ Die Ausübung dieser Vorbildfunktion kann ein entsprechendes Modellernen auslösen; siehe zu diesem Begriff Kapitel 3.1.1.1.

⁸²⁶ Als Beispiel wurden in einem Interview die Veränderungen der Konsummuster im Zeitablauf, von den letzten Jahren der Sowjetwirtschaft bis zur Gegenwart, genannt.

⁸²⁷ Nur wenige, jüngere russische Mitarbeiter bezeichneten die Kompetenzen älterer Mitarbeiter als völlig unbrauchbar.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Nutzbare Kenntnisse/Fähigkeiten bei Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft - aus Sicht der Expatriates:	
Kenntnis-/Fähigkeitskategorie	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸²⁸
Fähigkeiten des externen Beziehungsmanagements	11
Arbeitsethos, Loyalität und Respekt	5
Technisches Wissen	4
Kenntnis lokaler Verhaltensweisen	2
Rechtskenntnisse	1
Fähigkeiten des internen Beziehungsmanagements	1

Tabelle 32: Nutzbare Kenntnisse/Fähigkeiten bei Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Nutzbare Kenntnisse/Fähigkeiten bei Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft - aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Kenntnis-/Fähigkeitskategorie	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸²⁹
Arbeitsethos, Loyalität, Disziplin, Korrektheit, Integrität	8
Technisches und Fachwissen	6
Lebenserfahrung und Realitätssinn	6
Fähigkeiten des externen Beziehungsmanagements	3
Umweltkenntnisse	2
Positive bürokratische Kompetenzen	1

Tabelle 33: Nutzbare Kenntnisse/Fähigkeiten bei Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

⁸²⁸ Mehrfachnennungen sind möglich.

⁸²⁹ Mehrfachnennungen sind möglich; vier Befragten machten zu diesem Punkt keine Angaben.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

In den folgenden beiden Tabellen wird eine Kongruenz der Einschätzungen von Expatriates und russischen Mitarbeitern hinsichtlich der *Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche* deutlich. Während die Bedeutung allgemeiner und strategischer Managementfähigkeiten, technischen und Fachwissens sowie von Sprach-kenntnissen als sehr wichtig eingeschätzt wird, werden interkulturelle Fähigkeiten zwar als wichtig, jedoch gegenüber den anderen Kompetenzbereichen als nachrangig angesehen, obwohl viele Lernbarrieren erst in der interkulturellen Interaktion entstehen.⁸³⁰

Die Einschätzungen der beiden Befragtengruppen von Befragten stimmen zudem darin überein, daß die *Intensität des Lernens russischer Mitarbeiter* im Hinblick auf die Aneignung von technischem und Fachwissen gegenüber dem Erwerb strategischer und allgemeiner Managementfähigkeiten als deutlich höher eingestuft wird.⁸³¹ Es muß daher davon ausgegangen werden, daß die als implizite Wissenskategorien anzusehenden allgemeinen und strategischen Managementfähigkeiten nur in einem kontinuierlichen Lernprozeß entwickelt werden können.

⁸³⁰ Villinger konstatiert in seiner Untersuchung eine gleichartige Einschätzung; vgl. Villinger, R. (1996), S. 200.

⁸³¹ Diese Einschätzung wird auch von Tsang hervorgehoben; vgl. Tsang, (2001), E. W. K., S. 36.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche und Lernintensität unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates (Median der Bewertungen auf einer Skala von 1 bis 5)		
Wissens-/Fähigkeitskategorien	Bedeutung	Lernintensität
Allgemeine und strategische Managementfähigkeiten	5	3
Technisches und funktions-spezifisches Wissen	5	5
Sprachkenntnisse	5	4,5
Interkulturelle Fähigkeiten	4	4

Tabelle 34: Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche und Lernintensität unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche und Lernintensität unter russischen Mitarbeitern – aus Sicht russischer Mitarbeiter (Median der Bewertungen auf einer Skala von 1 bis 5)		
Wissens-/Fähigkeitskategorien	Bedeutung	Lernintensität
Allgemeine und strategische Managementfähigkeiten	5	3,5
Technisches und funktions-spezifisches Wissen	5	4
Sprachkenntnisse	5	4
Interkulturelle Fähigkeiten	4	4

Tabelle 35: Bedeutung verschiedener Wissens- und Fähigkeitsbereiche und Lernintensität unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

Unter strategischer Managementfähigkeit werden in dieser Arbeit zukunftsgerichtetes Denken und die Fähigkeit zur vorausschauenden Planung subsumiert; das in der obigen Tabelle wiedergegebene Defizit an strategischer

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Managementkompetenz ist vor allem auf die unter russischen Mitarbeitern relativ stark ausgeprägte Orientierung an Vergangenheit und Gegenwart⁸³² und einer damit einhergehenden Orientierung an kurzfristigen Plänen als ultimativen Zielvorgaben (statt an einer langfristorientierten, kontinuierlichen Überprüfung strategischer Vorgaben) zurückzuführen.⁸³³

Die Wissensdefizite russischer Mitarbeiter in allgemeinen Managementfähigkeiten werden in der folgenden Tabelle näher aufgeschlüsselt; sie gibt die Einschätzung der Expatriates hinsichtlich der Notwendigkeit umfassender, zusätzlicher Lernfortschritte bei verschiedenen, als besonders relevant angesehenen Fähigkeiten wieder.

Notwendigkeit umfassender, zusätzlicher Lernfortschritte in allgemeinen Management-fähigkeiten - aus Sicht der Expatriates (Zustimmung in Prozenten):	
Fähigkeiten	Notwendigkeit
Entscheidungsfindung	69
Problemlösung	66
Kundenorientierung	60
Teamarbeit	51
Zeitmanagement	40
Kommunikation/Präsentation	31
Kulturelle Sensibilität	3

Tabelle 36: Notwendigkeit umfassender, zusätzlicher Lernfortschritte in allgemeinen Managementfähigkeiten - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

⁸³² Von einigen russischen Befragten wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß eine persönliche Orientierung an der Zukunft durch ein als unsicher und unberechenbar empfundenen, transformationsgeprägtes Lebensumfeld stark erschwert würde.

⁸³³ Bei älteren Mitarbeitern kann die Orientierung an kurzfristigen Zielen noch auf die Prägung durch die Planwirtschaft zurückgeführt werden; generell könnte an dieser Stelle auch die Prägung durch den vor Jahrhunderten in Dorfgemeinschaften geübten Gehorsam vor einmal getroffenen Entscheidungen wirksam sein; vgl. Michailova, S. (1998), S. 16f.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Auf die Ausprägung der verschiedenen Defizite und die dahinterstehenden Ursachen wird im folgenden einzeln eingegangen:

- Knapp 70% der befragten Expatriates nehmen bei russischen Mitarbeitern eine mangelnde Bereitschaft zum Treffen von Entscheidungen und zur Übernahme individueller Verantwortung wahr. Die folgenden beiden Erklärungsmuster sind in diesem Zusammenhang von Relevanz: Die kulturell verankerte Bereitschaft zur Akzeptanz ungleich verteilter Macht⁸³⁴ und die damit verbundene „Hierarchie-gläubigkeit“ führen zu der Erwartung, daß Entscheidungen von Vorgesetzten zu treffen seien. Während die Angst vor Sanktionen für Fehlentscheidungen im politisierten organisationalen Kontext von Sowjetbetrieben die individuelle Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung einschränkte, kann das im Transformationskontext anzutreffende Sicherheitsstreben russischer Mitarbeiter bzw. eine damit einhergehende Angst vor materiellen Verlusten, insbesondere die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, zur Erklärung der Verantwortungsscheu beitragen.
- Zwei Drittel der Expatriates betrachten die Problemlösungsfähigkeiten russischer Mitarbeiter als stark unzureichend und nennen in diesem Zusammenhang die folgenden Defizite: Mangel an Verantwortungsbewußtsein gegenüber mittelbaren, nicht an den eigenen Aufgabenbereich direkt gebundenen Problemen; fehlendes selbstinitiiertes Herangehen an Probleme; Mangel an Fokussierung auf Kernprobleme und Unfähigkeit zur Prioritätensetzung; fehlende Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen problembezogener Informationen; fehlende Bereitschaft und Fähigkeit zur systematischen Abwägung von Vor- und Nachteilen bestimmter Problemlösungsalternativen. Russischen Mitarbeiter wird von mehreren Befragten vorgehalten, sich entweder in irrelevante Problemdetails zu „verstricken“ oder in „Schwarz-Weiß-Betrachtungen“ zu verfallen und dabei auf der eigenen Meinung zu beharren. Die fehlende Bereitschaft zur eigenständigen Lösung mittelbarer Probleme ist letztendlich auf die im vorhergehenden Punkt bereits angesprochene Erwartungshaltung gegenüber Vorgesetzten

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

zurückzuführen, von denen nicht nur das Treffen von Entscheidungen, sondern auch die Vorgabe von Problemstellungen erwartet wird.

- 60% der befragten Expatriates sehen die Kundenorientierung unter russischen Mitarbeitern als verbesserungswürdig an, was vor allem auf einer arroganten Haltung gegenüber Kunden, die teilweise als „Verursacher von Problemen wahr-genommen werden, oder einer mangelnden Flexibilität gegenüber Kundenbedürfnissen beruht. Dieses Defizit ist in erster Linie darauf zurückzuführen, daß die Idee eines „Kunden“ nach dem Zusammenbruch der Sowjetwirtschaft überhaupt erst eingeführt werden mußte;⁸³⁵ insofern könnte man die unzureichende Kundenorientierung auch als Mangel an Anschlußfähigkeit gegenüber einem marktwirtschaftlichen Basisbegriff interpretieren.
- Rund 50% der Befragten nehmen einen erheblichen Verbesserungsbedarf bei den Fähigkeiten der Teamarbeit wahr, der durch die fehlende Bereitschaft zur Teilung individuellen Wissens und zur Akzeptanz der Komplementarität und des Synergiepotentials divergierender Auffassungen bedingt ist. Der Mangel an Teamfähigkeit kann verschiedenen Kausalfaktoren zugeordnet werden: Erstens betrachten russische Mitarbeiter individuelles Wissen häufig als Quelle von Macht und Status, was u.a. auf den aus der sowjetischen Vergangenheit übernommenen Glauben an Wissen als soziales Unterscheidungskriterium zurückzuführen ist (denn in materieller Hinsicht war soziale Differenzierung von vorneherein beschränkt); zweitens unterstreicht der Besitz von Wissen die Unabdingbarkeit des Individuums für die Organisation, wobei diese Unabdingbarkeit für den Einzelnen nicht zuletzt in Kombination mit einem umfeldverstärkten Sicherheitsverlangen eine hohe Bedeutung innehat; drittens unterscheidet sich die russische Vorstellung eines „Teams“ von den in westlichen Gesellschaften vorhandenen Vorstellungen insbesondere dadurch, daß eine Gruppe von Mitarbeitern als eine an Harmonie orientierte „Lebensgemeinschaft“ und weniger als ein Ort konstruktiver

⁸³⁴ Siehe zur Machtdistanz Kapitel 3.3.5.1.

⁸³⁵ Siehe dazu die Anmerkungen zu Ausprägungsformen der Sowjetwirtschaft in Kapitel 3.3.3.2.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Auseinandersetzungen begriffen wird,⁸³⁶ das Treffen von Entscheidungen im Team wird vom hierarchisch höchstgestellten Teammitglied erwartet (statt konsensualer Entscheidungsfindung);⁸³⁷ viertens ist die Bereitschaft zum Wissensaustausch stark an ausgeprägte zwischenmenschliche Vertrauensbeziehungen geknüpft;⁸³⁸ die Orientierung an Formalzielen reicht als Grundlage für gegenseitigen Wissenstransfer mit anderen Organisationsmitgliedern nicht aus, unzureichende persönliche Sympathien können jeden Austausch stark einschränken.

- Der Umgang mit der persönlichen Arbeitszeit wird von 40% der befragten Expatriates als unzureichend bewertet, was mit der Tendenz zur Verschiebung der Bearbeitung von Aufgaben „auf die letzte Minute“ begründet wird; diese Tendenz kann gerade in Momenten unerwartet hinzukommender Arbeitsaufgaben „chaotische Zustände“ hervorrufen.
- Nur ein knappes Drittel der Befragten sieht einen deutlichen Verbesserungsbedarf bei den Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten, bemängelt wird vor allem die mangelnde Fokussierung bei der Darstellung von Ideen.
- Ein Mangel an kultureller Sensibilität ist aus Sicht der Befragten praktisch nicht ausgeprägt.

Jedoch bestehen auch *Wissensdefizite unter den Expatriates*, die aus Sicht russischer Mitarbeiter vor allem die mangelnde Beherrschung der russischen Sprache sowie unzureichendes Wissen über die russische Kultur, Geschichte/Gesellschaft und Psychologie als auch über marktbezogene und andere Umweltcharakteristika bzw. die mangelnden Fähigkeiten der Anpassung an diese landesspezifischen Bedingungen betreffen;⁸³⁹ demgegenüber werden

⁸³⁶ Mit dieser Feststellung soll lediglich ein grundsätzlicher normativer Gegensatz hervorgehoben werden, auf Unterschiede zwischen „westlichen“ Teamvorstellungen kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden; zu gegensätzlichen, kulturell bedingten Normen der Gruppenarbeit siehe Smith, K./Berg, D. (1997), S. 10f.

⁸³⁷ Siehe zum fehlenden Teamcharakter russischer Manager Holden, N./Cooper, C./Carr, J. (1998), S. 38.

⁸³⁸ Siehe auch die Anmerkungen zum „high-context“-Charakter der russischen Kultur in Kapitel 3.3.5.1.

⁸³⁹ Die Trennung zwischen Wissen und Fähigkeiten kann auch als Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen gedacht werden; diese Unterscheidung manifestiert sich beispielsweise in den Kategorien „Russische Kultur“ und „Marktbezogenes Wissen“ auf der

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Defizite bei allgemeinen Managementkompetenzen nur in sehr geringer Häufigkeit wahrgenommen.⁸⁴⁰

Notwendigkeit von Lernfortschritten bei Expatriates aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Inhaltliche Kategorien (Lerninhalte)	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸⁴¹
Russische Sprache	9
Marktbezogenes Wissen	7
Russische Kultur	6
Russische Geschichte & Gesellschaft	5
Wissen über lokale Gesetze	3
Charakteristika lokaler Geschäftspartner	3
Vertrauensbildung	2
Umgang mit Problemen der russischen Psyche	2
Fähigkeit der Kommunikation und des Zuhörens	2
Lokale Geschäftsbedingungen	1
Lokale Verhaltensweisen	1
Lokale Spezifika	1
Landeswahrnehmung	1
Anpassungsfähigkeit gegenüber Umweltveränderungen	1
Toleranz gegenüber lokalen Lebensbedingungen	1
Kulturelle Anpassungsfähigkeit	1
Offenheit	1

einen und „Kulturelle Anpassungsfähigkeit“ und „Anpassungsfähigkeit gegenüber Umweltveränderungen“ auf der anderen Seite.

⁸⁴⁰ Letzgenannte Defizite beziehen sich vor allem auf die Kategorien „Vertrauensbildung“ und „Fähigkeit der Kommunikation und des Zuhörens“ mit jeweils zwei Nennungen sowie auf die Kategorien „Interpretationsfähigkeiten“, „Nutzung von Mitarbeiterideen“, „Strategieimplementierung“, „Gemeinsame Entscheidungsfindung“ und „Wissen über Prozesse auf niedrigsten Hierarchiestufen“, „Geschäftsethik“, die jeweils nur eine Nennung aufweisen.

⁸⁴¹ Mehrfachnennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Fortsetzung der Tabelle über die Notwendigkeit von Lernfortschritten bei Expatriates aus der Sicht russischer Mitarbeiter:	
Lerninhalt	Anzahl der Nennungen
Infragestellung eigener Geschäftsansätze	1
Demut	1
Interpretationsfähigkeiten	1
Nutzung von Mitarbeiterideen	1
Arbeitserfahrungen aus Drittländern	1
Standfestigkeit	1
Strategieimplementierung	1
Arbeiten im „informationsfreien Raum“	1
Gemeinsame Entscheidungsfindung	1
Wissen über Prozesse auf niedrigsten Hierarchiestufen	1
Geschäftsethik	1

Tabelle 37: Notwendigkeit von Lernfortschritten bei Expatriates aus der Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

Im folgenden werden interaktionsbezogene Wissenspotentiale aus Sicht der beiden Befragtengruppen thematisiert. Zunächst werden in den beiden folgenden Tabellen die potentiellen, von Expatriates an russische Mitarbeiter zu transferierenden Wissensinhalte („Transferpotential“) dargelegt. In der Einschätzung beider Befragtengruppen wird dabei die herausragende Bedeutung impliziter Wissenskategorien deutlich, die sich insbesondere in den Kategorien der „allgemeinen Managementfähigkeiten“⁸⁴² und der „Managementeinstellungen“⁸⁴³ manifestieren; die „Unternehmensphilosophie/-

⁸⁴² Diese umfassen in diesem Falle Fähigkeiten der Entscheidungsfindung, der Problemlösung, der Teamarbeit sowie Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten; sie werden von beiden Gruppen jeweils am häufigsten genannt.

⁸⁴³ Die von vier Expatriates genannte Kategorie der „Fähigkeit der kritischen Selbsthinterfragung und Akzeptanz anderer Anschauungen“ betrifft neben der Hinterfragung von managementbezogenen Normen auch die kritische Überprüfung nationaler Denkmuster und wird daher nicht als (reine) „Managementeinstellung“ klassifiziert.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

kultur“ sowie der „Managementkultur“⁸⁴⁴ und der „Managementenerfahrungen“ manifestieren.⁸⁴⁵

Diese Einschätzung korrespondiert mit der weiter oben dargestellten Bewertung einzelner Kompetenzbereiche und der Intensität des Lernens russischer Mitarbeiter in diesen Bereichen; letztere können implizite Wissensinhalte nicht allein durch das Sammeln individueller Erfahrungen erwerben, sondern sind auf den aktiven und systematischen Transfer dieser Inhalte durch Expatriates bzw. die Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen in der Interaktion mit Expatriates angewiesen. Implizite Wissensinhalte werden vor allem durch Sozialisierung⁸⁴⁶ und die Ausübung einer Modell- bzw. Vorbildfunktion⁸⁴⁷ vermittelt, was mit hohen Anforderungen an die soziale und interkulturelle Kompetenz der Expatriates einhergeht.

⁸⁴⁴ Unter dieser Kategorie werden persönliche Managementeigenschaften, wie z.B. die Fähigkeit der individuellen Terminplanung, subsumiert.

⁸⁴⁵ „Technisches bzw. Fachwissen“, d.h. explizites Wissen, wird dagegen von rund einem Viertel der Expatriates hervorgehoben, wird jedoch nicht so häufig genannt wie allgemeine Management-fähigkeiten und stellt lediglich eine von insgesamt acht, implizites Wissen betreffenden Kategorien dar; von russischen Mitarbeitern wird „technisches bzw. Fachwissen“ noch seltener genannt.

⁸⁴⁶ Siehe zu diesem Begriff 3.1.1.6.

⁸⁴⁷ Siehe zum Modell-/Beobachtungslernen Kapitel 3.1.1.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Was können russische Mitarbeiter von Expatriates lernen? - Aus Sicht der Expatriates:	
Lerninhalte	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸⁴⁸
Allgemeine Managementfähigkeiten	29
Technisches bzw. Fachwissen	9
Unternehmensphilosophie/-kultur	7
Managementeinstellungen (Offenheit, Flexibilität, Kreativität, Umgangsformen, Ehrlichkeit, Commitment)	7
Fähigkeit der kritischen Selbsthinterfragung und Akzeptanz anderer Anschauungen	4
Internationalität	2
Integration in komplexe internationale Netzwerke	1
Führungsstile	1

Tabelle 38: Transferpotential von Expatriates gegenüber russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

⁸⁴⁸ Mehrfachnennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Was können russische Mitarbeiter von Expatriates lernen? - Aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Lerninhalte	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸⁴⁹
Allgemeine Managementfähigkeiten	22
Managementeinstellungen (Offenheit, Teamarbeit, Selbstdisziplin, Initiativefähigkeit, strategische Orientierung, Zugänglichkeit, Glaube an die Lösbarkeit von Problemen)	7
Managementkultur	5
Managementenerfahrungen	5
Technisches bzw. Fachwissen	5
Ausländische Kultur/Mentalität	3
Unternehmenskultur	2
Politische Fähigkeiten	2
Sprachkenntnisse	2
Strukturen und Prozesse	2
Praktische Unternehmensführung	1
Unternehmensstandards	1
Unternehmensentwicklung	1
Unternehmensethik	1

Tabelle 39: Transferpotential von Expatriates gegenüber russischen Mitarbeitern - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

In den beiden folgenden Tabellen werden - in umgekehrter Richtung zu der obigen Betrachtung - die potentiellen, von russischen Mitarbeitern an Expatriates zu transferierenden Wissensinhalte wiedergegeben. In der Einschätzung der befragten Expatriates wird besonders die russische Kultur/Mentalität hervorgehoben, deren Relevanz als managementrelevanter

⁸⁴⁹ Mehrfachnennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Faktor aus Sicht der Betroffenen damit unterstrichen wird; die ebenfalls mehrfach genannte Vertrauens- und Beziehungspflege⁸⁵⁰ bildet einen zentralen Bestandteil der russischen Kultur, auf ihre Auswirkungen als Grundlage gegenseitigen Wissenstransfers ist bereits im theoretischen Teil hingewiesen worden.⁸⁵¹

Weiterhin werden verschiedene unter dem Begriff „Managementeigenschaften“ subsu-mierte Verhaltensmerkmale von den Befragten hervorgehoben; sie zeichnet allesamt aus, daß sie positiv besetzt sind und zum „Überleben“ in einem schwierigen Unternehmensumfeld beitragen. Wissen über die russische Kultur/Mentalität, Fähigkeiten der Vertrauens- und Beziehungspflege als auch Managementeigenschaften als Transferinhalte stellen alle Wissensformen dar, die durch einen hohen Grad an „tacitness“ geprägt sind und deshalb nur durch enge Interaktion der Lernträger transferiert werden können. Weitere Kategorien bestätigen die Bedeutung des oben bereits thematisierten landesspezifischen, expliziten wie impliziten Wissens.⁸⁵²

⁸⁵⁰ Die ebenfalls auf zwischenmenschliche Beziehungen bezogenen Kategorien „Humanität, zwischenmenschlicher Respekt und Solidarität“, „Toleranz“ und „Emotionalität“ können als Grundlagen dieser Vertrauens-/Beziehungspflege angesehen werden.

⁸⁵¹ Siehe Kapitel 4.1.4.

⁸⁵² Dies sind insbesondere die Kategorien „Wissen über lokale Spezifika“, „marktbezogenes Wissen, „Umgang mit Kunden“, „historisches und politisches Wissen“ sowie „Wissen über lokale Gesetze“.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Was können Expatriates von russischen Mitarbeitern lernen? - Aus Sicht der Expatriates:	
Lernkategorien (Lerninhalte)	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸⁵³
Russische Kultur/Mentalität	12
Vertrauens- und Beziehungspflege	7
Managementeigenschaften (Energie, Entschlossenheit, Commitment, Strebfähigkeit, Geduld)	7
Wissen über lokale Spezifika ⁸⁵⁴	6
Marktbezogenes Wissen	5
Humanität, zwischenmenschlicher Respekt, Solidarität	4
Umgang mit Kunden	3
Fähigkeit der kritischen Selbsthinterfragung und Akzeptanz anderer Anschauungen	3
Historisches und politisches Wissen	3
Wissen über lokale Gesetze	2
Flexibilität und Improvisationsfähigkeit	2
Freude am Leben	2
Realistische Lebenseinschätzung	2
Toleranz	1
Technisches bzw. Fachwissen	1
Lernfähigkeit	1
Emotionalität	1
Patriotismus	1

Tabelle 40: Transferpotential russischer Mitarbeiter gegenüber Expatriates - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

⁸⁵³ Mehrfachnennungen sind möglich.

⁸⁵⁴ Dieser Terminus soll hier als Sammelbegriff für kulturelle, marktbezogene und gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Unternehmensaktivitäten gelten.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Auch von den befragten russischen Mitarbeitern wird die Bedeutung der russischen Kultur/Mentalität als Transferinhalt hervorgehoben.⁸⁵⁵ Der Transfer expliziten und impliziten Wissens über die Aufgabenumwelt⁸⁵⁶ des Unternehmens kann die Anpassung an lokale Bedingungen erleichtern;⁸⁵⁷ im Rahmen der Anpassung können die als transferrelevant angesehenen „Managementeigenschaften“ nützlich sein.

⁸⁵⁵ Die Bedeutung des Transfers von Wissen über die russische Kultur wird unterstrichen durch die Kategorie der „Toleranz und Offenheit gegenüber einer ausländischen Kultur“, die eine Voraussetzung für den Transfererfolg bildet. Die Rolle der Vertrauens-/Beziehungspflege wird dagegen nur angedeutet, die Kategorien „Verstehen des menschlichen Charakters und der russischen Psyche“, „Kompromiß-fähigkeit“, „menschliche Wärme“ und „Verstehen informeller Beziehungen“ sind in diesem Zusammenhang zu nennen; der implizite Charakter der Vertrauens-/Beziehungspflege könnte die geringe explizite Hervorhebung dieser Wissenskategorie erklären.

⁸⁵⁶ Siehe zu diesem Begriff Kapitel 3.3.5.1.

⁸⁵⁷ Dies betrifft die expliziten Wissenskategorien „marktbezogenes Wissen“, „Wissen über lokale Spezifika“, „Wissen über lokale Gesetze“, „lokale Technologien und Produktionsbedingungen“, sowie die impliziten Wissenskategorien „Umgang mit Geschäftspartnern“, „Flexibilität“, „Anpassung westlichen Know Hows an lokale Bedingungen (und Erkennen der Schwäche „westlicher Ansätze“)“, „Arbeiten im regelfreien Raum“ und „außerhalb der Reihe denken“.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Was können Expatriates von russischen Mitarbeitern lernen? - Aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Lernkategorien (Lerninhalte)	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸⁵⁸
Russische Kultur/Mentalität	9
Marktbezogenes Wissen	7
Wissen über lokale Spezifika	6
Managementeigenschaften (Standfestigkeit, Streßfähigkeit, Geduld, Enthusiasmus)	5
Umgang mit Geschäftspartnern	3
Toleranz und Offenheit gegenüber einer ausländischen Kultur	3
Wissen über lokale Gesetze	2
Flexibilität	2
Verstehen des menschlichen Charakters und der russischen Psyche	2
Anpassung westlichen Know Hows an lokale Bedingungen und Erkennen der Schwächen „westlicher“ Ansätze	1
Kompromißfähigkeit	1
Menschliche Wärme	1
Verstehen informeller Beziehungen	1
Lokale Technologien und Produktionsbedingungen	1
Vorwärtsgerichtetes Denken	1
Arbeiten im „regelfreien Raum“	1
„Außerhalb der Reihe denken“	1
Nutzung kreativer Ideen	1
Sprachkenntnisse	1
Technisches bzw. Fachwissen	1

Tabelle 41: Transferpotential russischer Mitarbeiter gegenüber Expatriates - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

⁸⁵⁸ Mehrfachnennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Im folgenden wird die Ausprägung verschiedener Lernbarrieren auf der Individualebene diskutiert. Zunächst soll auf die Barriere des *Strebens nach Erhalt individueller Identität* eingegangen werden, die zu einer fehlenden Bereitschaft zur Annahme „westlich“-marktwirtschaftlichen Wissens führen kann.⁸⁵⁹ In der oben wiedergegebenen Einschätzung russischer Mitarbeiter hinsichtlich ihrer ausbildungsbezogenen Kenntnisse und Fähigkeiten offenbart sich ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, das sich vor allem auf die Qualität der ausbildungsbedingten allgemeinen theoretischen Bildung gründet; auch in der Einschätzung der nutzbaren Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft wird auf positive Wissenspotentiale hingewiesen. Gleichzeitig wird von russischen Mitarbeitern die Bedeutung der Aneignung marktwirtschaftlichen Wissens anerkannt, was u.a. in der Einschätzung der Bedeutung verschiedener Fähigkeits-/Kompetenzbereiche zum Ausdruck kommt. Insofern sind eine einseitige, identitätsstiftende Orientierung an vergangenheitsgeprägtem Wissen und eine ablehnende Haltung gegenüber marktwirtschaftlichem Wissen nicht zu erkennen, die ausbildungsbedingten theoretischen Fähigkeiten ermöglichen erst die Aneignung neu-artiger Wissensinhalte, und einige in der Sowjetwirtschaft erworbene Fähigkeiten sind noch immer sehr relevant. Gerade aus diesem Grund sollten ausbildungs- und erfahrungsbedingte positive Wissenspotentiale von Expatriates ausdrücklich als Anknüpfungspunkt für zukünftiges Lernen anerkannt werden - statt ein vollkommenes „Verlernen“⁸⁶⁰ einzufordern.⁸⁶¹

Das Auftreten der Barriere einer zu starken Identifikation russischer Mitarbeiter mit der Organisation bzw. einer zu geringen Distanz ihr gegenüber aufgrund der *individuellen Identitätsfindung* kann nicht bestätigt werden; zwar identifizieren sich die befragten russischen Mitarbeiter nach eigenen Angaben

⁸⁵⁹ Siehe Kapitel 4.1.3.1.

⁸⁶⁰ Siehe zu diesem Begriff Kapitel 3.1.1.4.

⁸⁶¹ Die Mißachtung gegenüber vorhandenen Wissenspotentialen kann unter russischen Mitarbeitern eine „Gegenreaktion“ auslösen, die sich vor allem im - auch im Verlaufe der Interviews mehrfach geäußerten - Vorwurf der mangelnden Bildung von Expatriates manifestiert und das gegenseitige Vertrauen als unabdingbare Lernvoraussetzung unterminiert; diese Haltung einer „akademischen Überheblichkeit“ der russischen Mitarbeiter wird von mehreren Expatriates bestätigt.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

mehrheitlich stark mit der Organisation bzw. dem Unternehmen, jedoch beruht diese Identifikation in den allermeisten Fällen auf den durch die Tätigkeit in der Organisation bedingten persönlichen Erfahrungen, dem Unternehmensimage sowie auf individuellen Vorteilen, insbesondere der Gewährleistung von Stabilität und Sicherheit,⁸⁶² der materiellen Vergütung und Karriere- bzw. Entwicklungschancen; eine individuelle Identifikation mit den der Organisation selbst zugrundeliegenden „normativen Parametern“ ist kaum zu erkennen.⁸⁶³

Die Barriere der *Orientierung an Hierarchie und Formalismus* manifestiert sich realiter vor allem in einer hohen Regel- und Anweisungsorientierung, auf die nachstehend ausführlicher eingegangen wird, sowie in einem Mangel an einem selbstinitiiertem Herangehen an Probleme und einer kritischen Interpretation problembezogener Informationen;⁸⁶⁴ aus der fehlenden Bereitschaft zur kritischen Interpretation resultiert ein zu stark von Expatriates an lokale Mitarbeiter verlaufender Wissenstransfer.

Die folgende Tabelle spiegelt die hohe Regel- und Anweisungsorientierung russischer Mitarbeiter - aus Sicht beider Befragtengruppen - wider; die Bedeutung dieser Orientierung aus Sicht des organisationalen Lernens erschließt sich in Verknüpfung mit der Tatsache, daß rund zwei Drittel der Expatriates bei ihren russischen Mitarbeitern zudem eine mangelnde

⁸⁶² Die Orientierung an Sicherheit ist vor allem dem Übergang Rußlands zu einer offenen Gesellschaft geschuldet; vgl. Kapitel 3.3.6.2.

⁸⁶³ Lediglich zwei der befragten russischen Mitarbeiter gaben an, sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren; nur ein Befragter stellte eine persönliche Identifikation mit den Unternehmensnormen fest; drei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben. Die Einschätzung der befragten Expatriates hinsichtlich der Identifikation ihrer russischen Mitarbeiter mit der Organisation bestätigt die geringe normative Mitarbeiterbindung; nur drei Expatriates konstatierten eine Identifikation russischer Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur; zwei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben. In diesem Zusammenhang ist auf die teilweise hohe Fluktuationsrate russischer Mitarbeiter hinzuweisen, die in den Unternehmen A, E, O, S und V von den dort befragten Expatriates hervorgehoben wurde.

⁸⁶⁴ Siehe zu den Defiziten im Problemlösungsverhalten die obige Diskussion der Defizite russischer Mitarbeiter bei allgemeinen Managementfähigkeiten; zum Mangel an selbständiger Problem-/Aufgabenwahrnehmung siehe auch die Anmerkungen zu divergierenden Rollenerwartungen weiter unten in diesem Abschnitt.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Bereitschaft zur kritischen Infragestellung bestehender Regeln wahrnehmen,⁸⁶⁵ wodurch „second-order-learning“ in erheblichem Maße erschwert wird.

Bedeutung der Einhaltung formaler Regeln und der Vorgabe offizieller Anweisungen für russische Mitarbeiter (Median der Bewertungen auf einer Skala von 1 bis 5) - aus der Sicht von:	
Expatriates	Russischen Mitarbeitern
4,5	4,5

Tabelle 42: Bedeutung der Einhaltung formaler Regeln und der Vorgabe offizieller Anweisungen für russische Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine weitere Barriere auf der Individualebene besteht in der *Angst vor Anerkennung eigener Fehler*. In der nachstehenden Tabelle wird die Bewertung des Umgangs mit selbstverursachten Fehlern unter russischen Mitarbeitern aus Sicht der Expatriates abgebildet. Während der „destruktive Umgang“ das Verstecken von Fehlern, die Projektion von Schuldzuweisungen auf andere Mitarbeiter sowie den Mangel an proaktiver, zukunftsgerichteter Fehlervermeidung umfaßt, beschreibt der „zunehmend offene Umgang“ den Prozeß der allmählichen Akzeptanz der „Normalität“ und des an die Fehleranalyse gebundenen Lernpotentials sowie des Abbaus von Angst gegenüber der Verursachung von Fehlern, die insbesondere den individuellen Initiativwillen untergräbt. Weiterhin lassen sich ein „konstruktiver Umgang“, ein „relativ offener Umgang“ und ein „stark persönlichkeitsabhängiger Umgang“ identifizieren.⁸⁶⁶

Rund ein Drittel der befragten Expatriates bezeichnet den Umgang mit selbstverursachten Fehlern unter russischen Mitarbeitern als „destruktiv“, ein

⁸⁶⁵ Im gegebenen Fall vierundzwanzig Nennungen.

⁸⁶⁶ Während beim „konstruktiven Umgang“ in jedem Einzelfall eine vollständige Anerkennung und Analyse von Fehlern erfolgt (und diese als Quelle des Lernens genutzt werden), ist dies beim „relativ offenen Umgang“ meistens der Fall; beim „persönlichkeitsabhängigen Umgang“ mit Fehlern ist die Einstellung des jeweiligen Individuums entscheidend.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

weiteres knappes Drittel erkennt zumindest einen Prozeß der stetigen Verbesserung. Die Defizite im Umgang mit Fehlern bedeuten im Hinblick auf organisationales Lernen eine Schwächung der Voraussetzungen sowohl des „first-order-learning“ als auch des „second-order-learning“,⁸⁶⁷ da Abweichungen von den individuellen Handlungen steuernden Normen nicht korrigiert werden und die Hinterfragung der diesen Normen zugrundeliegenden „Logik“ unterbleibt; eine kollektive Analyse von Fehlern und die Erarbeitung von Lösungen, d.h. die gemeinsame Interpretation von Wissen, finden nicht statt.

Umgang mit selbstverursachten Fehlern unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates:	
Kategorien (Formen) des Umgangs	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸⁶⁸
Destruktiver Umgang	12
Zunehmend offener Umgang	11
Konstruktiver Umgang	6
Relativ offener Umgang	2
Stark persönlichkeitsabhängiger Umgang	2

Tabelle 43: Umgang mit selbstverursachten Fehlern unter russischen Mitarbeitern - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Der destruktive Umgang mit Fehlern als auch die hohe Regel- und Anweisungsorientierung können u.a. mit dem unter russischen Mitarbeitern vorhandenen Streben nach Unsicherheitsvermeidung⁸⁶⁹ und der damit einhergehenden, transformationsverstärkten Sicherheitsorientierung erklärt werden.

Das Auftreten der Barriere der mangelnden Bereitschaft russischer Mitarbeiter zur Weitergabe von Wissen als spezifischer Ausprägung *politischer Motive* wird

⁸⁶⁷ Siehe zu diesen Begriffen Kapitel 3.1.1.2.

⁸⁶⁸ Zwei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

⁸⁶⁹ Siehe zu diesem Begriff Kapitel 3.3.5.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

von den befragten Expatriates mehrheitlich nicht bestätigt,⁸⁷⁰ die Auswirkungen der Verfolgung persönlicher Interessen auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch werden dementsprechend als sehr gering eingeschätzt;⁸⁷¹ auch die Zurückhaltung und Akkumulation von Wissen zwecks Austragung von Machtkonflikten wird als „Ausnahmeerscheinung“ angesehen.⁸⁷² Nichtsdestotrotz wird von mehreren Expatriates eine „Holschuld“ gegenüber dem im Besitz von relevantem Wissen befindlichen russischen Mitarbeitern konstatiert, die jedoch nicht als Ausdruck einer von konkreten Interessen geleiteten Verhaltensweise angesehen wird, sondern als Ausprägung einer individuellen Orientierung an Sicherheit und Status.⁸⁷³

Die Relevanz der Barriere der *mangelnden interkulturellen Kompetenz* von Expatriates wird in mehrfacher Hinsicht bestätigt: Russischer Mitarbeiter erkennen bei Expatriates Defizite hinsichtlich expliziten und impliziten landesspezifischen Wissens;⁸⁷⁴ landesspezifisches Wissen wird von beiden Befragengruppen als (unausgeschöpftes) Transferpotential russischer Mitarbeiter gegenüber Expatriates angesehen;⁸⁷⁵ Kommunikationsstörungen entstehen vor allem durch Sprachprobleme und kulturbedingt divergente mentale Modelle;⁸⁷⁶ die Vorbereitung von Expatriates auf ihren Rußlandeinsatz ist in vielen Fällen unzureichend.⁸⁷⁷

⁸⁷⁰ Nur vier der befragten Expatriates können unter russischen Mitarbeitern eine an der Verfolgung von Karriereinteressen orientierte Zurückhaltung von Informationen erkennen.

⁸⁷¹ Von einigen Expatriates wird eine zunehmende Differenzierung individueller Interessen unter den russischen Mitarbeitern wahrgenommen, die sich u.a. in einer starken Karriereorientierung einzelner jüngerer Mitarbeiter ausdrückt.

⁸⁷² Lediglich in einem Unternehmen wird von dem dort befragten Expatriate die Austragung eines permanenten Machtkonfliktes „um der Macht willen“ zwischen zwei russischen Abteilungsleitern genannt. Die Austragung von Machtkonflikten zur Durchsetzung spezifischer, an bestimmte Entscheidungen gebundener Interessen spielt grundsätzlich keine Rolle, was nicht zuletzt durch den Umstand bedingt ist, daß in den Unternehmen alle bedeutenden bzw. strategischen Entscheidungen von den dort arbeitenden Expatriates getroffen werden.

⁸⁷³ Auf diese Sicherheits- und Statusorientierung ist bereits im Rahmen der Diskussion der Defizite russischer Mitarbeiter bei allgemeinen Managementfähigkeiten hingewiesen worden; siehe dazu weiter oben in diesem Abschnitt.

⁸⁷⁴ Siehe dazu die Einschätzung der russischen Mitarbeiter hinsichtlich der Notwendigkeit von Lernfortschritten bei Expatriates weiter oben in diesem Abschnitt.

⁸⁷⁵ Siehe zu den ersten beiden Punkten die Ausführungen weiter oben in diesem Abschnitt.

⁸⁷⁶ Siehe zu Kommunikationsstörungen den nächsten Abschnitt.

⁸⁷⁷ Siehe zu den entsprechenden empirischen Ergebnissen Kapitel 5.3.2.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Im Hinblick auf die Auswirkungen der Verfolgung persönlicher Interessen als spezifische Ausprägung der Orientierung an *politischen Motiven* wird in den Unternehmen F und V von den Befragten, d.h. Expatriates und russischen Mitarbeitern, davon ausgegangen, daß ein erheblicher Anteil der dort arbeitenden Expatriates bewußt die individuelle Mitarbeiterentwicklung vernachlässigt, also den individuellen Transfer expliziten und impliziten Wissens unterläßt, und gezielt individuelle materielle und Karriereinteressen verfolgt;⁸⁷⁸ diese politisch handelnden Expatriates vernachlässigen die der Mitarbeiterentwicklung dienenden Aktivitäten zugunsten der einer Erreichung von Umsatz- oder Gewinnzielen dienenden Aktivitäten.

Diese Einschätzung gewinnt vor allem dadurch an Bedeutung, daß auch die befragten Expatriates bei ihren ebenfalls aus dem Ausland stammenden Mitarbeitern eine Vorrangstellung der auf individuelle Nutzenmaximierung abzielenden Verhaltensweisen erkennen.⁸⁷⁹ Die Zurückhaltung von Wissen zum Erhalt und/oder Aufbau von Macht bzw. zur Austragung von Machtkonflikten spielt dagegen in der Einschätzung der befragten russischen Mitarbeiter keine Rolle, da die Expatriates aufgrund ihrer hierarchischen Stellung ohnehin eine „quasi-absolute“ Entscheidungsgewalt über ihre russischen Mitarbeiter hätten und diese auch nicht als Konkurrenten bei der Besetzung von bestimmten Positionen fürchten müßten.

Die beiden betroffenen Unternehmen kennzeichnen sich durch die folgenden Gemeinsamkeiten: Die Anzahl der dort arbeitenden Expatriates liegt deutlich im zweistelligen Bereich; die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Expatriates beträgt lediglich um die zwei Jahre; Mitarbeiterentwicklung stellt in

⁸⁷⁸ Auch im Unternehmen L wird von dem dort befragten Expatriate eine an Karriereinteressen ausgerichtete Vernachlässigung von Mitarbeiterentwicklung bei seinen ausländischen Kollegen wahrgenommen; russische Mitarbeiter konnten in diesem Unternehmen aber nicht befragt werden. Im Unternehmen G wird von einem der beiden dort befragten russischen Mitarbeiter ein „Spezialfall“ der Verfolgung persönlicher Interessen unter Expatriates angegeben, der sich im Unterlassen ressourcenaufwendiger Investitionen zwecks Vermeidung potentieller, das Betriebsergebnis und damit auch die daran geknüpften persönlichen Leistungsbeurteilung gefährdender Risiken manifestiert.

⁸⁷⁹ Siehe zur Betrachtung des Expatriates als Nutzenmaximierer Kapitel 4.1.3.2.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

diesen Unternehmen nur ein indirektes Kriterium für die Leistungsbewertung der Expatriates dar, und der Verlauf der Karriere der Expatriates ist in erster Linie abhängig von der Erreichung quantitativer Ziele; das Vertrauen zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern wird insgesamt als ungenügend empfunden. Diese Gemeinsamkeiten unterstreichen die Notwendigkeit der im fünften Kapitel zu erörternden Instrumente, die an die Ursachen der mikropolitischen Lernbarriere anknüpfen müssen.⁸⁸⁰

In der nachstehenden Abbildung werden *Erwartungen an die Rolle der Expatriates als Führungskräfte* aus Sicht beider Befragtengruppen dargestellt. Dabei werden nicht nur die Erwartungen der russischen Mitarbeiter an die Rolle der Expatriates sowie die Einschätzung dieser Erwartungshaltung durch die Expatriates, sondern auch die Erwartungen der Expatriates an die eigene Rolle miteinbezogen.⁸⁸¹ Aus den Antworten der Befragten lassen sich die folgenden Grundmuster von Erwartungshaltungen bzw. -kategorien ableiten:

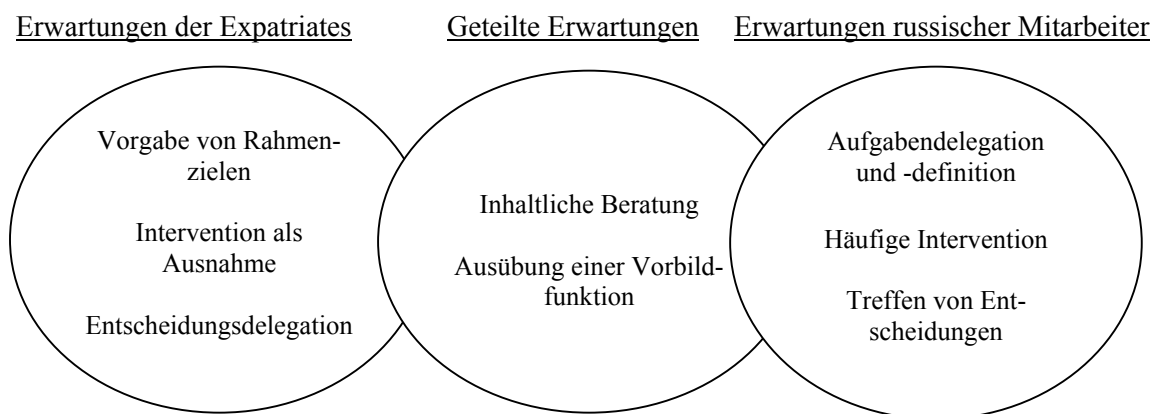


Abbildung 11: Rollenerwartungen aus Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern; Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Inkongruenz besteht hinsichtlich der Erwartungen an die Delegation durch die Expatriates: Während aus Sicht der Expatriates eine Delegation von Aufgaben mit der Delegation von Verantwortung für die im Rahmen der

⁸⁸⁰ Siehe hierzu die Kapitel 5.2.2 (Personamanagement) und 5.2.3 (Unternehmenskultur).

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Aufgabenbewältigung zu treffenden Entscheidungen einhergehen sollte, streben russische Mitarbeiter vor allem nach Übernahme zusätzlicher Aufgaben, ohne die damit verbundenen Risiken der Entscheidungsfindung tragen zu wollen.

Die im theoretischen Teil hergeleitete Erwartung russischer Mitarbeiter nach Vermittlung ausschließlich expliziten Wissens durch Expatriates wird durch die weiter oben dargestellten Einschätzungen russischer Mitarbeiter hinsichtlich der Bedeutung allgemeiner Managementfähigkeiten und des Transferpotentials von Expatriates ihnen gegenüber widerlegt; in beiden Fällen läßt sich ein hohes Interesse an der Aneignung impliziter Wissensinhalte erkennen. Die Vorgabe von Rahmenzielen wird durch die hohe Regel- und Anweisungsorientierung russischer Mitarbeiter erschwert.⁸⁸²

Im Hinblick auf die Art des Wissenstransfers wird in den Erwartungshaltungen insofern eine Kongruenz deutlich, als die inhaltliche Unterstützung und das Leisten einer „Hilfestellung“ durch Expatriates bei der Lösung von Problemen und die Ausübung einer entsprechenden Vorbildfunktion gemeinsame Erwartungen darstellen; die Erwartung der Ausübung einer Vorbildfunktion durch Expatriates verweist auf die Bedeutung des Modell- bzw. Beobachtungslernens⁸⁸³ als Form des Transfers impliziten Wissens. Die inhaltliche Beratung und die Ausübung der Vorbildfunktion gehen mit hohen Anforderungen an die fachliche Kompetenz und die Fähigkeit der Wissensvermittlung und damit auch an die interkulturelle Kompetenz der Expatriates einher, denn seitens der russischen Mitarbeitern bestehen hohe Erwartungen an die Kompetenz der ausländischen Führungskräfte; werden diese Erwartungen nicht erfüllt, entstehen schwer revidierbare Vertrauensverluste.

Das Auftreten der im theoretischen Teil beschriebenen *gegensätzlichen Kontrollauffassungen* läßt sich anhand der obigen Erwartungsmuster

⁸⁸¹ Letztere wurde in den Interviews quasi als „idealtypische“ Gegenposition zu den Erwartungen der russischen Mitarbeiter formuliert.

⁸⁸² Siehe zur Regel- und Anweisungsorientierung auch weiter oben in diesem Abschnitt.

⁸⁸³ Siehe zu dieser Lernform Kapitel 3.1.1.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

bestätigen: Russische Mitarbeiter bevorzugen eine regelmäßige Intervention durch Expatriates,⁸⁸⁴ wogegen Expatriates die Ausübung einer Kontrollfunktion erst zu einem späteren Zeitpunkt oder gar zum Endzeitpunkt eines Arbeitsprozesses anstreben bzw. eine Selbstkontrolle russischer Mitarbeiter vorziehen. Mit dem Verlangen nach regelmäßiger Intervention verbindet sich die Erwartung, zum einen eine Beurteilung der bisherigen Arbeitsleistung zu erhalten, und zum anderen nach ihrer Meinung gefragt und umfassend „gehört“ zu werden. An dieser Stelle offenbart sich ein simples und fast schon trivial anmutendes interkulturelles Mißverständnis: Während die Expatriates die mangelnde eigenständige Einbringung von Problemlösungsvorschlägen durch russische Mitarbeiter als Passivität und Mangel an Eigeninitiative interpretieren, empfinden russische Mitarbeiter eine mangelnde Ausschöpfung ihres Wissenspotentials.

Gerade vor diesem Hintergrund ist eine gemeinsame „Bewußtmachung“ bestehender und die Abstimmung zukünftiger gegenseitiger Erwartungen an Wissenstransfer und Kontrolle vorzunehmen⁸⁸⁵ und somit das durch die partielle Überlappung der Erwartungsmuster angedeutete Annäherungspotential auszuschöpfen.

Die Barriere der *verschiedenen Lernstile* drückt sich in verschiedenen Arten der Verarbeitung bzw. Interpretation von Wissen aus; im Rahmen der Diskussion der mangelnden Problemlösungsfähigkeiten russischer Mitarbeiter als einem individuellen Defizit bei allgemeinen Managementfähigkeiten ist bereits auf die zu unkritische Handhabung von Wissen und die zu stark an „Schwarz-Weiß-Betrachtungen“ orientierten Interpretationsschemata hingewiesen worden.⁸⁸⁶ In der Interaktion von Expatriates und russischen Mitarbeitern können unterschiedliche Lernstile miteinander kollidieren, was sich u.a. im Umgang mit Wissen innerhalb von Diskussionen manifestiert, in denen ein synergie-

⁸⁸⁴ Dieses Streben nach Fremdkontrolle dient dabei vor allem der Befriedigung eines persönlichen Bedürfnisses nach Sicherheit, für die Expatriates Sorge zu tragen haben.

⁸⁸⁵ Diese Angleichung ist vor allem im Rahmen der gemeinsamen Abgrenzung von „Coaching“ und „Instruktion/Kontrolle“ zu leisten; siehe dazu auch Kapitel 5.2.2.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

orientierter und abwägender Stil auf der einen und ein konfrontativer und rigider Stil auf der anderen Seite aufeinanderprallen; auf diese divergenten Interpretationsmuster wird weiter unten noch näher eingegangen.⁸⁸⁷

⁸⁸⁶ Siehe Kapitel 4.2.3.

⁸⁸⁷ Siehe Kapitel 4.2.4.

4.2.4 Ebenenübergreifendes Lernen

Organisationales Lernen kann auf verschiedenen Ebenen durch *kommunikationsbezogene Barrieren* gestört werden. Bevor auf verschiedene Barrieren aus der Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern eingegangen wird, soll im folgenden zunächst eine spezifische Kommunikationsbarriere erörtert werden, die im theoretischen Teil nicht hergeleitet wird, realiter jedoch von den befragten Expatriates in verschiedenen Unternehmen genannt wird: In den Unternehmen A, F, G, P und V wird auf die *Existenz von informellen Kommunikationsnetzwerken* hingewiesen, in denen die bestehenden Gehaltsstrukturen offen diskutiert und Gerüchte über die mögliche zukünftige Unternehmensentwicklung gestreut werden. Zur Erklärung der Existenz dieser Netzwerke können verschiedene Gründe herangezogen werden: In der Sowjetwirtschaft kompensierten informelle Kommunikationskanäle in erheblichem Maße die unzureichenden hierarchischen Koordinationsmechanismen,⁸⁸⁸ ältere Mitarbeiter sind durch diese informelle Kommunikationsform geprägt worden; in „high-context-Kulturen“⁸⁸⁹ verläuft der Austausch von Informationen entlang persönlicher und weniger entlang hierarchischer Beziehungen; Angst vor der direkten Ansprache ausländischer Vorgesetzter und ein geringes Vertrauen ihnen gegenüber führt zur Bildung von „Parallelstrukturen“.

Die Existenz informeller Kommunikationsnetzwerke im oben beschriebenen Sinne kann organisationales Lernen insofern beeinträchtigen, als problemrelevantes Wissen nur in unzureichendem Maße oder mit Zeitverzögerung an Expatriates transferiert wird. Vor dem Hintergrund dieser Beeinträchtigungen organisationalen Lernens kann denn Fähigkeiten informeller Netzbildung unter russischen Mitarbeitern kein Potentialcharakter zugesprochen werden; vielmehr muß es aus Sicht der Expatriates erst einmal darum gehen,

⁸⁸⁸ Siehe Kapitel 3.3.5.2.

⁸⁸⁹ Siehe Kapitel 3.3.5.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

„reibungslöse“ Informationsflüsse entlang formaler Strukturen grundlegend zu institutionalisieren. Zudem erschweren das Zurückhalten und die Verzerrung von Informationen innerhalb von Netzwerken aus der Sicht von Expatriates die Interpretation des Verhaltens und der Äußerungen ihrer russischen Mitarbeiter; weiterhin können Gerüchte über eine ungünstige zukünftige Unternehmensentwicklung das Verhalten bzw. die Routinen lokaler Mitarbeiter geradezu „paralysieren“.⁸⁹⁰

In den beiden folgenden Tabellen werden die in der Kommunikation von Expatriates und russischen Mitarbeitern auftretenden Barrieren aus Sicht beider Gruppen wiedergegeben, auf deren wichtigste Ausprägungen im folgenden eingegangen werden soll. Von beiden Befragtengruppen wird „Sprache“, d.h. das Fehlen einer gemeinsamen Sprache, als häufigste Barriere angeführt, die den Transfer von Wissen auf einer semantischen Kommunikationsebene behindert;⁸⁹¹ diese Barriere gewinnt laut Aussage der Befragten noch an Gewicht, wenn die Lernträger mittels einer Drittsprache⁸⁹² miteinander kommunizieren. Kulturell unterschiedliche Interpretations-schemata resultieren nach Angabe der Befragten aus unterschiedlichen Lebenserfahrungen und sozialen Normen und stellen insofern eine Barriere auf einer pragmatischen Kommunikationsebene dar, als sie die Interpretation von Wissen durch den jeweiligen Informationsempfänger und die originär kollektive Generierung von Wissen aufgrund divergenter Deutungsschemata erschweren.

Unterschiedliche Begrifflichkeiten manifestieren sich auf der semantischen Ebene als Barriere; die von den befragten Expatriates angegebenen Beispiele beziehen sich auf einen unter älteren Mitarbeitern negativ besetzten Gewinnbegriff, die Irritation über den Begriff der strategischen Planung vor dem Hintergrund der Planwirtschaft sowie auf die Unkenntnis russischer Mitarbeiter hinsichtlich der Begriffe „Profitabilität“ und „Kosten“. Der

⁸⁹⁰ Die Verbreitung von Gerüchten wird „begünstigt“ von der bereits oben thematisierten mangelnden Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen von Informationen.

⁸⁹¹ Zur Differenzierung von Kommunikationsebenen siehe Kapitel 3.1.1.4.

⁸⁹² Dabei handelt es sich in der Regel um die englische Sprache.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

„Überrespekt vor ausländischen Vorgesetzten“ bezeichnet ein Verhalten russischer Mitarbeiter, das durch einen einseitigen Transfer ausschließlich „erwünschter“, „positiver“ Informationen an Expatriates gekennzeichnet ist. Nur ein Siebtel der Expatriates kann keine besonderen Kommunikationsbarrieren erkennen, dagegen betrachten ein Viertel der befragten russischen Mitarbeiter die Kommunikation als „barrierenfrei“.⁸⁹³

Kommunikationsbarrieren - aus Sicht von Expatriates:	
Barrierekategorie	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁸⁹⁴
Sprache	14
Kulturell unterschiedliche Interpretations-schemata	8
Unterschiedliche Begrifflichkeiten	4
Überrespekt vor ausländischen Vorgesetzten	3
Strukturelle Barrieren	2
Mangel an Konkretheit in Äußerungen russischer Mitarbeiter	1
Mangelndes Bewußtsein über eigene Wissensdefizite unter russischen Mitarbeitern	1
Anspruchsmentalität russischer Mitarbeiter	1
Keine besonderen Barrieren vorhanden	5

Tabelle 44: Kommunikationsbarrieren - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Unter den von russischen Mitarbeitern hervorgehobenen Kommunikationsbarrieren verdient das aus ihrer Sicht bei Expatriates anzutreffende

⁸⁹³ Ob dieser Gegensatz eine größere kommunikative Anpassungsfähigkeit russischer Mitarbeiter impliziert oder Ausdruck von „Wunschdenken“ ist, sei an dieser Stelle dahingestellt.

⁸⁹⁴ Mehrfachennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

„umfassendere Bild der Gesamtunternehmung“ besondere Aufmerksamkeit, da es an das in der Diskussion der Defizite russischer Mitarbeiter bei allgemeinen Managementfähigkeiten angeführte Argument anknüpft, wonach bei russischen Mitarbeitern vom Fehlen eines kognitiven „Modells“ eines Unternehmens und der ihm eigenen inneren Zusammenhänge auszugehen ist.⁸⁹⁵

Kommunikationsbarrieren - aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Barrierenkategorie	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁸⁹⁶
Sprache	12
Kulturell unterschiedliche Interpretations-schemata	11
Umfassenderes Bild der Gesamtunternehmung bei Expatriates	5
Mangel an Feedback durch Expatriates	2
Unterschiedliche Begrifflichkeiten	2
Unterschiedliche Kommunikationsmethoden ⁸⁹⁷	2
Stärkeres Selbstvertrauen der Expatriates	1
Mangel an Emotionalität unter Expatriates	1
Fehlende Anpassungsbereitschaft der Expatriates	1
Mangelnde Offenheit russischer Mitarbeiter	1
Keine Barrieren vorhanden	9

Tabelle 45: Kommunikationsbarrieren - aus Sicht russischer Mitarbeiter
(Quelle: Eigene Darstellung)

⁸⁹⁵ Siehe hierzu Kapitel 4.2.3.

⁸⁹⁶ Mehrfachnennungen sind möglich.

⁸⁹⁷ Von einem der befragten russischen Mitarbeiter wurde darauf hingewiesen, daß der „sowjetische Kommunikationsstil“ vor allem durch eine dominante Stellung mündlicher Kommunikation geprägt war; der Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmedien, die z.B. einer Visualisierung von Inhalten dienen, muß als neuartig bezeichnet werden, wird aber von den meisten Mitarbeitern als sehr hilfreich empfunden.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Ergänzend sei darauf hingewiesen, daß in den Unternehmen C, F, O und V von den befragten russischen Mitarbeitern eine strukturelle Barriere im Sinne eines mangelnden Informationsflusses von „unten nach oben“ angegeben wurde. Während diese Barriere u.a. auf strukturimmanente „Systemfehler“ zurückgeführt werden könnte (und insofern keine spezifische Barriere des organisationalen Lernens im interkulturellen Kontext darstellt), könnten auch eine mangelnde Bereitschaft und/oder Fähigkeit der hierarchisch höher gestellten ausländischen Führungskräfte die „Kommunikationsstörungen“ erklären.⁸⁹⁸

Im Rahmen der Untersuchung kommunikationsbezogener Barrieren verdienen divergierende Diskussionsstile eine besondere Betrachtung. In der folgenden Tabelle werden daher Besonderheiten im Diskussionsstil russischer Mitarbeiter⁸⁹⁹ aus Sicht der Expatriates angegeben. Nur ca. ein Drittel der befragten Expatriates kann keine Besonderheiten erkennen, von den übrigen Befragten werden vor allem der emotional-aggressive Charakter und eine damit einhergehende mangelnde Fokussierung hervorgehoben;⁹⁰⁰ diese Besonderheiten behindern den gegenseitigen Transfer von Wissen als auch die originär kollektive Generierung von Wissen auf Basis gemeinsamer Interpretationsleistungen. Die Barriere des „Wartens auf das Eingreifen des ausländischen Vorgesetzten“ korrespondiert mit der bereits im Rahmen der Diskussion der bei russischen Mitarbeiter vorhandenen Defizite hinsichtlich allgemeiner Managementfähigkeiten angeführte Orientierung an der „Schlichtung“ von Konflikten durch Expatriates; selbständige kollektive Lernprozesse ohne Beteiligung ausländischer Vorgesetzter werden durch diese Orientierung stark eingeschränkt.

⁸⁹⁸ Diese Erklärung wird dadurch gestützt, daß in den Unternehmen F, O und V das gegenseitige Vertrauen von den befragten russischen Mitarbeitern als insgesamt unzureichend bezeichnet wird und die Vorbereitung der Expatriates auf ihren Rußlandeinsatz in diesen Unternehmen als mangelhaft anzusehen ist.

⁸⁹⁹ Die Antworten auf die Frage nach Besonderheiten im Reflektionsstil russischer Mitarbeiter sind in die Diskussion über Defizite russischer Mitarbeiter bei allgemeinen Managementfähigkeiten einbezogen worden; siehe hierzu Kapitel 4.2.3.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Die Barriere des „Ausweichens durch den Verweis auf unüberwindbare Landesspezifika“⁹⁰¹, die Ausdruck einer abwehrenden Haltung gegenüber einer als bedingt beeinflussbaren angesehenen Unternehmensumwelt ist, könnte als „defensive Routine“ im Sinne von Argyris/Schön⁹⁰² oder auch als „abergläubische“ Theorie der Organisation über ihre Umweltbeeinflussung nach March/Olsen⁹⁰³ interpretiert werden; divergierende kulturbedingte Grundannahmen gegenüber der Unternehmensumwelt⁹⁰⁴ wären somit als Barriere organisationalen Lernens im interkulturellen Kontext anzusehen.⁹⁰⁵

⁹⁰⁰ Die Kategorien des „philosophischen Charakters“, des „Mangels an kritischer Offenheit“ und des „Beharrens auf eigenen Positionen“ stehen im Einklang mit der aggressiv-emotionalen bzw. unfokussierten Ausprägung des Diskussionsstils russischer Mitarbeiter.

⁹⁰¹ Diese Verhaltensweise wird auch von Husted/Michailova hervorgehoben; vgl. Husted, K./Michailova, S. (2000), S. 8.

⁹⁰² Siehe Kapitel 3.1.1.2.

⁹⁰³ Siehe Kapitel 3.1.1.1.

⁹⁰⁴ Diese manifestieren sich u.a. in religiösen Vorstellungen bzw. internalen oder externalen Kontrollüberzeugungen als einer kulturellen Dimension; siehe auch Kapitel 3.3.5.1. Das „Ausweichen durch den Verweis auf unüberwindbare Landesspezifika“ ist Ausdruck einer externalen Kontrollüberzeugung.

⁹⁰⁵ Die Anwendung des Modells zyklischen Lernverhaltens nach March/Olsen zur Analyse von organisationalen Lernprozessen ist insofern nicht ohne eine genaue Betrachtung des spezifischen nationalen bzw. kulturellen Kontextes möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Besonderheiten im Diskussionsstil russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates	
Stilkategorien	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁹⁰⁶
Emotionalität/Aggressivität, gegenseitige Schuldzuweisungen und mangelnde Fokussierung	16
Warten auf Eingreifen des ausländischen Vorgesetzten	7
Ausweichen durch Verweis auf unüberwindbare Landesspezifika	3
Philosophischer Charakter	2
Mangel an kritischer Offenheit	1
Beharren auf eigenen Positionen	1
Keine Besonderheiten	12

Tabelle 46: Besonderheiten im Diskussionsstil russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

In der folgenden Tabelle werden die Besonderheiten im Diskussionsstil von Expatriates aus Sicht russischer Mitarbeiter wiedergegeben. Nur ein Viertel der Befragten vermag keine Besonderheiten zu erkennen; mehrheitlich wird jedoch der konstruktivere Diskussionsstil der Expatriates anerkannt.⁹⁰⁷ Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß der Barriere des „eingeschränkten Denkens und der Oberflächlichkeit“ mit gerade einmal drei Nennungen keine besondere Bedeutung zukommt,⁹⁰⁸ obwohl der gegenüber ausländischen Managern geäußerte Vorwurf einer oberflächlichen Wahrnehmung von Gastlandbedingungen und einer zu rationalen Vorgehensweise

⁹⁰⁶ Mehrfachnennungen sind möglich.

⁹⁰⁷ „Größere Offenheit“ entspricht diesem konstruktiven Stil.

⁹⁰⁸ Weitere negative Kategorien werden jeweils nur vereinzelt genannt: Gegenüber einer „indirekten Äußerung von Kritik“ wird eine direkte Formulierung von Kritik bevorzugt, ein „Mangel an informeller Klärung von Problemen im Vorwege von Diskussionen“ kann zu einem unerwarteten Gesichtverlust führen, ein „individualistischer Stil“ impliziert eine arrogante Haltung gegenüber der Gruppe.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

eine nicht unerhebliche Konfliktursache in der Zusammenarbeit mit russischen Mitarbeitern dar-stellen kann.⁹⁰⁹

Besonderheiten im Diskussionsstil von Expatriates - aus Sicht russischer Mitarbeiter	
Stilkategorien	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁹¹⁰
Ausgeglichenheit, Synergieorientierung und stärkere Fokussierung	17
Eingeschränktes Denken und Oberflächlichkeit	3
Indirekte Äußerung von Kritik	2
Größere Ausführlichkeit	1
Größere Offenheit	1
Formellerer Charakter	1
Mangel an informeller Klärung von Problemen im Vorwege von Diskussionen	1
Individualistischer Stil	1
Keine Besonderheiten	9

Tabelle 47: Besonderheiten im Diskussionsstil von Expatriates - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

Der *Mangel an Anschlußfähigkeit* gegenüber den mentalen Modellen der jeweils anderen Lernträgergruppe besitzt einen übergeordneten Charakter und konkretisiert sich in einzelnen, in diesem Kapitel identifizierten Lernbarrieren. Insbesondere sind die folgenden Beispiele hervorzuheben: Im Rahmen der Diskussion des mangelnden Wissens-/Erfahrungsaustausches zwischen Abteilungen bzw. Funktionen ist das fehlende Gesamt-unternehmensbild russischer Mitarbeiter als ein Mangel an Anschlußfähigkeit gegenüber dem marktwirtschaftlichen Typus eines horizontal integrierten Unternehmen iden-

⁹⁰⁹ Vgl. hierzu beispielhaft die Übersicht zu Konfliktursachen bei Holtbrügge, D. (1995), S. 132.

⁹¹⁰ Mehrfachnennungen sind möglich.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

tifiziert worden;⁹¹¹ die individuellen Defizite russischer Mitarbeiter bei allgemeinen Managementfähigkeiten beruhen vor allem auf der Neuartigkeit des marktwirtschaftlichen Kontextes, in dem diese Fähigkeiten unabdingbar sind, und der fehlenden historisch-kulturellen Einbettung dieser Fähigkeiten;⁹¹² die mangelnde interkulturelle Kompetenz von Expatriates stellt einen Mangel an Anschlußfähigkeit gegenüber einem andersartigen kulturellen Arbeitskontext dar;⁹¹³ die Kommunikation zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern wird durch die Unterschiede in den jeweiligen kulturell eingebetteten Interpretationsschemata gestört.⁹¹⁴

Der *Mangel an gegenseitigem Vertrauen* stellt eine der wichtigsten Lernbarrieren überhaupt dar. In der folgenden Tabelle werden daher *vertrauensbildende Mechanismen* aus Sicht der Expatriates abgebildet. Knapp die Hälfte der Befragten betrachtet Konsistenz im Verhalten, d.h. die Gewährleistung der Übereinstimmung von Ankündigungen und darauf folgenden Handlungen bzw. das Einhalten von Versprechen, als wichtigsten Mechanismus zur Herstellung gegenseitigen Vertrauens.⁹¹⁵ Auf die potentielle Bedeutung dieses Mechanismus' vor dem Hintergrund der spezifischen Ausprägung der verschiedenen Kulturdimensionen in Rußland und seine Schlüsselrolle im Hinblick auf die Ingangsetzung von Wissenstransfers wurde bereits im theoretischen Teil hingewiesen.⁹¹⁶

⁹¹¹ Siehe Kapitel 4.2.2.

⁹¹² Siehe Kapitel 4.2.3.

⁹¹³ Siehe Kapitel 4.2.3.

⁹¹⁴ Siehe weiter oben in diesem Abschnitt. Im Rahmen der Darstellung von empirischen Ergebnissen zum Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements wird noch auf die fehlende Anschlußfähigkeit aufgrund mangelnder marktwirtschaftlicher Grundlagenkenntnisse hingewiesen; siehe Kapitel 5.3.2.

⁹¹⁵ „Offenheit und Ehrlichkeit“ im gegenseitigen Umgang werden von ca. zwanzig Prozent der Befragten als zweithäufigste Kategorie genannt; der „Schutz der Mitarbeiterinteressen“ (vier Nennungen) als vertrauensbildender Mechanismus erklärt sich vor allem anhand der dem Transformationskontext innewohnenden Unsicherheit, das Festhalten am Standort Rußland während der Krise 1998 hat in den betroffenen Unternehmen zur Vertrauensbildung beitragen können (was auch in der Kategorie der „Standfestigkeit während Krisen“ zum Ausdruck kommt).

⁹¹⁶ Siehe Kapitel 4.1.4; siehe zur Bedeutung von Verhaltenskonsistenz auch Michailova, S. (1999), S. 23.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Dieser Mechanismus erfährt jedoch im Transformationskontext eine besondere Bedeutung durch die Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt und eine damit einhergehende „Volatilität“ von Entscheidungsgrundlagen, die laut Aussage mehrerer Befragter die Einhaltung einmal getroffener Entscheidungen erschwert und den ausländischen Entscheidungsträgern intensive Erklärungsleistungen im Falle der Revidierung bestehender Entscheidungen abverlangt. Diese Einschätzung entspricht zudem der im Rahmen der Diskussion der bei russischen Mitarbeitern anzutreffenden Defizite hinsichtlich strategischer Managementfähigkeiten getroffenen Feststellung, wonach russische Mitarbeiter in vielen Fällen eine Orientierung an „ultimativen Zielvorgaben“ aufweisen und eine Anpassung von Zielvorgaben an sich ändernde Rahmenbedingungen ablehnen.⁹¹⁷ Auch diese Orientierung könnte als eine defensive Haltung gegenüber der Unternehmensumwelt interpretiert werden und erschwert insofern das organisationalen Lernverhalten im Sinne von Argyris/Schön.

⁹¹⁷ Siehe Kapitel 4.2.3.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

Vertrauensbildende Mechanismen - aus Sicht der Expatriates:	
Mechanismus	Anzahl der Nennungen (x von 35)⁹¹⁸
Konsistenz im Verhalten	16
Offenheit und Ehrlichkeit	6
Schutz der Mitarbeiterinteressen	4
Informelle Beziehungspflege	3
Gewährung eines Vertrauensvorschlusses	2
Betonung gemeinsamer Erfolge	2
Zeigen von Respekt	2
Anpassung an lokale Bedingungen	1
Standfestigkeit während Krisen	1
Implementierung von Unternehmensrichtlinien	1
Verringerung sozialer Distanz	1
Akzeptanz gegenüber Entscheidungen russischer Mitarbeiter	1
Regelmäßiges Feedback	1
Kontrolle	1
Verringerung der Angst vor Sanktionen	1

Tabelle 48: Vertrauensbildende Mechanismen - aus Sicht der Expatriates
(Quelle: Eigene Darstellung)

In den Antworten der befragten russischen Mitarbeiter erfährt die Konsistenz im Verhalten als vertrauensbildender Mechanismus nicht die gleiche Bedeutung wie bei den befragten Expatriates, als häufigste Kategorie wird dagegen „Offenheit und Ehrlichkeit“ genannt. Eine mögliche Erklärung könnte darin bestehen, daß dieser Mechanismus einer unbewußten Grundannahme entspricht,⁹¹⁹ die den zumindest teilweise im Bewußtsein verankerten kulturellen Normen noch vorgelagert ist. Besondere Beachtung verdient die Hervorhebung des Sammelns gemeinsamer Erfahrungen mit Expatriates als

⁹¹⁸ Mehrfachennungen sind möglich.

⁹¹⁹ Im Sinne von Schein könnte man von einer „basalen Annahme“ sprechen; siehe Kapitel 3.3.5.1.

4 Potentiale und Barrieren organisationalen Lernens auf verschiedenen Ebenen

vertrauensbildender Mechanismus, da diese Antwortkategorie die Unabdingbarkeit enger lernbezogener Interaktion unterstreicht; auch die Hervorhebung der Delegation von Aufgaben an russische Mitarbeiter durch Expatriates als vertrauensbildender Mechanismus ist von Bedeutung, da sie eine spezifische Erwartung an die Führungsrolle der Expatriates ausdrückt, auf die weiter oben bereits hingewiesen wurde.

Vertrauensbildende Mechanismen - aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Mechanismus	Anzahl der Nennungen (x von 36)⁹²⁰
Offenheit und Ehrlichkeit	10
Sammlung gemeinsamer Erfahrungen	10
Aufgabendelegation	9
Verhaltenskonsistenz	4
Kompetenz	4
Transparenz der Entscheidungsfindung	2
Ergebnisorientierung	1
Verringerung sozialer Distanz	1
Zeigen von Respekt	1
Zuhören	1
Regelmäßiges Feedback	1
Ausstrahlung von Selbstvertrauen	1
Teambildende Maßnahmen	1
Beteiligung am Treffen von Entscheidungen	1

Tabelle 49: Vertrauensbildende Mechanismen - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

⁹²⁰ Mehrfachnennungen sind möglich.

5 **Ableitung von Managementanforderungen**

Im folgenden werden Managementinstrumente⁹²¹ beschrieben, die eine gestalterische Unterstützung bestehender Lernprozesse ermöglichen. Dabei ist zu überprüfen, inwieweit Lernprozesse steuerbar sind bzw. wie lernfördernde Handlungskontexte aussehen können und wie Lernbarrieren beseitigt werden können (bzw. Lernpotentiale optimaler „auszubeuten“ sind), anstatt ständig neue Instrumente zu schaffen.⁹²² Die Ausführungen des ersten Abschnittes sind grundsätzlicher Natur und dienen ausschließlich dazu, nach theoretischen Anknüpfungspunkten für den Einsatz von Instrumenten zu fragen; die Diskussion der spezifischen Anforderungen an die Gestaltung von Instrumenten zur Förderung von Lernprozessen erfolgt im zweiten Abschnitt; im letzten Abschnitt werden die diesbezüglichen empirischen Ergebnisse dargestellt und vor dem Hintergrund der oben identifizierten Lernpotentiale/-barrieren diskutiert.

⁹²¹ Probst/Büchel subsumieren Lerninstrumente unter dem Begriff „Kennen“, das neben der Machbarkeit des Lernens („Können“) und der Bereitschaft zum Lernen („Wollen“) eine Voraussetzung organisationalen Lernens darstellt; vgl. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998), S. 177ff.

⁹²² Vgl. Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), S. 520f.

5.1 Managementinstrumente zur Förderung organisationalen Lernens

In der Literatur des organisationalen Lernens finden sich eine Reihe von Untersuchungen zum Beitrag einzelner Managementinstrumente zur Förderung von Lernprozessen,⁹²³ es ist jedoch ein Mangel an integrativen Konzepten zu konstatieren; Praxiskonzepte verzichten meist auf theoretische Bezüge. Im Rahmen der Darstellung von Ansätzen zum interkulturellen Lernen⁹²⁴ ist zudem deutlich geworden, daß die systematische Verknüpfung von theoretischen Ansätzen des organisationalen Lernens auf der einen und des interkulturellen bzw. internationalen Managements auf der anderen Seite noch „in den Kinderschuhen steckt“. Dementsprechend finden sich in der Literatur kaum Ansätze, die explizit auf organisationales Lernen unter interkulturellen Bedingungen abstellen.

In jüngster Zeit erfreuen sich die auf evolutions- bzw. systemtheoretischen Überlegungen aufbauenden Ansätze zur Förderung organisationalen Lernen einer zunehmenden Popularität. Im Gegensatz zu den auf einzelne Instrumente fokussierenden Ansätzen postulieren sie eine kontextbezogene, systemweite Förderung organisationalen Lernens durch multiple Instrumente bzw. Managementinterventionen. Den theoretischen Hintergrund bildet vor allem der „St. Galler Ansatz“ des evolutionären Managements.⁹²⁵ Dieser Ansatz geht davon aus, daß soziale Systeme über Fähigkeiten der Selbstorganisation verfügen und im Rahmen der Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen ihre Verhaltensregeln evolutionär weiterentwickeln. Zwecks Anpassung an eine komplexe Umwelt ist die Varietät innerhalb des Systems so hoch wie möglich zu gestalten, auch wenn die Umwelt immer komplexer sein wird als das System. Aufgrund einer nicht beherrschbaren Komplexität von Managementproblemen

⁹²³ Siehe beispielsweise Felsch, A. (1999) oder Krautwurst, O. (2001) zu Personalentwicklung und organisationalen Lernen.

⁹²⁴ Siehe Kapitel 3.5.

⁹²⁵ Für eine ausführliche Rekapitulation evolutionstheoretischer Ansätze siehe beispielhaft Kieser, A./Woywode, M. (1999), S. 275ff.

sollte die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation und Evolution der Organisation im Vordergrund stehen; Regeln zum Prozeß werden gegenüber konkreten inhaltlichen Vorgaben als wichtiger angesehen; so wird beispielsweise offengelassen, welchen Dezentalisierungsgrad eine Organisation aufweisen sollte. Es verwundert daher wenig, daß der vage und offene Charakter inhaltlicher Vorgaben den zentralen Kritikpunkt am St. Galler Ansatz bildet.

Entsprechend der im St. Galler Ansatz enthaltenen Ausrichtung an der Schaffung geeigneter organisationaler Rahmenbedingungen wird in den darauf aufbauenden Ansätzen organisationalen Lernens vor allem eine Steuerung von Lernkontexten empfohlen. Kontextsteuerung bedeutet vor allem die Herstellung von Prozeßorientierung, die das Lernen in unterschiedlichen Bereichen ermöglichen soll: Strategieprozesse betreffen die Auseinandersetzung mit strategischen Chancen und Risiken; Kulturentwicklungsprozesse umfassen die gemeinsame Konzeptualisierung und Gestaltung eines kollektiven Wahrnehmungsrasters, d.h. die Erarbeitung eines normativen Lernrahmens; Personalentwicklungsprozesse sollen individuelle als auch interaktive Lernfähigkeiten fördern; Strukturentwicklungsprozesse sollen organisationales Lernen initiieren, lernfreundliche Strukturen kennzeichnen sich dabei durch Autonomie, Heterarchie und Flexibilität.⁹²⁶

Ein weiteres Beispiel für einen Ansatz der kontextbezogenen Steuerung bzw. Förderung organisationalen Lernens findet sich in einem neueren Beitrag von Klimecki/Laßleben/Thomae, dem ebenfalls ein systemisches Organisationsverständnis zugrundeliegt, das die Selbstorganisation in den Vordergrund stellt. Sie interpretieren Managementsysteme grundsätzlich als „Lernmedien“, d.h. als Kommunikationsformen, in denen Wissen transportiert und damit organisationales Lernen verankert wird, und unterscheiden dabei zwischen personell

⁹²⁶ Siehe beispielhaft Probst, G. J. B./Büchel, B. (1994), insbesondere S. 85ff, oder Probst, G. J. B. (1998), insbesondere S. 309ff. Ergänzend sei jedoch darauf hingewiesen, daß innerhalb der verschiedenen Prozeßbereiche zumindest einzelne Instrumente genannt werden, wie z.B. Leitbilder im Rahmen von Kulturentwicklungsprozessen; vgl. Probst, G. J. B. (1998), S. 310.

orientierten Medien der Mikroebene (z.B. Stellenbeschreibungen, Qualifizierungsmaßnahmen und Karrierepläne), gruppenorientierten Medien der Mesoebene (z.B. Abteilungs- und Bereichsziele oder Maßnahmen der Organisationsentwicklung) und organisationsweiten Lernmedien der Makroebene (z.B. Unternehmensverfassung, Ziel- und Planungssystem und Strukturen der Organisation).⁹²⁷

Sie betrachten Managementsysteme zudem als Medien zur Initiierung organisationalen Lernens, d.h. als „Lernauslöser“ (z.B. über die Feststellung von Zielabweichungen durch Soll-Ist-Vergleiche im Controlling), zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Lernens bzw. der „Lernträger“ (z.B. durch die Bildung von Lernnetzwerken) sowie zur Sicherstellung der Geschlossenheit bzw. des reibungslosen Ablaufs des Lernens (z.B. durch Formalisierung bestimmter Systemelemente).⁹²⁸ Veränderungen in den formellen Managementsystemen selber werden zudem als Erhöhung der Wirksamkeit des Lernens bzw. „Lernergebnisse“ im Sinne des „single-loop learning“ angesehen.⁹²⁹ Klimecki et al. weisen weiterhin auf die Rolle der Unternehmenskultur hin, die aus ihrer Sicht ebenfalls ein Lernmedium darstellt und zudem dazu geeignet ist, die innerhalb der Managementsysteme geschaffenen Veränderungen abzusichern; dies kann u.a. dadurch geschehen, daß die in den Managementsystemen transportierten Normen und Werte bewußt gemacht und neu verankert werden. Andererseits können aber auch kulturelle Veränderungen zu Neuerungen in den Managementsystemen führen.⁹³⁰

Positiv ist zu vermerken, daß die Autoren einzelne Interventionsziele definieren, an denen der Instrumenteneinsatz ausgerichtet werden kann;⁹³¹ auch ihre Forderung nach einer lernbezogenen Ausdeutung bestehender Management-

⁹²⁷ Vgl. Klimecki, R./Laßleben, H./Thomae, M. (2000), S. 71.

⁹²⁸ Vgl. ebenda, S. 84ff.

⁹²⁹ Vgl. ebenda, S. 72. Siehe zum Begriff des „single-loop learning“ Kapitel 3.1.1.2.

⁹³⁰ Vgl. Klimecki, R./Laßleben, H./Thomae, M. (2000), S. 87.

⁹³¹ Diese entsprechen den angestrebten Wirkungen der Kontextsteuerung (Initiierung, Effizienz und Effektivität, Verankerung, Geschlossenheit und Wirksamkeit organisationalen Lernens).

instrumente - anstelle der Schaffung immer neuer Instrumente - ist zu begrüßen.

Weiter oben ist bereits darauf hingewiesen worden, daß die am Prinzip der Selbstorganisation ausgerichteten Ansätze sich durch eine erhebliche inhaltliche Offenheit kennzeichnen. Zwar werden von einigen Autoren zahlreiche gestalterische Ansatzpunkte genannt, die teilweise bis hin zur Darstellung konkreter Managementinstrumente reichen,⁹³² jedoch bedürfen diese der unternehmensspezifischen Anpassung, die auf einer genauen Analyse der vorhandenen Lernpotentiale und -barrieren basieren sollte. Die Notwendigkeit dieser Analyse resultiert u.a. aus der Vielfalt potentieller Lernbarrieren⁹³³ und sollte einen möglichst „paßgenauen“ Instrumenteneinsatz ermöglichen.

Weiterhin ist kritisch anzumerken, daß mikropolitische bzw. machtbezogene Aspekte des Lernens in den evolutorischen Ansätzen weitgehend ausgeblendet werden, obwohl die Bedeutung des „Wollens“ als Lernvoraussetzung explizit hervorgehoben wird.⁹³⁴ Nach Ansicht des Verf. sind die aus der Verfolgung individueller und kollektiver Interessen resultierenden Einschränkungen organisationalen Lernens aus einer Analyse von Lernbarrieren nicht wegzu-denken und erfordern eine entsprechende Ausgestaltung ausgewählter Managementinstrumente.

Die evolutorischen Ansätze sind zudem auf ihre Eignung im interkulturellen Kontext hin kritisch zu hinterfragen. Die aus der Annahme der Selbstorganisation von sozialen Systemen abzuleitenden Gestaltungsempfehlungen umfassen u.a. Elemente wie Dezentralisierung oder einen geringen Grad an Detailliertheit in organisatorischen Regelungen.⁹³⁵ Derartige Empfehlungen sind jedoch nicht nur *per se* interpretations- bzw. definitionsbedürftig, sondern lassen sich zudem auch nicht undifferenziert auf einen bestimmten kulturellen

⁹³² Siehe vor allem die Beispiele bei Probst, G. J. B./Büchel, B. (1994).

⁹³³ Siehe hierzu Kapitel 3.1.1.5.

⁹³⁴ Siehe beispielsweise Probst, G. J. B. (1998), S. 318.

⁹³⁵ Vgl. Kieser, A./Woywode, M. (1999), S. 278.

Kontext übertragen, der durch solche der Selbstorganisation entgegenstehende Einstellungen charakterisiert ist.⁹³⁶ Im Transformations-kontext kommt „erschwerend“ hinzu, daß das für den Instrumenteneinsatz notwendige Managementwissen relativ neuartig ist, da die in der Sowjetwirtschaft verwandten „Managementinstrumentarien“ genau das Gegenteil von Selbstorganisation darstellten.⁹³⁷ Weiterhin ist die Idee der Herstellung organisationaler Lernfähigkeit durch den Einsatz lernfördernder Instrumente an sich eine erst durch den Übergang zur Marktwirtschaft eingeführte Zielsetzung des Managements, deren grundsätzliche Bedeutung erst zu vermitteln ist. Der erfolgreiche Einsatz verschiedener Instrumente zur Lernförderung setzt daher eine Überprüfung der kulturellen Bedingungen bzw. der sozialen Einbettung voraus.

Im folgenden wird auf eine multikontextuelle Sichtweise der Organisation zurück-gegriffen, insbesondere um der Unterschiedlichkeit der im Rahmen dieser Untersuchung identifizierten Lernbarrieren und den daraus resultierenden heterogenen Gestaltungsanforderungen gerecht zu werden. Diese hebt die Komplementarität von vier unterschiedlichen Organisationsperspektiven hervor:⁹³⁸ Der *strukturelle bzw. technokratische Ansatz* basiert auf einem mechanistisch-instrumentellen Menschenbild und stellt die zielorientierte und an Effizienz ausgerichtete Organisationsgestaltung in den Vordergrund; diese Perspektive manifestiert sich vor allem in der „technischen“ Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, d. h. in der Schaffung von arbeitsteiligen Strukturen und der Koodination der Aktivitäten der

⁹³⁶ Dazu gehören beispielsweise eine hohe Machtdistanz und damit einhergehende Erwartungen nach autoritärer Führung. Kulturelle Charakteristika manifestieren sich weiterhin im Verständnis des Individuums von „Organisation“, d.h. was eine Organisation aus individueller Sicht eigentlich ist bzw. sein sollte und wie man sich ihr gegenüber verhält. Im Rahmen der Diskussion von Wissens-defiziten bzw. Lernbarrieren ist z.B. auf die in Rußland ausgeprägte distanzierte Haltung gegenüber Institutionen bzw. Organisationen hingewiesen worden; vgl. Kapitel 4.2.3.

⁹³⁷ Siehe hierzu Kapitel 3.3.3.2.

⁹³⁸ Die multikontextuelle Sichtweise geht ursprünglich zurück auf Bolman, G./Deal, T. E. (1987). Zu Prämissen und einer kritischen Bewertung der einzelnen Perspektiven sowie den ihnen zuzuordnenden Modellen und Ansätzen der Organisationsforschung siehe Schmeisser, W. (1992), und Schmeisser, W./Clermont, A./Krimphove, D. (2000), oder auch Drobeck, J./Krag, J. (1994a) und (1994b).

Organisationsmitglieder. Der *Humanressourcen- bzw. personale Ansatz* beruht auf der Annahme eines „methodolgischen Individualismus“, wonach das Verhalten der individuellen Akteure im Mittelpunkt steht, Individuen und die Organisation befinden sich in einem interdependenten Verhältnis zueinander, menschliche Bedürfnisse sind durch die Organisation zu befriedigen; dieser Ansatz spiegelt sich u.a. in Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung wider. Der *politische Ansatz* geht nicht von der Kongruenz zwischen Individualzielen und Zielen der Organisation aus und betrachtet Machtausübung und die Austragung von Konflikten als alltägliche organisatorische Erscheinungen. Der *symbolische Ansatz* sieht den Menschen als symbolisches Wesen, das durch Sprache, Kultur, Ethik, Riten, Rituale, Bräuche geprägt ist; dieser Ansatz konkretisiert sich in der Schaffung oder Veränderung einer Unternehmenskultur, aber auch in interkulturellen Entwicklungsmaßnahmen.

Die nachfolgend behandelten Instrumente der Lernförderung entsprechen in ihrer Grundausrichtung den oben beschriebenen Perspektiven⁹³⁹ und sind vor dem Hintergrund der im Rahmen der empirischen Erhebung identifizierten Lernpotentiale/-barrieren ausgewählt worden. Es werden organisatorische und personalwirtschaftliche Instrumente unterschieden;⁹⁴⁰ Unternehmenskultur wird als Instrument separat behandelt, um ihre potentiell lernfördernde Wirkung hervorzuheben und ausführlicher zu diskutieren.

Mit der Thematisierung einzelner Instrumente wird weder eine ganzheitliche Abhandlung der Organisation bzw. des Personalmanagements multinationaler Unternehmen in Rußland noch eine vollständige Aufzählung aller potentiell relevanten Instrumente angestrebt.⁹⁴¹ Dagegen sollen 1. die lernbezogene

⁹³⁹ Die Perspektiven sind als grundsätzliches Analyse-/Gestaltungsraster gedacht, einzelne Instrumente sind gegebenenfalls aus mehr als nur einer Perspektive heraus zu betrachten.

⁹⁴⁰ Die Umsetzung der Perspektiven in Organisation und Personalmanagement bezeichnen Schmeisser/ Clermont/Krimphove auch als „Personnel/Organizational Engineering“; Schmeisser, W./Clermont, A./Krimphove, D. (2000), S. 12.

⁹⁴¹ Die Fokussierung auf ausgewählte Gestaltungsansätze dient dem Zweck, die Erstellung einer umfassenden eklektischen Übersicht von Instrumenten zu vermeiden und statt dessen der Frage nachzugehen, wie bestehende Managementinstrumente zieloptimaler, d.h. zur

Fundierung des Instrumenteneinsatzes im Transformationskontext erörtert sowie 2. diejenigen Instrumente näher behandelt und lernbezogen ausgedeutet werden, die zur Unterstützung des gegenseitigen Lernens von Expatriates und russischen Mitarbeitern besonders geeignet erscheinen. Wie oben bereits angedeutet, knüpft die Diskussion der Interventionsmöglichkeiten dabei unmittelbar an die im vierten Kapitel ermittelten Lernpotentialen und -barrieren an.

Vor dem Hintergrund der weiter oben bereits herangezogenen ressourcenorientierten Sichtweise ist abschließend noch auf den strategischen Charakter einzelner Instrumente hinzuweisen.⁹⁴² Beispielhaft sei auf die strategische Bedeutung eines erfolgreichen Personalmanagements hingewiesen, die darin besteht, daß Personalmanagementinstrumente durch Verbesserung der Humanressourcen dem Unternehmen einen Nutzenzuwachs ermöglichen, aufgrund ihrer spezifischen Kontext- bzw. Unternehmensbezogenheit nur schwer imitiert werden können,⁹⁴³ und zudem ein sinnvoller Ersatz für differenzierte Personalmanagementsysteme kaum vorstellbar ist. Personalmanagementinstrumente besitzen in strategischer Hinsicht eine doppelte Funktion: Zum einen stellen sie selber organisationale bzw. intangible Ressourcen dar, die den Anforderungen an strategische Ressourcen genügen sollten, zum anderen bilden sie die Voraussetzung für die Bildung und Weiterentwicklung von Humanressourcen als intangiblen immateriellen Ressourcen, die wiederum als strategische Ressourcen dienen können.⁹⁴⁴

besseren Unterstützung gegenseitigen Lernens, genutzt werden können, und wie sie gegebenenfalls zu ergänzen bzw. zu modifizieren sind, ohne ein völlig neues Instrumentarium aufbauen zu müssen.

⁹⁴² Siehe zu den Anforderungen an strategische Ressourcen Kapitel 3.2.1.

⁹⁴³ Sie können auch nicht von einem Konkurrenten einfach auf dem Markt erworben werden.

⁹⁴⁴ Zur strategischen Bedeutung des Personalmanagements siehe beispielhaft Staehle, W. H. (1999), S. 793.

5.2 Theoretische Ableitung von Gestaltungsanforderungen

Die Auswahl der nachfolgend diskutierten Managementinstrumente folgt einerseits den in der Literatur im Zusammenhang mit Rußland bzw. dort tätigen multinationalen Unternehmen bereits diskutierten Instrumenten, die aus Sicht organisationalen Lernens in ausländischen Tochtergesellschaften relevant erscheinen, und andererseits den in der Organisationstheorie bzw. im internationalen/interkulturellen Management anzutreffenden Gestaltungsvorschlägen, von deren Einsatz in den untersuchten Unternehmen eine lernfördernde Wirkung erwartet wird.

Im Zusammenhang der Einführung bzw. Anwendung organisatorischer und personal-wirtschaftlicher Instrumente ist zu beachten, daß Organisation als „Managementparameter“ in der Sowjetwirtschaft primär der Planerfüllung diene und Instrumente eines systematischen Personalmanagements unbekannt waren oder bewußt vernachlässigt wurden, insbesondere aufgrund der fehlenden marktbezogenen Anpassungszwänge.⁹⁴⁵ Wie weiter oben bereits angedeutet wurde, erfordert die Neuartigkeit von organisations- und personalbezogenen Managementinstrumenten im Transformationskontext daher die Vermittlung von Wissen über diese Instrumente.

⁹⁴⁵ Die Vernachlässigung und fehlende Institutionalisierung von Managementinstrumenten werden auch in den oben bereits herangezogenen Ergebnissen einer Studie unter heutigen Unternehmensleitern russischer Unternehmen deutlich, aus deren Sicht „Coaching“ und „Mentoring“ als Managementfunktionen mittlerer Führungskräfte überhaupt keine Rolle spielen; vgl. Gurkov, I. (1999), S. 543. Nach Lang et al. hat sich in Rußland Personalmanagement erst ab Ende der 80er Jahre herauszubilden begonnen, da vorher die Personalpolitik im wesentlichen durch die Partei bestimmt wurde; vgl. Lang et al. (1998), S. 335. In russischen Industrieunternehmen werden erstmalig moderne HRM-Instrumente eingesetzt, wenn auch auf einer „trial-and-error“-Basis eingeführt; vgl. Gurkov, I. (2002).

5.2.1 Organisation

Der grundlegende Zusammenhang zwischen der Unternehmensorganisation und organisationalem Lernen ist in den „Wechselwirkungen zwischen Arbeitsstrukturen einerseits und Qualifikations- und Wissenspotentialen andererseits“ zu sehen.⁹⁴⁶ Verschiedene organisatorische Strukturen und Prozesse können grundsätzlich zu Unterschieden in der Effizienz, dem Umfang und der Flexibilität im Ablauf des organisationalen Lernens führen.⁹⁴⁷ Vor allem ist die Frage zu stellen, welcher Grad an Offenheit in der Struktur zu wählen ist, d.h. insbesondere, in welchem Umfang den Individuen Handlungsspielräume gewährt werden sollen und wie detailliert Zielvorgaben zu formulieren sind; zu enge Zielvorgaben können beispielweise innovatives Lernen einschränken, während Toleranz gegenüber Fehlern Lernen unterstützen kann.⁹⁴⁸

Die dynamische Entwicklung von Märkten im Transformationskontext scheint überdies einen „Kompromiß“ zwischen der formalen Bestimmung von Aufbau- und Ablauforganisation, insbesondere hinsichtlich der Festlegung individueller Arbeitsziele und -kompetenzen, einerseits und der Wahrnehmung tatsächlicher Arbeitsanforderungen andererseits zu erfordern. Dieser „Misfit“ zwischen offizieller Organisation und realen Aufgaben äußert sich nach Shekshnia in folgendem Umstand:

„Organisational structures are fluid, changing frequently to meet changing business conditions. Job titles and descriptions matter less than reporting relationships and personal objectives.“⁹⁴⁹

⁹⁴⁶ Vgl. Pawlowsky, P./Bäumer, J./Wilkens, U. (1996), S. 287. Für die Autoren besteht organisationales Lernen gerade in der Gestaltung dieser Wechselwirkungen; angesichts dieser Wechselwirkungen fassen sie Lernen auch als Entwicklungsspirale auf.

⁹⁴⁷ Vgl. Bosch, F. A. J. van den/Volberda, H. W./De Boer, M. (1999). Zu einem idealtypischen Prozeß der lernbezogenen organisatorischen Planung sowie unterschiedlichen Ausgestaltungssformen siehe auch Duncan, R./Weiss, A. (1979), S. 97ff. Die Autoren stellen jeweils das Verhältnis zwischen externer Unternehmensumwelt und der „angemessenen“ organisatorischen Reaktion in den Vordergrund der Betrachtung.

⁹⁴⁸ Vgl. Gebert, D. (2000), S. 14.

Um so mehr gewinnt vor diesem Hintergrund die laufende Kommunikation zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern an Bedeutung, um das Vakuum zwischen offiziellen organisatorischen und tatsächlichen Abläufen auszugleichen. Die Ingangsetzung und Aufrechterhaltung dieser Kommunikation ist auf allen Ebenen zu gewährleisten, was die Nutzung verschiedener *Kommunikationsmedien* und die Schaffung diskursiver Räume erfordert.

Im Hinblick auf die Nutzung vorhandenen landesspezifischen Wissens ist über die *Intensität der Einbindung russischer Mitarbeiter in die Ausarbeitung und Vorbereitung von Entscheidungen* zu entscheiden. Dabei sind die aus einer Einbindung einer größeren Anzahl von Mitarbeitern und den damit verbundenen Abstimmungsprozessen unweigerlich resultierenden erhöhten Koordinationskosten gegenüber den potentiellen lernbezogenen Vorteilen abzuwägen. Letztere bestehen in a) einer stärkeren Nutzbarmachung landesspezifischen Wissens und b) in dem auf einem Erfahrungseffekt beruhenden Abbau individueller Lerndefizite im Bereich der allgemeinen und strategischen Managementfähigkeiten,⁹⁵⁰ denn eine Einbindung in die strategische Planung kann zur individuellen Ausbildung einer Gesamtunternehmenssicht⁹⁵¹ und der Entwicklung zukunftsgerichteten Denkens beitragen.

Aus dem Bereich des Innovationsmanagements stammt das Promotorenmodell, das grundsätzlich als ein Konzept zur Überwindung und Handhabung von organisatorischen Widerständen gedacht ist;⁹⁵² *Promotoren* fungieren dabei als innovationsfördernde Schlüsselpersonen. Die ursprüngliche Unterscheidung in einen Macht- und einen Fachpromotor ist mittlerweile durch zwei weitere

⁹⁴⁹ Shekshnia, S. (1998), S. 464.

⁹⁵⁰ Siehe zu diesen Defiziten die empirischen Ergebnisse in Kapitel 4.2.3.

⁹⁵¹ „Gesamtunternehmenssicht“ bezieht sich an dieser Stelle grundsätzlich auf die Tochtergesellschaft als Gesamtunternehmen; die Einnahme einer noch umfassenderen Perspektive dürfte davon abhängen, inwieweit auch strategische Vorgaben der Muttergesellschaft in die Planung miteinbezogen werden.

⁹⁵² Das Promotorenmodell wurde ursprünglich von Witte (1973) entwickelt und ist seitdem in einer Reihe von empirischen Studien in seiner Gültigkeit bestätigt worden.

Typen von Promotoren ergänzt worden, den Prozeßpromotor⁹⁵³ und den Beziehungspromotor.⁹⁵⁴ Die Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Promotorentypen gestalten sich folgendermaßen:

- Der Machtpromotor soll Willensbarrieren abbauen helfen, ist in der Hierarchie oben angesiedelt (und hat dementsprechend glaubwürdiges hierarchisches Potential inne) und entscheidet dabei über organisatorische Prioritäten und Ressourcenverteilung.
- Der Fachpromotor soll zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren beitragen, besitzt Expertenwissen und kann insofern Informationslücken schließen.
- Der Prozeßpromotor soll gegen Strukturbarrieren ankämpfen, muß über Organisations- bzw. Personenkenntnis verfügen und stellt die Verbindung zwischen Macht- und Fachpromotor dar.
- Der Beziehungspromotor soll interorganisationale Barrieren reduzieren bzw. inter-organisationale Interaktionen mittels Identifikation der relevanten Kooperationspartner und des Führens von Dialogen verbessern.

Insofern Innovationsprozesse letztendlich „nur“ eine besondere Variante organisationalen Lernens darstellen, bei der originär neues Wissen generiert, diffundiert und in bestehende Wissensstrukturen integriert werden soll, erscheint der Einsatz von Promotoren auch zur Förderung für „alltägliche“ organisationale Lernprozesse geeignet.⁹⁵⁵ In der „Sprache des organisationalen Lernens“ ausgedrückt bedeutet dies, daß von den Promotoren vor allem die Wahrnehmung der folgenden Aufgaben verlangt wird: Machtpromotoren sollen den Wissenstransfer „erzwingen“, d.h. Widerstände gegen Wissensabgabe und -aneignung abbauen, Fachpromotoren den ausreichenden Transfer von Expertenwissen sicherstellen sowie sich um die Herstellung einer hinreichenden Anschlußfähigkeit bei den Wissensempfängern bemühen, Prozeßpromotoren den Transfer- bzw. Diffusionsprozeß beschleunigen und

⁹⁵³ Vgl. Hauschildt, J./Chakrabarti, A.K. (1988).

⁹⁵⁴ Vgl. Gemünden, H.G./Walter, A. (1995).

⁹⁵⁵ Albach beschreibt beispielsweise den Einsatz von westdeutschen Fach- und ostdeutschen Beziehungspromotoren in Genossenschaftsbanken in den neuen Bundesländern; vgl. Albach, H. (1998b), S. 66f.

Beziehungspromotoren die interorganisationalen Transfer- bzw. Diffusionsanäle erschließen.

Beim Einsatz von Promotoren ist darüber zu entscheiden, welcher Promotorentyp Expatriates bzw. russischen Mitarbeitern zuzuordnen ist. Insofern Expatriates in der Regel hierarchisch auf der höchsten oder der direkt darunterliegenden Ebene angesiedelt sind, besitzen sie über das für Machtpromotoren notwendige hierarchische Potential. Durch die Übertragung marktwirtschaftlichen Wissens nehmen Expatriates auch die Funktion von Fachpromotoren ein; durch den Transfer landesspezifischen Wissens an Expatriates können jedoch auch russische Mitarbeiter als Fachpromotoren agieren. Die Funktion von Prozeßpromotoren ist aufgrund ihres Potentials zur informellen interpersonalen Netzerkennung sowie ihrer Personenkenntnisse in der Regel ausgewählten russischen Mitarbeitern vorbehalten, die über eine hohe interkulturelle Kompetenz verfügen und zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern „vermitteln“ können und dabei vor allem die Förderung der Entwicklung von gegenseitigen Vertrauensbeziehungen vorantreiben müssen.⁹⁵⁶ Auch die Funktion von Beziehungspromotoren ist insbesondere von russischen Mitarbeitern wahrzunehmen, die in den „Spezialfällen“ des Lernens zwischen Unternehmen und Staat sowie zwischen Unternehmen und anderen Netzwerkmitgliedern den gegenseitigen Wissensaustausch steuern;⁹⁵⁷ die Wahrnehmung dieser Promotorenrolle entspricht somit der Nutzung des Potentials an inter-organisationalen „networking skills“.⁹⁵⁸

⁹⁵⁶ Diese Vertrauensbildung ist vor allem vor dem Hintergrund des „high-context“-Charakters der russischen Kultur von essentieller Bedeutung; siehe hierzu auch Kapitel 4.1.4.

⁹⁵⁷ Siehe zum Management unternehmensexterner Beziehungen auch die Ausführungen zum Informations- und Kontaktmanagement mittels eines „Facilitators“ bei Weibel, M. P. (2001), S. 227ff.

⁹⁵⁸ Auf Gesamtunternehmensebene wäre zu untersuchen, wie der Wissenstransfer zwischen nationaler Tochtergesellschaft und Muttergesellschaft entsprechend gefördert werden kann; beispielsweise ist zu untersuchen, welcher Promotorentyp dabei besonders zum Einsatz kommen sollte und wem diese Funktion seitens der Tochtergesellschaft zuzuordnen ist. Aufgrund ihrer Unternehmenskenntnis sind normalerweise Expatriates mit der Wahrnehmung der Vermittlerrolle zwischen Tochtergesellschaft und anderen Unternehmensinhalten betraut.

Die oben beschriebenen Instrumente sind als spezifische, lernbezogen ausgedeutete Ausprägungen von Koordinationsmechanismen anzusehen und stellen dementsprechend integrale Bestandteile der Ablauforganisation dar; insofern entspricht die Diskussion der obigen Instrumente der strukturellen bzw. technokratischen Organisationsperspektive.⁹⁵⁹

⁹⁵⁹ Diese Perspektive korrespondiert mit dem funktionalen Organisationsbegriff. Aus dieser Sichtweise heraus besteht die Organisation internationaler Unternehmen aus der Schaffung von Arbeitsteilung bzw. Strukturen und dem Einsatz von Koordinationsinstrumenten, die von strengen Regeln bis hin zu spontaner Selbstabstimmung reichen; vgl. beispielhaft Scherm, E/Süß, S. (2002).

5.2.2 Personalmanagement

Auf die Bedeutung eines systematischen Personalmanagements⁹⁶⁰ für organisationales Lernen im Transformationskontext⁹⁶¹ und grundlegende Ausgestaltungsprobleme in Rußland ist bereits von verschiedenen Autoren hingewiesen worden.⁹⁶² In einer jüngeren empirischen Studie zum Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg⁹⁶³ in 101 ausländischen Tochtergesellschaften in Rußland wurden folgende Kernergebnisse herausgearbeitet:

- Investitionen in das Personalmanagement erhöhen insgesamt den Unternehmenserfolg.
- Personalentwicklung in Form von fachlichem und außerfachlichem Training, Arbeitsplatzsicherheit, Laufbahnplanung und interner Beförderung für Mitarbeiter des Managements als auch für die übrigen Mitarbeiter⁹⁶⁴ beeinflusst den Unternehmenserfolg positiv.
- Eine dezentralisierte und teamorientierte Struktur mit entsprechend gruppenbezogenen Vergütungsformen ist nur im Falle der nicht dem Management angehörigen Mitarbeiter erfolgssteigernd.

⁹⁶⁰ Das Personalmanagement in multinationalen Unternehmen umfaßt - idealtypischerweise - die Auswahl, Entwicklung, Kompensation und Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen (einheimische und Stammhausmitarbeiter sowie Mitarbeiter anderer Länder), die jedoch landesspezifischen und kulturellen Bedingungen Rechnung zu tragen hat; vgl. zu Ansätzen des internationalen Personalmanagements Weber, W./Dowling, P./Festing, M. (1999), oder auch Festing, M./Weber, W. (2000).

⁹⁶¹ Siehe beispielhaft Cyr, D. J./Schneider, S. C. (1996), die als lernfördernde Elemente des Personalmanagements in Ost-West-Joint-Ventures u.a. eine leistungsbezogene Vergütung, Mentoren- und Trainingsprogramme sowie Leistungsfeedback herausstellen; als lernhemmende Faktoren werden u.a. eine unzureichende Kommunikationspolitik und ein Mangel an Wissen über Lokalspezifika bei Expatriates hervorgehoben.

⁹⁶² Siehe beispielhaft Shekshnia, S. (1994) zu einzelnen Human Resources Management (HRM)-Dimensionen Shekshnia, S. (1998) zu unterschiedlichen HRM-Strategien sowie zu neueren Tendenzen in den einzelnen Dimensionen; ebenfalls aus praxisorientierter Sicht siehe May, R./Young, C. B./Ledgerwood, D. (1998); zur Notwendigkeit der Anpassung einzelner HRM-Instrumente an lokale Bedingungen siehe Björkman, I./Ehrnrooth, M. (1999).

⁹⁶³ Dieser wurde als subjektive Einschätzung von Marktanteil, Umsatzwachstum, Profitabilität und Produkt-/Servicequalität gemessen.

⁹⁶⁴ Die Autoren verwenden zur Kennzeichnung dieses Unterschiedes die Begriffe „managerial and non-managerial employees.“

- Der Einsatz von Feedback-Systemen, d.h. von extensiver Informationspolitik, Mitarbeiterbefragungen und (internem) Beschwerdemanagement, wirkt sich nur bei Managementangehörigen erfolgsfördernd aus.
- Zwischen Anstrengungen der Angleichung von HRM-Strategie und Unternehmensstrategie und dem Unternehmenserfolg besteht nur ein schwacher Zusammenhang.⁹⁶⁵

Wenn auch diese Studie nicht explizit aus der Perspektive des organisationalen Lernens durchgeführt wurde, so enthält sie doch wichtige Implikationen für die Unterstützung von Lernprozessen. Zunächst ist die Trennung in Managementangehörige und andere Mitarbeiter hervorzuheben, die eine wichtige Dimension zur Identifizierung von Lernträgern und zur Ableitung trägergruppenspezifischer Maßnahmen bilden kann.⁹⁶⁶ Ferner ist die positive Wirkung der Personalentwicklung zu nennen, die aufgrund der vorhandenen Kompetenzlücken, der nach wie vor hohen Wertschätzung von Ausbildung in Rußland und der hiermit verbundenen stark positiven Grundeinstellung gegenüber entsprechenden Maßnahmen⁹⁶⁷ gerade zur Beseitigung von transformationsbedingten Lerndefiziten beitragen sollte. Von besonderem Interesse ist die erfolgsfördernde Wirkung von Feedback-Systemen, da diese den laufenden Wissenstransfer unter russischen Mitarbeitern als auch zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern unterstützen kann.

Czinkota/Springer fordern - in einer umfassenden Sichtweise - die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten sowie die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensmustern;⁹⁶⁸ grundsätzlich ist die Managementausbildung dabei dem

⁹⁶⁵ Dagegen wird von Shekshnia ein eindeutiger Zusammenhang zwischen diesen Parametern unterstellt - allerdings auf Basis einer wesentlich eingeschränkteren und weniger differenzierten Untersuchung; vgl. Shekshnia, S. (1998), S. 461 und 464.

⁹⁶⁶ Weiter oben wurde bereits auf die aus Alter und Arbeitserfahrung resultierenden Unterschiede hingewiesen; vgl. Kapitel 3.3.4.

⁹⁶⁷ Siehe hierzu auch die Anmerkungen zu individuellen Potentialen in Kapitel 4.1.3.1.

⁹⁶⁸ Vgl. Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 60.

Transformations-fortschritt anzupassen.⁹⁶⁹ Ähnlich argumentieren Heyse/Merk:

„Aus der Praxis des Anschlußlernens ist hinlänglich bekannt, daß Wissen und Know-How nicht im Verhältnis 1 : 1 vermittelbar sind. Sollen Systeme erfolgreich aufgebaut werden, müssen sie in Verbindung mit den sich verändernden kulturellen Selbstverständnissen und den sozio-individuellen Arbeitsmentalitäten stehen. Unternehmerisches Handeln, neue Formen der Aus- und Weiterbildung, der Wertewandel in der Gesellschaft müssen von den handelnden Menschen getragen werden.“⁹⁷⁰

Mit diesen Forderungen machen die Autoren auf einige wichtige Aspekte der Managementausbildung aufmerksam, insbesondere die Berücksichtigung des Transformationskontextes als normativer Rahmenbedingung, die Notwendigkeit einer Vermittlung vielfältiger Fähigkeiten sowie die praktische Umsetzbarkeit von Entwicklungsmaßnahmen.

Zur Unterstützung eines umfassenden organisationalen Lernens sollte *Management Development* - hier verstanden als umfassende Personalentwicklung⁹⁷¹ - verschiedenen *Anforderungen* genügen, und zwar insbesondere vor dem Hintergrund der oben thematisierten Lernpotentiale und -barrieren:⁹⁷²

⁹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 51.

⁹⁷⁰ Heyse, V./Merk, R. (1996), S. 150f.

⁹⁷¹ Krautwurst verweist in diesem Zusammenhang darauf, daß die traditionelle Personalentwicklung die Möglichkeiten zur Unterstützung organisationalen Lernens bisher vernachlässigt hat, und leitet daraus die Notwendigkeit einer integrativen Personalentwicklung ab, die Interventionsmaßnahmen auf der Ebene des Organisationsmitgliedes als auch auf der Gruppen- und Organisationsebene umfaßt und daher neben der Förderung individueller Organisationsmitglieder auch die Zugänglichkeit und die Erschließung des in der Organisation vorhandenen Wissens zu unterstützen hat; zu weiteren Funktionen sowie Instrumenten der Personalentwicklung siehe Krautwurst, O. (2001), insbesondere S. 192f.

⁹⁷² Als Barrieren von Einzelmaßnahmen im Bereich der Managementausbildung, wie z.B. Seminaren, führen Czinkota/Springer aus Sicht russischer Teilnehmer folgende Aspekte auf: Stolz bzw. Gefühl der Überwältigung, Furcht und Argwohn, Mangel an Vereinbarkeit der Maßnahmen mit lokalen Spezifika, Mangel an Kompliziertheit und Langzeitwirkung; vgl. Czinkota, M. R./Springer, R. (1997), S. 55ff. Diese Aspekte spiegeln sich letztendlich in der Diskussion der ebenenbezogenen Barrieren wider.

- Es muß grundsätzlich die Vermittlung expliziten *und* impliziten Wissens beinhalten und die Entwicklung kognitiver als auch von Verhaltenskompetenzen fördern.
- Der komplementäre Charakter verschiedener Lernformen ist zu berücksichtigen, d.h. die „klassischen“ Lernformen und die zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern verlaufenden Wissenstransferprozesse müssen sich gegenseitig ergänzen.
- Im Sinne einer umfassenden und dauerhaften Institutionalisierung sollte es die größtmögliche Anzahl von Mitarbeitern in verschiedenen Bereichen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen erfassen, und zwar nicht nur zur Vergrößerung der organisationalen Wissensbasis, sondern auch zur Erzeugung einer machtpolitischen Dynamik, die zur Reduzierung mikropolitischer Barrieren beitragen kann, denn Management Development kann insbesondere Wissenslücken zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern schließen und damit Machtpotentiale angleichen; außerdem verstärkt Management Development die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen, was gerade im Wettbewerb um knappe Humanressourcen von großer Bedeutung ist.⁹⁷³
- Neben der Vermittlung von Managementkompetenzen muß eine Erläuterung der Grundlagen der Marktwirtschaft erfolgen, um Vorurteile ihr gegenüber abzubauen, marktwirtschaftliche Grundeinstellungen zu fördern (z.B. Bewußtsein für Mittelknappheit bzw. Kostenbewußtsein, Bereitschaft zur Anpassung an dynamische Rahmenbedingungen des Wirtschaftens)⁹⁷⁴ und das einzelne Managementkompetenzen zugrundeliegende Normenwissen zu explizieren und damit die notwendige Anschlußfähigkeit gegenüber „technischem“ Know-How herzustellen (beispielsweise können Marketingkenntnisse zwar erfolgreich transferiert werden, jedoch werden sie ohne ein entsprechendes Grundlagenverständnis für die Funktionsweise von

⁹⁷³ Vgl. Fey, C. F./Engström, P./Björkman, I. (1999), S. 78; siehe auch die Anmerkungen zum Arbeitsmarkt im Transformationskontext in Kapitel 3.3.4.

⁹⁷⁴ Vgl. Pieper, R. (1993), S. 72.

Märkten nicht integriert);⁹⁷⁵ die Beteiligten sind dabei zu unterstützen, einen an marktwirtschaftlichen Bedingungen ausgerichteten Bezugs- bzw. Interpretationsrahmen zu entwickeln, in Erfahrungen umzusetzen und schließlich zu internalisieren.

- Management Development muß die volle Unterstützung („Commitment“) des Top Managements erfahren, nicht zuletzt um auch in mikropolitischer Hinsicht eine entsprechende Signalwirkung zu erzeugen.
- Management Development muß sich in der Personalbeurteilung dahingehend widerspiegeln, daß persönliches Fortkommen in der Organisation durch die erfolgreiche Umsetzung von Wissen anstatt - wie zu Sowjetzeiten sehr häufig - durch Seniorität und politische Fähigkeiten, erreicht wird.

Management Development für russische Mitarbeiter kann durch die Formulierung und Implementierung individueller Entwicklungspläne unterstützt werden.⁹⁷⁶ Formelles und informelles Training, permanentes Coaching und häufiges Feedback, gegenseitiger Informationstransfer, gemeinsame Zielsetzung und Herausarbeitung von Aktionsplänen müssen laufend verfolgt werden⁹⁷⁷

Im Rahmen seiner Untersuchung identifiziert Shekshnia formelle und informelle Management Development-Systeme; während erstere sich durch Elemente wie Potentialbewertung, Karriereplanung, entwicklungsfördernde Arbeitseinsätze und regelmäßige Fortschrittskontrollen kennzeichnen und durch die Übertragung von entsprechenden Praktiken der Muttergesellschaft

⁹⁷⁵ Dazu bemerken May/Young/Ledgerwood: „..., if Russian managers learn ‚what‘ Western managers do, but not ‚why‘ they do what they do, what real knowledge has been gained?“; May, R./Young, C. B./Ledgerwood, D. (1998), S. 451. Shekshnia sieht eine allmähliche Bedeutungsverschiebung von marktwirtschaftlicher Grundlagenvermittlung zu konkreter Kompetenzentwicklung mit zunehmendem Transformationsfortschritt; vgl. Shekshnia, S. (1998), S. 463.

⁹⁷⁶ Vgl. Hopple, D. (1997).

⁹⁷⁷ Hopple weist auf die kontraproduktive Wirkung bei nur unvollständiger Implementierung hin: „Lack of follow through and failure to deliver on initial commitments are key causes of ineffective development plans and a great source of discontent among employees. Used

zustände kommen, beinhalten letztere vor allem Diskussionen und Job-Rotation. Informelle Maßnahmen werden insgesamt als erfolgreicher eingeschätzt mit der Begründung, daß sie der Neuartigkeit von Personalentwicklung in Rußland, der unter Russen vorherrschenden Kurzfristorientierung sowie der volatilen Unternehmensumwelt besser entsprächen. Diese Einschätzung widerspricht allerdings den Ergebnissen der wesentlich umfassenderen und aktuelleren Studie von Fey/Björkman; es ist dagegen naheliegender, sie als „Entschuldigung“ für die noch unzureichende Implementierung von Management Development-Instrumenten zu interpretieren.⁹⁷⁸

Die Inanspruchnahme externer Bildungsinstitutionen stellt dabei eine weitere Option im Rahmen der Personalentwicklung dar. Die Vor- und Nachteile externer gegenüber interner Entwicklungsmaßnahmen sind dabei einander gegenüberzustellen.

Entsprechend der Gegenseitigkeit organisationalen Lernens sollen im folgenden einige Anmerkungen zu den Erfolgsvoraussetzungen der lernbezogenen Rolle von Expatriate-Einsätzen gemacht werden.⁹⁷⁹ Für die Selektion und Instruktion von Expatriates muß dabei grundlegend gelten:

„Select thoroughly your expatriates and make sure you are not concentrating only on their professional expertise, but choose people with good communication skills, ability to teach and to learn from others. Spend extra hours and extra dollars on trying to convince experienced managers to Russia - it will pay dividends. When future expatriates are selected, explain to them and make sure they understand their major

improperly, an individual development plan can do more harm than benefit“; Hopple, D. (1997).

⁹⁷⁸ Zu weiteren Instrumenten des Personalmanagements im osteuropäischen Transformationskontext siehe - unabhängig von ihrem Bezug zum organisationalen Lernen - insbesondere Holtbrügge, D. (1995), S. 149ff.

⁹⁷⁹ Die Anmerkungen beschränken sich im wesentlichen auf ihre Coaching-/Mentorenrolle, die als zen-trale Einflußgröße des Lernerfolgs angesehen wird, eine umfassende Diskussion der Vorbereitung und Durchführung von Expatriate-Einsätzen kann an dieser Stelle nicht erfolgen; zu Empfehlungen für die erfolgreiche Gestaltung von Auslandseinsätzen siehe allgemein Engelhard, J./Hein, S. (1996), S. 104ff und Hein, S. (2000), S. 454f.

task – to work themselves out of the job, e.g. prepare locals to take over and run the company they way you want it to be.“⁹⁸⁰

Gerade vor dem Hintergrund der im obigen Zitat anzutreffenden Anforderungen an Expatriates kann der systematische Einsatz von *Coaching* organisationales Lernen nachhaltig unterstützen. Coaching kann man als „einen zielgerichteten, zeitlich begrenzten Beratungsprozeß“⁹⁸¹ definieren, bei dem die persönliche, soziale und/oder fachliche Handlungskompetenz der gecoachten Mitarbeiter verbessert werden soll.⁹⁸² Die mit Coachingaufgaben zu betrauenden Führungskräfte befinden sich jedoch insofern in einem Rollendilemma, als Coaching sich am Entwicklungsbedarf sowie an den Zielen und Erwartungen der Mitarbeiter auszurichten hat (und die Führungskraft somit zum Dienstleister ihrer Mitarbeiter wird), während die Wahrnehmung einer „traditionellen“ Führungsrolle mit der Ausübung von Kontrolle, dem Treffen von Entscheidungen und dem Erteilen von Weisungen einhergeht; daher ist es erforderlich, daß möglichst eine zeitliche Trennung zwischen Führungssituationen und Coaching-Sitzungen stattfindet und die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam Ziele formulieren, gegebene Probleme diagnostizieren und die Verantwortlichkeiten klären.⁹⁸³

Coaching steht zudem in einem interdependenten Zusammenhang mit anderen Instrumenten zur Förderung organisationalen Lernens, da es vor allem die Verankerung von Vertrauen in der Unternehmenskultur und umfassende persönliche, methodische und fachliche Kompetenzen beim Coach voraussetzt; letztere können durch eine gezielte Vorbereitung auf Coachingaktivitäten erweitert werden.⁹⁸⁴

⁹⁸⁰ Shekshnia, S. (1994), S. 305.

⁹⁸¹ Jochum, E./Jochum, I. (2001), S. 492.

⁹⁸² Coaching stellt somit eine Form des Transfers impliziten und expliziten Wissens sowie der Unterstützung beim eigenständigen Wissenserwerb dar.

⁹⁸³ Vgl. Jochum, E./Jochum, I. (2001), S. 492ff.

⁹⁸⁴ In diesem Zusammenhang ist auch die Forderung von Bolten zu sehen, interkulturelle Trainingsmaßnahmen in einen Handlungszusammenhang zu setzen (z.B. in Planspielen), bei dem auch das Zusammenwirken mit anderen Komponenten internationaler Managementkompetenz berücksichtigt wird; vgl. Bolten, J. (2001), S. 915. Dementsprechend wäre die Vermittlung interkultureller Kompetenz idealerweise mit der

Die Wahrnehmung ihrer Coachingrolle wird bei Expatriates nicht nur durch unterschiedliche, oben diskutierte Lernbarrieren, sondern auch durch die häufig hohe Arbeitsbelastung und die damit verbundene Kurzfristorientierung behindert:

„In Russia, where multinational companies are focusing on expansion and building market share, the commitment to development is frequently sacrificed for short term gain. Heavy workloads and the demand for quick results lead expat managers to trade coaching for doing: when you are short on time, it is easier to complete a task yourself than to teach another to do it.“⁹⁸⁵

Der Transformationskontext spielt also auch in diesem Kontext insofern eine wichtige Rolle, als er sich in ökonomischer Hinsicht durch Märkte mit hohem Wachstumspotential kennzeichnet, die eine entsprechend expansive Unternehmenspolitik erfordern - mit all ihren Konsequenzen für die organisationsinterne und individuelle Prioritäten-setzung. Coachingaktivitäten müssen daher einen integralen und zentralen, formellen Bestandteil der Arbeitsaufgaben von Expatriates bilden⁹⁸⁶ und entsprechende Leistungskriterien explizit formuliert werden.

„Last, but not least,“ stellt die *Durchführung interkultureller Trainingsmaßnahmen*⁹⁸⁷ ein weiteres personalwirtschaftliches Instrument zur Förderung organisationaler Lern-prozesse dar, und zwar insofern, als interkulturelle Kompetenz⁹⁸⁸ die Kommunikation und damit Transfer und Interpretation von

Vermittlung der für die Wahrnehmung einer Coachingrolle erforderlichen Fähigkeiten zu verknüpfen.

⁹⁸⁵ Hopple, D. (1997). Siehe zum Coaching in Rußland auch Weibel M. P. (2001), S. 241ff.

⁹⁸⁶ Zu Erfahrungen mit Coaching (und anderen Instrumenten der Personalentwicklung) im Transformationsland Polen siehe Glaser, H. (2000).

⁹⁸⁷ Zur Typologisierung sowie zur Darstellung der Vor- und Nachteile verschiedener interkultureller Trainingsmaßnahmen siehe beispielhaft Bolten, J. (1998), S. 164ff., und Bolten, J. (2001), S. 916ff. Idealerweise sollten Trainingsmaßnahmen nicht nur vor Beginn des Auslandseinsatzes, sondern bis zur Reintegration ins Stammhausunternehmen stattfinden; vgl. Thomas, A. (1997), S. 124f.

⁹⁸⁸ Müller/Gelbrich definieren interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen effektiv und angemessen zu agieren, d.h. zum einen die eigenen und die Unternehmensziele zu erreichen und zum anderen die Ziele des Partners zu achten und

Wissen erleichtert; ausgewählte Fähigkeiten (z.B. Empathie), Kenntnisse über die Unterschiede zwischen eigen- und fremdkulturellen Denk- und Verhaltensweisen (und potentielle interkulturelle Konflikte) sowie die individuelle Motivation zur Vermeidung ethozentrischen Denkens und Handelns⁹⁸⁹ erleichtern die Wahl der richtigen Transfermechanismen und vereinfachen die Bewertung des von russischen Mitarbeitern empfangenen Wissens, das nur vor dem Hintergrund der mentalen Modelle der Wissenssender richtig interpretiert werden kann; ein Mangel an Kenntnissen über die Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkultur entspricht gewissermaßen einem interkulturellem Mangel an Anschlußfähigkeit.⁹⁹⁰

Abschließend ist noch auf die Zuordnung der einzelnen Instrumente zu den Perspektiven der multikontextuellen Sichtweise von Organisation/Personal einzugehen. Management Development, Zielvereinbarungs-/ Leistungsgespräche und Entwicklungspläne für russische Mitarbeiter sind als Maßnahmen der Personalentwicklung anzusehen; die persönliche und fachliche Qualifizierung der Organisationsmitglieder dient der Befriedigung individueller Bedürfnisse nach persönlicher Fortentwicklung und des organisationalen Bedürfnisses an qualifizierten Mitarbeitern. Insofern stellen die Maßnahmen der Personalentwicklung eine Ausprägung des personalen Ansatzes dar. Interkulturelle Trainingsmaßnahmen für Expatriates dienen ebenfalls Entwicklungsbedürfnissen und entsprechend insofern dem personalen Ansatz; allerdings beinhalten sie die Vermittlung von symbolischen Inhalten (z.B. Sprache) und können daher auch dem symbolischen Ansatz zugerechnet werden. Die Verankerung von Mitarbeiterentwicklung als Leistungskriterium

sozio-kulturelle Regeln und Normen (der Fremdkultur) zu befolgen; vgl. Müller, S./Gelbrich, K. (2001), S. 247.

⁹⁸⁹ Diese drei grundsätzlichen Ausprägungen interkultureller Kompetenz entsprechen ihrer konativen bzw. verhaltensbezogenen, kognitiven und affektiven Dimension; die zur Identifikation und Interpretation von Konnotationen besonders wichtigen Sprachfertigkeiten sind der konativen Dimension zuzurechnen; für eine Auflistung von Teilkompetenzen siehe Bolten, J. (2001), S. 913; für ein Modell zum Einfluß interkultureller Kompetenz auf den Auslandserfolg siehe Müller, S./Gelbrich, K. (2001), S. 267.

⁹⁹⁰ Kenntnisse über die Fremdkultur bilden zudem die Grundlage für die im Laufe der Einsatzzeit erfolgende Anpassung an die kulturelle Umgebung, insofern könnte der Erwerb kultureller Kompetenz auch als eine Form des „kulturellen Metalernens“ angesehen werden.

für Expatriates soll eine Angleichung individueller und organisationaler Ziele quasi „erzwingen“ und ist insofern als eine politische Maßnahme zu verstehen. Der Einsatz von Coaching soll die Mitarbeiterentwicklung unterstützen, gleichzeitig aber auch eine gegenseitige Verständigung über unterschiedliche Symbolsysteme ermöglichen; dies entspricht sowohl dem personalen als auch dem symbolischen Ansatz.

5.2.3 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur soll im folgenden als unterstützendes Instrument verstanden werden, mit dem grundsätzlich die folgenden lernbezogenen Wirkungen angestrebt werden sollen:

- a) gemeinsame Erwartungen hinsichtlich der Notwendigkeit und der Formen gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches zu schaffen;
- b) den gegenseitigen Wissenstransfer über die Etablierung gemeinsamer, normativer Deutungsschemata zu erleichtern;⁹⁹¹
- c) durch die Verankerung von positiv besetzten Normen wie z.B. Offenheit und Integrität gerade individuelle, politisch motivierte und lernhemmende Verhaltensweisen einzuschränken bzw. zu unterbinden.

Die Förderung der Unternehmenskultur entspricht dabei grundsätzlich der symbolischen Sicht von Organisation/Personal. Die „Steuerungswirkung“ von Unternehmenskultur läßt sie jedoch gleichzeitig als ein Instrument der Ablauforganisation und damit als Ausprägung der mechanistischen Sichtweise erscheinen.⁹⁹²

Es wird im folgenden zunächst auf vorhandene Studien zur Unternehmenskultur in Joint-Ventures und Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen in Mittelost-europa bzw. Rußland eingegangen, um zentrale Anforderungen an eine lernfördernde Kulturgestaltung im Transformationskontext herauszuarbeiten.

In den gegebenen, in der Regel empirisch angelegten Untersuchungen werden eine Reihe von kulturfördernden Faktoren hervorgehoben, wobei aber - im

⁹⁹¹ So können unternehmenskulturelle Normen die Entwicklung gemeinsamer Annahmen über die Funktionsweise von Teams beeinflussen; vgl. Ginson, C. B./Zellmer, M. E. (1998), S. 19.

⁹⁹² Daran knüpft sich die Frage nach der Steuerbarkeit von Unternehmenskultur, auf die weiter unten noch eingegangen wird.

Gegensatz zu dem oben erläuterten normativen Kulturverständnis - von einem sehr weiten Kulturbegriff ausgegangen wird, der vielfältige potentielle Managementinstrumente einschließt. So ziehen Fey/Nordahl/Zätterström beispielsweise die Definition Denisons heran, wonach Unternehmenskultur anzusehen ist als:

„the underlying values, beliefs, and principles that serve as a foundation for an organization's management systems, as well as the set of management practices and behaviors that both exemplify and reinforce these basis principles.“⁹⁹³

Die unter diesem Kulturbegriff subsumierten Instrumente sind dementsprechend vielfältig.⁹⁹⁴ In einer ebenfalls an einer eher weiten Begriffsauffassung orientierten Untersuchung von Cyr werden folgende Faktoren herausgestellt, die organisationales Lernen unterstützen: Gegenseitiger kultureller Respekt und entsprechende Annäherungsbemühungen zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern, gegenseitiges Vertrauen, aktive Einbindung des Know-Hows der lokalen Mitarbeiter, gemeinsame Festlegung der Unternehmensziele sowie des Ablaufes einer graduellen Kontroll- und Machtübertragung auf lokale Mitarbeiter, Kommunikationsmechanismen, Wahrnehmung einer Trainerrolle durch Expatriates; als erfolgskritisch wird in allgemeiner Hinsicht die Prozeßorientierung des Lernens angesehen.⁹⁹⁵

⁹⁹³ Denison, D. R. (1990) - Zitat übernommen aus Fey, C. F./Nordahl, C./Zätterström, H. (1999), S. 47.

⁹⁹⁴ Bei Fey/Nordahl/Zätterström werden beispielsweise auch Delegation, Koordination/ Integration, Training und Strategie der Unternehmenskultur zugeordnet; vgl. Fey, C. F./Nordahl, C./Zätterström, H. (1999).

⁹⁹⁵ Vgl. Cyr, D. J. (1997). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, daß eine einheitliche und eindeutige Begriffsbestimmung organisationalen Lernens ebenso fehlt wie eine klare Abgrenzung von organisationalen Lernen und Unternehmenskultur, die zwar einerseits einen unterstützenden Charakter besitzen soll („supportive culture“), andererseits aber eher als Resultat organisationalen Lernens dargestellt wird, wie z.B. in der folgenden Phrase: „Training is a conduit not only of technical information, but also of new corporate norms and values“ ; Cyr, D. J., S. 141. Ein Widerspruch ist zudem darin zu sehen, daß einerseits gegenseitiger kultureller Respekt eingefordert wird, gleichzeitig aber von lokalen Mitarbeitern verlangt wird, ihre angestammte Kultur zu verlernen: „ ..., it was imperative that locals made an effort to adapt to new ways, and unlearn the old culture“; Cyr, D. J., S. 137.

Die Studie Cyrs weist auf wichtige, „kulturelle“ Voraussetzungen bzw. Anforderungen organisationalen Lernens im osteuropäischen Kontext hin, insbesondere die Verankerung von gegenseitigem Respekt und Vertrauen sowie die Notwendigkeit für Expatriates und russische Mitarbeiter, sich aufeinanderzuzubewegen. Wenn diese Anforderungen auch trivial anmuten mögen, so spielen sie realiter eine gewichtige Rolle (und umso häufiger werden sie in der Unternehmenspraxis vernachlässigt).

Im Hinblick auf die Berücksichtigung vergangenheits- und national geprägter kultureller Merkmale formuliert Cyr an anderer Stelle eine zentrale Aufgabenstellung bei der Schaffung einer Unternehmenskultur:

„Arriving at a balance of group solidarity and strong leadership with individual initiative and delegation provides an interesting challenge.”⁹⁹⁶

Es ergibt sich aus Sicht multinationaler Unternehmen daher die Anforderung, die landeskulturelle und vergangenheitsgeprägte Gruppensolidarität mit der Schaffung zusätzlicher individueller Handlungskompetenzen zu „versöhnen“. Während eine zu starke Gruppenorientierung gerade den Intergruppen- bzw. bereichsübergreifenden Wissenstransfer behindern kann, ist eine zu starke Individualisierung unter Umständen mit einer Tendenz zur individuellen Wissensakkumulation verbunden.

In einer sehr umfassenden Studie von Fey/Denison wird Unternehmenskultur in ausländischen Unternehmen in Rußland entlang von vier Merkmalen gemessen: Einbindung der Mitarbeiter durch Delegation, Team- und Personalentwicklung („involvement“) und Grad der Koordination und Integration („consistency“) als intern ausgerichteten Merkmalen sowie Anpassungsfähigkeit („adaptability“) und Zielvorgaben bzw. Unternehmensmission („mission“) als extern orientierten Merkmalen.⁹⁹⁷ Die Autoren

⁹⁹⁶ Cyr, D. J./Schneider, S. C. (1996), S. 221.

⁹⁹⁷ Vgl. Fey, C. F./Denison, D. R. (2000).

finden eine weitgehende Bestätigung ihrer Hypothese, daß aufgrund der dynamischen Unternehmensumwelt sowie der kollektiven Prägung der Russen als auch ihrer Wissens- bzw. Kompetenzlücken hinsichtlich marktwirtschaftlichen Handelns „adaptability“ und „involvement“ den höchsten Einfluß auf die organisationale Effektivität ausüben. Im Hinblick auf organisationales Lernen ist unter den Ergebnissen der Studie weiterhin besonders hervorzuheben, daß die Nachfrage nach Kompetenzentwicklung („involvement“) unter russischen Mitarbeitern sehr stark ausgeprägt ist, die Vermittlung einer eindeutigen Unternehmensmission („mission“) sich angesichts der dynamischen Unternehmensumwelt hingegen schwierig gestaltet.

Aus diesen Ergebnissen ergibt sich die Anforderung, die Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterentwicklung als ein wesentliches Merkmal der Unternehmenskultur zu etablieren sowie die Artikulation und Kommunikation der Unternehmensmission bzw. -ziele zu intensivieren. Während die Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterentwicklung die Motivation der Mitarbeiter zur Wissensaneignung erhöhen kann, ist über Formulierung und Kommunikation einer gemeinsamen Mission bzw. gemeinsamer Ziele eine gewisse Angleichung in der Anschlußfähigkeit der Organisationsmitglieder zu erreichen.

In einer bereits weiter oben herangezogenen Studie wird die Behauptung vertreten, daß in „verwestlichten“ Tochtergesellschaften die Akzeptanz der offiziellen Unternehmenskultur höher sei, diese aber eine Mischung aus einer oberflächlichen Kultur der Muttergesellschaft und der russischen Nationalkultur darstelle.⁹⁹⁸ Zwar beruht diese Aussage auf rein subjektiven Eindrücken und ist empirisch nicht fundiert, jedoch verweist sie treffend auf das potentielle Spannungsverhältnis zwischen der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft und der Nationalkultur.⁹⁹⁹ Die Handhabung dieses Spannungsverhältnisses

⁹⁹⁸ Vgl. Shekshnia, S. (1998), S. 464.

⁹⁹⁹ Dieses Spannungsverhältnis äußert sich im Gegensatz zwischen einer pluralistischen und einer universellen, von landeskulturellen Einflüssen weitgehend unabhängigen Unternehmenskultur; vgl. Schreyögg, G. (2000), S. 784ff.

muß als weitere Anforderung an die Gestaltung der Unternehmenskultur angesehen werden.

Eine weitere Anforderung ergibt sich aus der Spaltung der Mitarbeiterschaft entlang der Dimensionen Alter und Arbeitserfahrung¹⁰⁰⁰ sowie Managementangehörigkeit,¹⁰⁰¹ die zu einer je unterschiedlichen Anschlußfähigkeit gegenüber normativen Orientierungen führt.¹⁰⁰²

Die Gestaltung der Unternehmenskultur¹⁰⁰³ beruht vor allem auf der organisatorischen Sozialisation der Organisationsmitglieder im Rahmen der Nutzung verschiedener personalpolitischer Instrumente, unter denen der internationale Führungskräfte-Transfer eine herausragende Rolle spielt.¹⁰⁰⁴ Die Diskussion des Einsatzes von Unternehmenskultur soll sich im Rahmen dieser Arbeit darauf beschränken, inwieweit die entsandten Führungskräfte als Vermittler der Unternehmenskultur auftreten bzw. diese überhaupt als Steuerungsinstrument verstehen. Die Vermittlung von Unternehmenskultur kann durch das Formulieren und aktive Kommunizieren unternehmenskultureller Normen erfolgen; dabei darf sich eine Unternehmenskultur nicht in bloßen Slogans erschöpfen, sondern muß von den Organisationsmitgliedern verstanden und von Expatriates im Rahmen ihrer Vorbildfunktion vorgelebt werden.¹⁰⁰⁵

Eine besondere Betrachtung verdient der interdependente Zusammenhang zwischen Vertrauen und Unternehmenskultur. Unternehmenskultur kann demnach als Steuerungsinstrument zum Aufbau eines Vertrauensnetzwerkes bzw. einer Vertrauensorganisation beitragen. Bei der oben vorgenommenen

¹⁰⁰⁰ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 3.3.4.

¹⁰⁰¹ Vgl. Kapitel 5.2.

¹⁰⁰² Fey/Nordahl/Zätterström bezeichnen die Spaltung als „dilemma of two disparate work forces“; Fey, C. F./Nordahl, C./Zätterström, H. (1999), S. 48.

¹⁰⁰³ Eine vollständige Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur muß als unmöglich angesehen werden; siehe zu Gestaltungsproblemen im internationalen Kontext Schreyögg, G. (2000), S. 787ff. sowie zur Kritik am mechanistischen Kulturverständnis Schreyögg, G. (1991), S. 208ff.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Schreyögg, G. (2000), S. 789ff.

Gegenüberstellung von kulturellen Dimensionen und dominierenden Prozessen der Vertrauensbildung hat sich in theoretischer und praktischer Hinsicht die Vorhersehbarkeit des Verhaltens von Organisationsmitgliedern als zentrale vertrauensbildende Einflußgröße herauskristallisiert;¹⁰⁰⁶ individuelles Verhalten sollte demnach von Konsistenz geprägt sein, die vor allem darin besteht, daß aus dem vergangenen Verhalten eines Individuums auf sein zukünftiges Verhalten geschlossen werden kann.¹⁰⁰⁷ Vertrauen darf dabei allerdings nicht einer politisch moti-vierten Manipulation der Mitarbeiter dienen, im Rahmen derer über vorhandene Machtgefälle hinweggetäuscht wird.¹⁰⁰⁸ Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit enthaltenen mikropolitischen Betrachtungen des Verhaltens von Expatriates und russischen Mitarbeitern ist dieses Risiko nicht zu unterschätzen.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Hopple, D. (1997).

¹⁰⁰⁶ Vgl. Kapitel 4.1.4 und 4.2.4.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Doney, P. M./Cannon, J. P./Mullen, M. R. (1998), S. 601.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Walgenbach, P. (2000), S. 717.

5.3 Darstellung der empirischen Ergebnisse zum Einsatz von Managementinstrumenten

5.3.1 Organisation

Vor dem Hintergrund der im vierten Kapitel identifizierten Lernbarrieren auf der Gruppen- und Individualebene sollte im Rahmen der *Kommunikationspolitik* bzw. der *Nutzung verschiedener Kommunikationsmedien* eine proaktive und regelmäßige Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. Funktionen¹⁰⁰⁹ sowie eine umfassende Vermittlung von Informationen über die Entwicklung der Tochtergesellschaft, die Entwicklung des Gesamtkonzerns und die Rolle der Tochtergesellschaft im Gesamtkonzern erfolgen. Nur durch die explizite „Bewußtmachung“ und Erläuterung der interdepedenten innerbetrieblichen Zusammenhänge kann die Relevanz des an andere Stellen im Unternehmen zu transferierenden Wissens bzw. des dort „einzuholenden“ Wissens verdeutlicht und die Ausbildung einer Gesamtunternehmenssicht unter russischen Mitarbeitern gefördert werden.

Der Einsatz „gängiger“ interner Kommunikationsmedien, wie z.B. interner Memos, sollte dabei zwingend um interaktive, von Expatriates in ihrer „Mittlerrolle“ durchzuführende Präsentationen ergänzt werden, da nur eine solche Kommunikationsform Rückfragen und kritische Anmerkungen ermöglicht;¹⁰¹⁰ weiterhin können russische Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, gegenüber ihren lokalen Kollegen über die in ihrem jeweiligen Bereich

¹⁰⁰⁹ Funktionsübergreifende Kommunikation kann u.a. in funktionsübergreifenden Projekten ablaufen, die jedoch nur in sechs Unternehmen institutionalisiert sind; in diesem Zusammenhang ist hinzuzufügen, daß rund 50% der Expatriates (18 Nennungen) die Auffassung vertreten, russische Mitarbeiter müssen erst einmal im Rahmen gegebener, abteilungs-/funktionsbezogener Aufgabenstrukturen hinzulernen.

¹⁰¹⁰ Die persönlichen „Erfolgsstrategien“ der Wissens- und Erfahrungsvermittlung von Expatriates stellen ausschließlich Ausprägungsformen einer unmittelbaren Kommunikation und

stattfindenden Projekte schwerpunktmäßig zu informieren und diesbezügliche Fragen zu beantworten. Von der letztgenannten Praxis wird nur im Unternehmen C bereits Gebrauch gemacht, die Resonanz unter den Mitarbeitern und die kommunikations- bzw. lernfördernden Wirkungen werden als sehr positiv beschrieben.

In der folgenden Tabelle wird die Einschätzung der *Einbindung russischer Mitarbeiter in die Ausarbeitung und Vorbereitung von Entscheidungen* aus Sicht von Expatriates und russischen Mitarbeitern wiedergegeben. In der Einschätzung beider Befragtengruppen wird dabei eine hohe Intensität der Einbindung bestätigt.

Intensität der Einbindung russischer Mitarbeiter in die Ausarbeitung und Vorbereitung von Entscheidungen (Median der Bewertungen auf einer Skala von 1 bis 5) - aus Sicht beider Befragtengruppen:		
	Expatriates	Russische Mitarbeiter¹⁰¹¹
Routineentscheidungen	5	5
Strategische Entscheidungen	4,5	5

Tabelle 50: Intensität der Einbindung russischer Mitarbeiter in die Ausarbeitung und Vorbereitung von Entscheidungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Ergänzend zu der obigen Tabelle ist an dieser Stelle festzuhalten, daß 56% der befragten russischen Mitarbeiter die Einbindung in die strategische Entscheidungsfindung auf der Unternehmensebene als ausbaufähig betrachten und 36% dieser Befragtengruppe die Einbindung in die strategische Entscheidungsfindung auf Funktionalebene als unzureichend ansehen. Diese Einschätzung unterstreicht grundsätzlich die Bereitschaft der russischen

Interaktion mit russischen Mitarbeitern dar; sechs Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

¹⁰¹¹ Zwei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angaben.

Mitarbeiter zur aktiven Partizipation am Prozeß der Entscheidungsvorbereitung;¹⁰¹² vor diesem Hintergrund ist in den einzelnen Unternehmen zu überprüfen, ob russische Mitarbeiter in ausreichender Intensität an Entscheidungsvorbereitungsprozessen beteiligt sind bzw. ob und inwieweit ein stärkere Einbindung in die strategische Planung, insbesondere auf Unternehmensebene, Umfang und Qualität organisationaler Lernprozesse fördern kann.

Im Hinblick auf die Nutzung von *Promotoren* kann der *Einsatz von offiziellen Vertrauensleuten* als formale Institutionalisierung von Prozeßpromotoren interpretiert werden; diese Vertrauensleute fungieren als organisatorische „Bindeglieder“ zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern und sollen u.a. Barrieren im gegenseitigen Wissensaustausch mit den Betroffenen in vertraulicher Form erörtern; dieser formale Einsatz findet nur in Unternehmen C statt, in dem ein Gremium von Vertrauensleuten aus den unterschiedlichen Abteilungen existiert. Jedoch wird in fast allen Unternehmen auf die Existenz informeller Ansprechpartner verwiesen, die als „Mittler“ (bzw. informelle Prozeßpromotoren) zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern agieren. In den Unternehmen A, B, C, E, O und I werden von den befragten Expatriates die jeweiligen Personalverantwortlichen als informelle Vertrauenspersonen russischer Mitarbeiter identifiziert; in den Unternehmen E und F werden ältere Mitarbeiter mit langjähriger Unternehmenserfahrung als informelle „Vertrauensinstanzen“ ausgemacht; in den Unternehmen D, K, L, O, Q, S, T und V werden einzelne russische Mitarbeiter, die über „ausreichend“ Unternehmenserfahrung verfügen, als „Mittelspersonen“ - gerade gegenüber jüngeren Mitarbeitern - charakterisiert; in den Unternehmen H und U werden sogar „ältere“ Expatriates, die bereits mehrere Jahre vor Ort gearbeitet haben, als informelle Ansprechpartner für russische Mitarbeiter angesehen.¹⁰¹³

¹⁰¹² Vom Prozeß der Entscheidungsvorbereitung ist das eigentliche Treffen von Entscheidungen abzugrenzen, dem viele russische Mitarbeiter ablehnend gegenüberstehen; siehe hierzu die Diskussion individueller Defizite russischer Mitarbeiter bei allgemeinen Managementfähigkeiten in Kapitel 4.2.3.

¹⁰¹³ Von den in den genannten Unternehmen befragten russischen Mitarbeitern wird die Einschätzung der Expatriates hinsichtlich der Existenz informeller Ansprechpartner

Die Inanspruchnahme von Prozeßpromotoren sollte grundsätzlich nur in Ergänzung zu einem persönlichen, *systematischen Management persönlicher Beziehungen* zur Herstellung von Vertrauen erfolgen; dieses setzt u.a. die Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen informellen Aktivitäten voraus. Die Gestaltung persönlicher Beziehungen steht insofern zudem in einem direkten Zusammenhang mit den oben bereits thematisierten informellen Kommunikationsnetzwerken, als sie den Eintritt in Netzwerke und die Partizipation an entsprechenden Kommunikationsprozessen ermöglicht.¹⁰¹⁴

Weiter oben ist bereits auf die Fähigkeiten des externen Beziehungsmanagements als nutzbares Wissenspotential von russischen Mitarbeitern mit Arbeitserfahrung aus der Sowjetwirtschaft hingewiesen worden;¹⁰¹⁵ dementsprechend agieren insbesondere ältere Mitarbeiter als Beziehungspromotoren gegenüber staatlichen Instanzen, die organisatorische Institutionalisierung dieser Promotorenfunktion in den Unternehmen gestaltet sich uneinheitlich.¹⁰¹⁶

vollständig geteilt; sofern es sich bei den Befragten um die Ansprechpartner selber handelte, bestätigten diese ihre Rolle.

¹⁰¹⁴ Die Partizipation an Kommunikationsprozessen in Netzwerken muß dabei als komplementär zur oben genannten „Taktik“ der Offenlegung informeller Kommunikationsinhalte gedacht werden.

¹⁰¹⁵ Siehe Kapitel 4.2.3.

¹⁰¹⁶ Nur in den Unternehmen F, G, L, M, N, Q, R, S und V existieren eigene Abteilungen oder (ausgegliederte) Repräsentanzen, die mit dem Management der Beziehungen zu staatlichen Stellen beauftragt sind; diese werden in zwei Drittel der Fälle von russischen Mitarbeitern geführt.

5.3.2 Personalmanagement

Vor dem Hintergrund der im vierten Kapitel identifizierten Wissensdefizite bei russi-schen Mitarbeitern ist zu überlegen, inwieweit die *Proritätensetzung innerhalb des Management-Development* den tatsächlichen Lernbedürfnissen gerecht wird; so könnte eine (temporäre) Fokussierung auf die Entwicklung strategischer und allgemeiner Managementfähigkeiten, insbesondere bei neu hinzukommenden Mitarbeitern, mittel- bis langfristig von Vorteil sein, da die Implementierung und Nutzung von Wissen von den genannten Fähigkeiten in hohem Maße abhängen.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Entwicklung von Teamfähigkeit gelegt werden, da ein Mangel an Teamfähigkeit nicht bloß ein Defizit impliziten Wissens,¹⁰¹⁷ sondern zudem eine erhebliche Barriere organisationalen Lernens darstellt. Im Rahmen des Management Development sollten von Expatriates und russischen Mitarbeitern unterschiedliche, kulturgebundene „Team“-Konzeptionen gemeinsam erörtert werden, um divergierende Erwartungen abzugleichen und einheitliche Kriterien der Zusammen-arbeit zu entwickeln.¹⁰¹⁸

Im Hinblick auf die im vierten Kapitel beschriebenen Mängel im abteilungsüber-greifenden Wissenstransfer¹⁰¹⁹ muß im Rahmen des Management-Development zudem eine kognitive Vermittlung des marktwirtschaftlichen Typus eines horizontal integrier-ten Unternehmens stattfinden, um unter russischen Mitarbeitern den individuellen Auf-bau eines

¹⁰¹⁷ Zu Defiziten im Breich der Teamfähigkeit siehe Kapitel 4.2.3.

¹⁰¹⁸ Vgl. grundsätzlich Gibson, C. B./Zellmer, M. E. (1998), S. 22; zu einem idealtypischen Vorgehen der Offenlegung von unterschiedlichen Team-Vorstellungen siehe auch Smith, K./Berg, D. (1997), S. 9f; zu interkultureller Team-Entwicklung aus praktischer Sicht siehe beispielhaft Bodel, K./Rémolu-Neumayer, K. (2001).

¹⁰¹⁹ Siehe Kapitel 4.2.2.

Gesamtunternehmensbildes und das Verständnis für interdependente Zusammenhänge im Unternehmen zu fördern.¹⁰²⁰

Bei den befragten Unternehmen werden im Rahmen des Management Development *Kurse/Seminare* abgehalten, die sich anhand der folgenden *Dimensionen* kategorisieren lassen: Fachspezifische und managementbezogene Inhalte, externe und interne Dozenten bzw. Trainer, nationaler und internationaler Teilnehmerkreis; von wenigen Ausnahmen abgesehen werden in den verschiedenen Unternehmen Kurse/Seminare entlang aller Dimensionen durchgeführt.¹⁰²¹

Während Maßnahmen des Management Development in praktisch allen Unternehmen der „natürlichen“ Restriktion von Kapazitätsgrenzen unterliegen, die keine rußlandspezifische Problemkategorie darstellen, wurde von den befragten Expatriates in den Unternehmen F, L und J ein erheblicher *Mangel an Integration des in Kursen/ Seminaren vermittelten Wissens in die Praxis* hervorgehoben, der aus einem fehlenden Verständnis für die theoretischen Grundlagen des vermittelten Wissens resultiert.

Mit Ausnahme des Unternehmens U werden in allen Unternehmen jährliche oder halbjährliche *Zielvereinbarungs-/Leistungsgespräche* zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchgeführt, in denen die Erreichung der in früheren Gesprächen festgelegten Leistungsziele erörtert, zukünftige Leistungsziele vereinbart und individuelle Entwicklungsbedürfnisse definiert werden.¹⁰²² *Individuelle Entwicklungspläne*, in denen Perspektiven und Kriterien der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern über den Zeitraum von einem Jahr

¹⁰²⁰ Dies entspräche der weiter oben dargelegten Anforderung an das Management-Development, markt-wirtschaftliche Grundlagenkenntnisse miteinzubeziehen; siehe Kapitel 5.2.2.

¹⁰²¹ In den Unternehmen B und O werden keine externen Maßnahmen durchgeführt; im Unternehmen I finden Kurse/Seminare ausschließlich auf nationaler Ebene statt; im Unternehmen U werden nur interne, fachbezogene Schulungen vorgenommen, die nur in Ausnahmefällen im Ausland erfolgen.

¹⁰²² Im Unternehmen C werden Leistungs- und Entwicklungsgespräche separat geführt, um die jeweiligen Inhalte nicht miteinander zu vermengen.

hinaus beschrieben werden, existieren generell jedoch lediglich in den Unternehmen J, Q und T; in Unternehmen G beschränken sich solche Entwicklungspläne auf wenige, ausgewählte Mitarbeiter; in den Unternehmen A, B und S soll die Einführung solcher Entwicklungspläne in naher Zukunft erfolgen bzw. wird schon entsprechend vorbereitet. Sie dienen der Schaffung von individueller „Planungssicherheit“¹⁰²³ sowie von mittel-/langfristigen Karriereperspektiven, die eine Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen ermöglichen.¹⁰²⁴

Offizielle „Ausbildungs-“ bzw. „Coachingverhältnisse“ existieren lediglich in den Unternehmen C und Q, und auch in diesen Fällen nur für ausgewählte „Potentialkräfte“. Die Einführung offizieller Coaching-Beziehungen auf breiterer Basis könnte unter Expatriates das grundsätzliche Bewußtsein für die Notwendigkeit des Wissenstransfers an lokale Mitarbeiter schaffen und diesem einen verpflichtenden Charakter verleihen;¹⁰²⁵ unter russischen Mitarbeitern würde zudem die (legitime) Erwartungshaltung gegenüber der „Ausbildungsverpflichtung“ der Expatriates gestärkt werden.¹⁰²⁶ Unabhängig

¹⁰²³ Die Herstellung von individueller Sicherheit besitzt gerade vor dem Hintergrund der individuellen Orientierung an Sicherheit eine nicht unerhebliche Bedeutung; vgl. Kapitel 4.2.3.

¹⁰²⁴ Insbesondere die nach wie vor herrschende Knappheit an potentiellen Nachwuchsführungskräften und die materiell bedingte Abwanderungsbereitschaft russischer Mitarbeiter erfordern eine solche Mitarbeiterbindung.

¹⁰²⁵ Die Wahrnehmung von „Coaching-Verpflichtungen“ wird durch die starke Arbeitsbelastung der Expatriates ohnehin eingeschränkt: So gibt ein Drittel der befragten Expatriates an, nicht über ausreichend Zeit für die Mitarbeiterentwicklung zu besitzen (zwölf Nennungen); nur vier Expatriates bewerten die ihnen zur Verfügung stehende Zeit als ausreichend; zwei sind der Auffassung, „man habe sich die Zeit eben zu nehmen“; ein Expatriate nimmt keine „Ausbildungsverpflichtung“ wahr; die übrigen Expatriates machten zu diesem Punkt keine Angaben bzw. konnten diesen aus ihrer Sicht nicht beurteilen.

¹⁰²⁶ An dieser Stelle soll nicht der von einigen (wenigen) Praktikern erhobene Einwand verschwiegen werden, der sich auf den offiziellen Charakter von „Coaching“ bezieht: Die Formalisierung von Coaching-Verhältnissen könnte zur Ausbildung einer „Elitegruppe“ russischer Mitarbeiter führen - zumindest in der Wahrnehmung der nicht in Coaching-Verhältnissen gebundenen Mitarbeiter -, da die Anzahl der von Expatriates zu „betreuenden“ Mitarbeiter zwangsläufig gering bleiben muß. Daher sei die Entwicklung einer „Coaching-Pyramide“ unter russischen Mitarbeitern sinnvoller. Wenn eine solche Vorstellung sicherlich ein erstrebenswertes Ziel darstellt, so setzt sie das (erstmalige) „Vorleben“ von Coaching-Beziehungen voraus; zudem wird eine zunehmende Differenzierung unter den russischen Mitarbeitern in Zukunft kaum zu vermeiden sein.

vom Verpflichtungsgrad bzw. Grad der Institutionalisierung des Coachings müssen dessen Inhalte geklärt¹⁰²⁷ bzw. gemeinsam erarbeitet werden.

Gerade vor dem Hintergrund der im vierten Kapitel beschriebenen divergierenden Rollenerwartungen von Expatriates und russischen Mitarbeitern kann die *gemeinsame Entwicklung einer Definition von „Coaching“* dazu beitragen, gegenwärtige Erwartungsdivergenzen und - zumindest partiell - die dahinterliegenden kulturellen Gründe aufzudecken sowie Erwartungen hinsichtlich des zu transferierenden Wissens *und* der Art des Wissenstransfers in Einklang zu bringen, d.h. eine weitestmögliche Konvergenz von Rollenerwartungen herzustellen. Die aus den Interviews hervorgegangene Übereinstimmung hinsichtlich der grundsätzlichen „Unterstützungsfunktion“ der Expatriates¹⁰²⁸ kann dabei als „Minimalkonsens“ und damit als Ausgangspunkt gemeinsamer Definitionsbemühungen dienen. Der aus einer gemeinsamen Definition resultierende gegenseitige „Erwartungsdruck“ kann der weiter oben bereits genannten, marktbedingten Gefahr der Kurzfristorientierung von Expatriates¹⁰²⁹ entgegenwirken.

Weiter oben ist bereits auf Kriterien der Auswahl von Führungskräften für einen Einsatz in Rußland sowie auf die grundsätzliche, lernbezogene Bedeutung, Inhalte und mögliche Ausgestaltungsformen *interkultureller Trainings-/Vorbereitungsmaßnahmen* hingewiesen worden.¹⁰³⁰ In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über den Umfang und die Intensität der Vorbereitung der im Rahmen dieser Arbeit befragten Expatriates gegeben:

¹⁰²⁷ Bereits die „stichprobenhafte“ Befragung von Expatriates hinsichtlich der Inhalte von Coaching macht die Bandbreite an Vorstellungen über diesen Begriff deutlich.

¹⁰²⁸ Siehe Kapitel 4.2.4.

¹⁰²⁹ Siehe Kapitel 5.2.2.

¹⁰³⁰ Siehe Kapitel 5.2.2.

Vorbereitungsmaßnahmen auf den Rußlandeinsatz – Anzahl der Expatriates (x von 35)		
Umfassende Vorbereitung	Basisvorbereitung	Keine systematische Vorbereitung
6	6	23

Tabelle 51: Vorbereitungsmaßnahmen auf den Rußlandeinsatz bei Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine umfassende Vorbereitung wird bei denjenigen Expatriates unterstellt, die vor ihrem Arbeitsbeginn bereits über umfangreiche Kenntnisse der russischen Kultur verfügen und die russische Sprache als alltägliche Arbeitssprache einsetzen können; dieser Anforderung werden im Falle dieser Studie jedoch nur solche Expatriates gerecht, die im Rahmen ihres Studiums oder wegen ihres persönlichen Hintergrundes sich bereits vor Arbeitsbeginn in Rußland aufgehalten oder intensiv mit Rußland beschäftigt haben. Eine Basisvorbereitung wird innerhalb dieser Studie solchen Expatriates zugesprochen, die einen einführenden Kurs über die russische Kultur und Lebensbedingungen in Rußland oder einen Sprachkurs belegt haben.¹⁰³¹ Die übrigen Expatriates müssen als „unvorbereitet“ eingestuft werden; die bei einigen in dieser Kategorie anzutreffenden Expatriates durchgeführten sogenannten „look-and-see-visits“ werden nicht als Vorbereitungsmaßnahmen angesehen; ferner ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß mehrere Befragte trotz der grundsätzlichen Unterstützung durch die Muttergesellschaft und vorhandener Trainingsangebote an Vorbereitungsmaßnahmen nicht teilgenommen haben.

Aus den obigen Betrachtungen können die beiden folgenden, komplementären Schlußfolgerungen gezogen werden: Nur die unternehmensseitige Verpflichtung von zukünftigen Expatriates zur Teilnahme an interkulturellen Trainingsmaßnahmen kann eine entsprechende Vorbereitung auf den Rußland-Einsatz garantieren; die Vorbereitungsmaßnahmen müssen dabei den

Bedürfnissen der (zukünftigen) Expatriates entsprechen, aus den von russischen Mitarbeitern angegebenen Wissensdefiziten können inhaltliche Schwerpunkte abgeleitet werden. Während an dieser Stelle keine Konzeptualisierung rußlandspezifischer Trainingsmaßnahmen erfolgen kann, so soll jedoch zumindest auf eine potentielle Ausgestaltungsform hingewiesen werden, die „klassische“ Vorbereitungsmaßnahmen zumindest ergänzen kann und gerade aus Sicht des organisationalen Lernens von besonderem Interesse ist: Die Bildung eines „Pools“ aus zurückgekehrten, gegenwärtig in Rußland arbeitenden und den in Zukunft dort arbeitenden Expatriates¹⁰³² und ein innerhalb dieses „Pools“ stattfindender Austausch von persönlichen Erfahrungen und „Erfolgsstrategien“ im gegenseitigen Wissensaustausch mit russischen Mitarbeitern sowie die Äußerung von Erwartungen und Fragen durch zukünftige Expatriates können Praxisbezug und Aktualität gewährleisten;¹⁰³³ der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Expatriates impliziert die Erschließung des in der Organisation bereits vorhandenen, an Individuen gebundenen Wissens auf der Unternehmensebene.¹⁰³⁴

Die Wahrnehmung einer Coaching-Rolle durch Expatriates kann durch die oben thematisierte Vorbereitung auf den Rußland-Einsatz insofern erleichtert werden, als Expatriates sich auf Basis der Vorbereitung ihrer Verpflichtung zum Coaching bewußt sowie auf Anforderungen und potentielle Probleme des Coaching-Prozesses aufmerksam gemacht werden sollten. Die Ausübung der Coaching-Rolle ist realiter jedoch sehr eng mit der Definition des Coachings bzw. der *Mitarbeiterentwicklung als Kriterium der Leistungsbewertung*

¹⁰³¹ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß nur einer der in dieser Kategorie eingeordneten Expatriates über Russischkenntnisse auf „Arbeitsniveau“ verfügt und ein weiterer Expatriate seinen kulturellen Vorbereitungskurs als „nutzlos“ einstuft.

¹⁰³² Die Bildung eines Expertenpools aus auslandserfahrenen Mitarbeitern wird von Thomas der letzten Phase interkultureller Trainingsmaßnahmen vor Wiedereingliederung ins Stammhausunternehmen zugeordnet; vgl. Thomas, A. (1997), S. 125.

¹⁰³³ Lediglich in einem der befragten Unternehmen wird zur Zeit die Einrichtung eines solchen „Pools“ geplant.

¹⁰³⁴ Auf die Bedeutung zurückkehrender Expatriates als Quelle organisationalen Lernens (und die gegenwärtig unzureichende Nutzung dieser Quelle) ist bereits hingewiesen worden; gerade in diesem Zusammenhang ist auf die Notwendigkeit der Wahrnehmung einer koordinierenden Rolle durch die Personalabteilung der Muttergesellschaft hinzuweisen.

verbunden. Die folgende Tabelle verschafft einen Überblick über den Grad der Institutionalisierung eines solchen Kriteriums:

Mitarbeiterentwicklung als Kriterium der Leistungsbewertung von Expatriates – Anzahl Unternehmen (x von 22)		
Direktes Kriterium	Indirektes Kriterium	Kein Kriterium
8	5	9

Tabelle 52: Mitarbeiterentwicklung als Kriterium der Leistungsbewertung von Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Mitarbeiterentwicklung wird als direktes Kriterium in den Fällen angesehen, wo sie in die Zielvereinbarung des Expatriates mitaufgenommen oder als eines von wenigen Kernkriterien definiert ist; als indirektes Kriterium soll Mitarbeiterentwicklung dann gelten, wenn sich der Inhalt der Mitarbeiterentwicklung darauf beschränkt, für die Entsendung der russischen Mitarbeiter auf Kurse verantwortlich zu sein,¹⁰³⁵ oder wenn Mitarbeiterentwicklung eines von vielen, schwach operationalisierten Kriterien darstellt. Die obige Tabelle verdeutlicht, daß in fast zwei Drittel aller Fälle die Institutionalisierung als unzureichend bezeichnet werden muß.¹⁰³⁶

Die mangelnde Institutionalisierung der Mitarbeiterentwicklung als Kriterium für die Bewertung von Expatriates impliziert aus Sicht des organisationalen Lernens zwei wesentliche Risiken: Zum einen kann es zu einem grundsätzlichen Mangel am Bewußt-sein über die Verpflichtung zum umfassenden und kontinuierlichen Wissenstransfer an russische Mitarbeiter führen, zum anderen werden mangelnde Motivation zur und/oder Versagen in der Mitarbeiterentwicklung nicht entsprechend sanktioniert.

¹⁰³⁵ Das gilt auch für der Fall, daß diese Verantwortung in der Zielvereinbarung des Expatriates festgehalten ist; die Entsendung auf Kurse kann die „alltägliche“ Mitarbeiterentwicklung nicht ersetzen.

¹⁰³⁶ Diese Erkenntnis darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß selbst im Falle einer Definition von Mitarbeiterentwicklung als direktes Kriterium die tatsächliche Einflußstärke vor allem von der Einstellung des jeweiligen, in der Regel ebenfalls ausländischen Vorgesetzten abhängt.

Der von einigen der befragten Expatriates erhobene Einwand der mangelnden Meßbarkeit von Mitarbeiterentwicklung bzw. des Erfolgs des persönlichen Wissenstransfers kann nicht überzeugen. So stellen allein die explizite Verankerung der Mitarbeiterentwicklung, insbesondere der Entwicklung namentlich genannter russischer Mitarbeiter, in der Zielvereinbarung des Expatriates und das mit dem jeweiligen Vorgesetzten erfolgende jährliche Leistungsgespräch, die Befragung und Beobachtung von „betroffenen“ russischen Mitarbeitern durch ausländische Vorgesetzte oder auch die Durchführung eines Mitarbeiter-Surveys ausreichende Ansatzpunkte für die Bewertung von „Entwicklungsleistungen“ des Expatriates dar.

In den beiden folgenden Tabellen werden aus der Sicht beider Befragtengruppen die *„erfolgskritischen“ Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter* wiedergegeben; diese beziehen sich in diesem Fall auf diejenigen Instrumente, die von den Lernträgern selber als vorrangig angesehen werden. In der Sicht der Expatriates wird die komplementäre Beziehung zwischen dem Lernen durch individuellen Wissens-/Erfahrungstransfer,¹⁰³⁷ dem Lernen durch Teilnahme an „formalen“ Maßnahmen,¹⁰³⁸ insbesondere internen Trainingsmaßnahmen,¹⁰³⁹ und dem experimentellen bzw. Erfahrungslernen deutlich.¹⁰⁴⁰

¹⁰³⁷ Die „tägliche Abstimmung in der Arbeit“ hängt mit diesem Wissens-/Erfahrungstransfer eng zusammen.

¹⁰³⁸ Als „formale Maßnahmen“ sollen an dieser Stelle solche Maßnahmen gelten, die sich nicht auf die „alltägliche“ Wissensaneignung durch Interaktion/Kommunikation mit Expatriates oder individu-elles Erfahrungslernen beziehen.

¹⁰³⁹ Den „formalen“ Maßnahmen lassen sich weiterhin die Kategorien „Job Rotation“, „leistungsbezogene Vergütung“, „stärkere Formalisierung der Entwicklungsmaßnahmen“, „regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung“ und „Einführung von Stellenbeschreibungen vor Stellenübergabe durch Expatriate“ (mit jeweils einer Nennung) zuordnen.

¹⁰⁴⁰ Letztgenanntes sollte idealerweise mit der zunehmenden Übernahme von Verantwortung durch russische Mitarbeiter einhergehen.

Erfolgskritische Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates:	
Instrument	Anzahl der Nennungen (x von 35)¹⁰⁴¹
Individuelles Coaching ¹⁰⁴²	14
Interne Trainingsmaßnahmen	10
Erfahrungen on-the-job	8
Übertragung von Verantwortung	6
Tägliche Abstimmung in der Arbeit	2
Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven	2
Job Rotation	1
Gruppendiskussionen	1
Leistungsbezogene Vergütung	
Stärkere Formalisierung der Entwicklungsmaßnahmen	1
Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung	1
Einführung von Stellenbeschreibungen vor Stellenübergabe durch Expatriate	1

Tabelle 53: Erfolgskritische Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter - aus Sicht der Expatriates (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Einschätzung der russischen Mitarbeiter ist dagegen durch eine relativ starke Gewichtung von monetären und karrierebezogenen Anreizen sowie von „formalen Maßnahmen“ geprägt.

¹⁰⁴¹ Mehrfachnennungen sind möglich; ein Befragter machte zu diesem Punkt keine Angaben.

¹⁰⁴² Unter „individuellem Coaching“ werden an dieser Stelle alle Antworten subsumiert, die sich auf den individuellen Wissens- und Erfahrungstransfer von Expatriates an russische Mitarbeiter beziehen.

Erfolgskritische Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter - aus Sicht russischer Mitarbeiter:	
Instrument	Anzahl der Nennungen (x von 36)¹⁰⁴³
Monetäre Anreize	12
Trainings/Kurse/Seminare	10
Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven	8
Karrierebezogene Anreize	8
Coaching ¹⁰⁴⁴	7
Auslandsbezogene Maßnahmen	5
On-the-job learning	3
Regelmäßige Feedback-Gespräche	2
Zielvereinbarungsgespräche	2
Individuelle Ausrichtung von Entwicklungsmaßnahmen	2
Regelmäßige Leistungsbewertung	1
Aufzeigen des individuellen Beitrages zum Unternehmenserfolg	1
Erläuterung der Notwendigkeit von Entwicklungsmaßnahmen	1
Beteiligung an strategischer Entscheidungsfindung	1
Übertragung von Verantwortung	1

Tabelle 54: Erfolgskritische Instrumente zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung russischer Mitarbeiter - aus Sicht russischer Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

Die divergenten Muster in den Antworten unterstreichen die Notwendigkeit, „formale Maßnahmen“ vom kontinuierlichen, interaktions- bzw. kommunikationsbezogenen Wissenstransfer abzugrenzen und sich über eine einheitliche Definition von „Coaching“ zu verständigen.

¹⁰⁴³ Mehrfachnennungen sind möglich; ein Befragter machte zu diesem Punkt keine Angaben.

5.3.3 Unternehmenskultur

In der nachfolgenden Tabelle soll zunächst ein Überblick über die in der Praxis bereits vorhandene *Intensität der Nutzung von Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument* vermittelt werden:

Einsatz von Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument – Anzahl der Unternehmen (x von 22)			
Aktiver Einsatz	Passiver Einsatz	Entwicklungsstadium	Kein kulturelles Bewußtsein
10	6	4	2

Tabelle 55: Einsatz von Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument
(Quelle: Eigene Darstellung)

Unter „aktiver Einsatz“ wird die bewußte Kommunikation von Unternehmensnormen an die Mitarbeiter über verschiedene Medien verstanden, die grundsätzlich von Expatriates als den Trägern dieser Unternehmenskultur geleistet wird (in neun Unternehmen gaben Expatriates an, sich aktiv um die Vermittlung von Unternehmensnormen zu bemühen; in einem weiteren Unternehmen wurde das Vorhandensein entsprechender Vermittlungsbemühungen durch den befragten russischen Mitarbeiter bestätigt);¹⁰⁴⁵ in sechs Unternehmen, in denen die Existenz von Unternehmensnormen durch die Befragten bestätigt, die aktive Kommunikation dieser Normen durch die Expatriates jedoch verneint wird, soll von einem „passiven Einsatz“ ausgegangen werden; vier Unternehmen befinden sich in einem mittel- bis längerfristigen Prozeß der Redefinition bzw. erstmaligen Formulierung lokaler Unternehmensnormen; in den verbleibenden beiden Unternehmen sind sich weder Expatriates noch russische Mitarbeiter der Existenz offizieller Unternehmensnormen bewußt.

¹⁰⁴⁴ Unter „Coaching“ werden an dieser Stelle alle Angaben zusammengefaßt, die sich auf die kontinuierliche Interaktion und Kommunikation zwischen Expatriates und russischen Mitarbeitern beziehen.

Vor dem Hintergrund der im vierten Kapitel identifizierten Lernbarrieren könnten insbesondere diejenigen Normen hervorgehoben oder gegebenenfalls zusätzlich herausgearbeitet werden, die dazu geeignet sind, diesen Lernbarrieren entgegenzusteuern. Beispielsweise könnten „Vertrauen“, „Verantwortung“ und „Orientierung an kontinuierlicher Verbesserung“ als zentrale Normen der Unternehmenskultur definiert werden.¹⁰⁴⁵ Insofern als der Mangel an gegenseitigem Vertrauen eine dominante Lernbarriere darstellt, kann die normative Hervorhebung von Vertrauen das Bewußtsein für die Bedeutung dieser Grundlage organisationalen Lernens stärken. Der Mangel an Verantwortungsbewußtsein manifestiert sich bei russischen Mitarbeitern sowohl in der fehlenden Bereitschaft zum Treffen von Entscheidungen, d.h. in einem Defizit impliziten Wissens, als auch im fehlenden Verständnis für die individuelle Verantwortung gegenüber anderen Organisationsmitgliedern, mit denen ein regelmäßiger Wissensaustausch stattfinden sollte; unter einigen Expatriates mangelt es in erster Linie am Bewußtsein für die individuelle Verantwortung hinsichtlich der Verpflichtung zum umfassenden Wissenstransfer an russische Mitarbeiter. Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung muß sich auf die Erreichung quantitativer *und* qualitativer Ziele beziehen und dabei die gegenseitige, langfristige Abhängigkeit der Erreichung beider Zielkategorien unterstreichen (so können z.B. Umsatz- und Gewinnziele nur unter der Voraussetzung der Verbesserung organisationaler Lernprozesse erreicht werden).

Mit den obigen Beispielen soll eine lernbezogene Gestaltung der Unternehmenskultur lediglich beispielhaft skizziert werden. Die Gestaltung der Unternehmenskultur kann nur unternehmensindividuell, in Auseinandersetzung mit dem Spannungsverhältnis zwischen der Kultur der Muttergesellschaft und der Landeskultur bzw. der Kultur der

¹⁰⁴⁵ In denjenigen Unternehmen, wo Bemühungen um eine aktive Vermittlung unternehmenskultureller Normen stattfinden, wird von einer positiven Wirkung auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch ausgegangen.

¹⁰⁴⁶ Aus diesen Kernnormen wären weitere (Sub-)Normen abzuleiten.

Tochtergesellschaft¹⁰⁴⁷ sowie unter Berücksichtigung der Grenzen der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur erfolgen.¹⁰⁴⁸

¹⁰⁴⁷ In idealtypischer Hinsicht müßte ein Abgleich der Ist- und Soll-Ausprägungen der Kulturen von Mutter- und Tochtergesellschaft stattfinden.

¹⁰⁴⁸ Siehe die entsprechenden Anmerkungen in Kapitel 5.2.3.

6 Synopse zentraler Ergebnisse zum organisationalen Lernen im Transformationskontext

Rußland befindet sich in einem Zustand der Systemtransformation, der den Übergang von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft kennzeichnet und politisch-rechtliche, ökonomische als auch sozio-kulturelle Veränderungen einschließt. Dynamik und Komplexität des Transformationskontextes bedingen hohe Anpassungserfordernisse aus Unternehmenssicht, denen nur durch dauerhaftes organisationales Lernen begegnet werden kann. Die Unternehmensumwelt ist dabei durch ein Nebeneinander von sowjetisch bzw. planwirtschaftlich geprägten, Übergangs- und marktwirtschaftlichen bzw. „marktähnlichen“ Strukturen charakterisiert.

Organisationales Lernen soll die Herausbildung, Pflege und Nutzung intangibler Ressourcen bzw. Kompetenzen ermöglichen; insbesondere intangible personen-gebundene Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Anpassung an die gegebenen Umweltbedingungen von entscheidender Bedeutung. Die organisationale Anpassungs- bzw. Lernfähigkeit kann auch als „Metaressource“ begriffen werden.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden makroökonomischen Stabilisierung und tendenziell ansteigender Direktinvestitionszuflüsse sowie einer wachsenden Dominanz von Tochtergesellschaften als Markteintrittsform gewinnt die Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen multinationaler Unternehmen in Rußland zusätzlich an Bedeutung.

In der vorliegenden Arbeit wird organisationales Lernen als gegenseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen ausländischen Managern und lokalen Mitarbeitern konzeptualisiert. Dieses im Zentrum der Betrachtung stehende gegenseitige Lernen kann in Form mehrdimensionaler

organisationaler Lernprozesse abgebildet werden, die anhand der in der Theorie des organisationalen Lernens enthaltenen Systematisierungskriterien und der in der ressourcenorientierten Sichtweise der Unternehmung enthaltenen Kompetenzbegriffe näher klassifiziert bzw. operationalisiert werden können. Nur über die Gegenseitigkeit des Lernens können die Bildung und Weiterentwicklung von Kompetenzen gewährleistet werden, die für die Anpassung an die Umweltbedingungen erforderlich sind und die Herstellung organisationaler Lernfähigkeit gewährleisten.

Der Transformationskontext bedingt jedoch nicht nur eine Reihe von Anpassungserfordernissen, sondern stellt zudem eine spezifische Ausprägung eines sozialen Kontextes dar, in den organisationales Lernen eingebettet ist. Wissenspotentiale und -defizite als auch einstellungs- bzw. verhaltensrelevante Merkmale russischer Mitarbeiter werden durch diesen Kontext bestimmt. Die Einbettung wird anhand verschiedener Dimensionen konzeptualisiert; im einzelnen sind dies die Prägung durch die Sowjetwirtschaft, die Verfassung von Ausbildungssystem und Arbeitsmarkt, nationalkulturelle Merkmale und sozialpsychologische Muster. Dagegen wird das lernrelevante Verhalten ausländischer Führungskräfte vor allem durch führungsbezogene und interkulturelle Fähigkeiten sowie persönliche Interessen bestimmt.

Das gegenseitige Lernen zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern manifestiert sich in den jeweils von ihnen in das organisationale Lernen einzubringenden Potentialen, die zur Bildung der oben genannten organisationalen Kompetenzen führen, als auch in lernhemmenden Barrieren, die auf unterschiedlichen Lernebenen auftreten und den Lernprozeß in verschiedenen Phasen unterbrechen können. In der folgenden Übersicht werden die theoretisch herausgearbeiteten und empirisch untersuchten Lernbarrieren wiedergegeben. Zwar ist diese Übersicht in einem spezifischen Lernkontext entwickelt worden, jedoch kann sie gleichzeitig als Analyseraster für organisationales Lernen in einem interkulturellen Kontext verstanden werden. Die konkrete Ausprägung der Barrieren, z.B. aufgrund historischer

6 Synopse zentraler Ergebnisse zum organisationalen Lernen im

oder nationalkultureller Merkmale der Lernträger, ist kontextspezifisch zu bestimmen.

	Lernphase			
Lernebene	<i>Identifikation/ Generierung</i>	<i>Transfer</i>	<i>Interpretation</i>	<i>Integration</i>
<i>Tochter- gesellschaft</i>	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	
<i>Gruppenebene (russische Mitarbeiter)</i>	- Funktionsbereichsorientierung - Kollektivorientierung	- Funktionsbereichsorientierung - Kollektivorientierung		
<i>Gruppenebene (Expatriates)</i>	Clanbildung	Clanbildung		
<i>Gruppen- Interaktion</i>	- Soziale Distanz - Verschiedene Teamschemata	- Soziale Distanz - Verschiedene Teamschemata	Verschiedene Teamschemata	
<i>Individualebene (russische Mitarbeiter)</i>	Orientierung an Hierarchie und Formalismus	- Streben nach Erhalt der Identität - Orientierung an Hierarchie und Formalismus - Politische Motive	- Identitätsfindung - Orientierung an Hierarchie und Formalismus - Angst vor Fehleranerkennung	
<i>Individualebene (Expatriates)</i>	Mangelnde interkulturelle Kompetenz	- Mangelnde interkulturelle Kompetenz - Politische Motive	Mangelnde interkulturelle Kompetenz	Mangelnde interkulturelle Kompetenz
<i>Individuelle Interaktion</i>		- Divergierende Rollenerwartungen - Divergierende Kontrollauffassungen - Verschiedene Lernstile	- Divergierende Rollenerwartungen - Divergierende Kontrollauffassungen - Verschiedene Lernstile	
<i>Ebenen- übergreifend</i>	Kommunikationsstörungen	- Kommunikationsstörungen - Mangel an gegenseitigem Vertrauen	- Kommunikationsstörungen - Mangel an Anschlußfähigkeit	Mangel an Anschlußfähigkeit

Tabelle 56: Übersicht zu Lernbarrieren (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Relevanz der theoretisch hergeleiteten Lernbarrieren konnte überwiegend deutlich bestätigt werden. Der „Zwitterstatus“ des Transformationskontextes als spezifische Rahmenbedingung des Lernverhaltens russischer Mitarbeiter wird in den Ergebnissen dahingehend deutlich, daß dem gegenseitigen Lernen eine hohe Bedeutung beigemessen und explizites Wissen relativ unproblematisch absorbiert wird, gleichzeitig jedoch spezifische historisch geprägte als auch nationalkulturelle Einstellungen dem Erwerb impliziter Wissensinhalte entgegenstehen und den Umgang mit Wissen in den unterschiedlichen Lernphasen erschweren. Die Beharrungstendenz dieser Einstellungen ist trotz aller transformationsbedingten soziokulturellen Dynamik realiter als sehr hoch einzustufen.

Im Kontext der Darstellung von Lernbarrieren bei russischen Mitarbeitern sollte man sich jedoch noch einmal die Dimension der lernbezogenen Anforderungen vergegenwärtigen, die sich im Transformationskontext aus Mitarbeitersicht stellen. Russische Mitarbeiter sehen sich der Herausforderung gegenüber, Anschlußfähigkeit gegenüber neuem, marktwirtschaftlichem Wissen herzustellen, ohne in einer Marktwirtschaft sozialisiert und dementsprechend kognitiv geprägt worden zu sein.¹⁰⁴⁹ Insbesondere ältere russische Mitarbeiter sehen sich zudem der Aufgabe gegenüber, sowjetisch bzw. planwirtschaftlich geprägtes Wissen verlernen und sich gleichzeitig marktwirtschaftliches Wissen aneignen zu sollen. Vollständiges, unmittelbares Verlernen und umfassender Neuerwerb von Wissen können jedoch nicht simultan erfolgen, da neues Wissen grundsätzlich nur unter Bezugnahme auf bestehende Wissensmuster erfolgen kann.¹⁰⁵⁰ Russische Mitarbeiter müssen sich jedoch nicht nur marktwirtschaftliches Wissen aneignen, sondern zudem die Fähigkeit entwickeln, ihr eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls ihre „Handlungstheorien“ zu ändern - mit anderen Worten: Sie müssen erst einmal

¹⁰⁴⁹ Siehe zum Konzept der Anschlußfähigkeit Kapitel 3.1.1.4.

¹⁰⁵⁰ Vgl. zu diesem Zusammenhang ebenfalls Kapitel 3.1.1.4.

lernen, zu lernen.¹⁰⁵¹ Im Hinblick auf die Differenzierung von Lerntypen bedeutet dies, den komplexesten Lerntyp zuerst bewältigen zu müssen.¹⁰⁵² Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen können der Erwerb marktwirtschaftlichen Wissens und die Herstellung organisationaler Lernfähigkeit nur als ein längerer Entwicklungsprozeß gedacht werden.

Im Rahmen der Diskussion von Lernbarrieren sind ferner die mikropolitischen Verhaltensweisen von Expatriates hervorzuheben, die erst in wenigen Untersuchungen zum organisationalen Lernen Beachtung gefunden haben. Die empirischen Ergebnisse bestätigen jedoch, daß die Voranstellung der Erreichung persönlicher Ziele zu erheblichen Einschränkungen des Wissenstransfers führen kann.

In der Interaktion von russischen Mitarbeitern und Expatriates manifestieren sich interkulturelle Lernbarrieren, die nur durch eine gegenseitige Annäherung überwunden werden können. Die interkulturelle Managementforschung leistet dabei einen wichtigen Beitrag zur Erklärung interaktionsbezogener Barrieren.

In den empirischen Ergebnissen spiegelt sich zudem die Komplementarität der von den Lernträgern einzubringenden Wissenspotentiale wider. Expatriates müssen den Transfer expliziten und impliziten Managementwissens gewährleisten, insbesondere die Vermittlung allgemeiner und strategischer Managementkompetenzen (z.B. Entscheidungsfindungs- und Problemlösungskompetenzen), um damit die aus sowjetwirtschaftlicher Prägung resultierenden und ausbildungsbedingten managementbezogenen Wissensdefizite bei lokalen Mitarbeitern auszugleichen. Russische Mitarbeiter verfügen dagegen vor allem über unentbehrliches landesspezifisches Wissen und entsprechende

¹⁰⁵¹ Erst auf der Basis der bei den Individuen ausgeprägten Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion kann die Herstellung von organisationaler Lernfähigkeit als Metafähigkeit im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes gelingen.

¹⁰⁵² Siehe zu Lerntypen Kapitel 3.1.1.2. Im sowjetwirtschaftlichen Kontext spielte die Entwicklung von Lernfähigkeit aufgrund der geringen Umweltdynamik eine untergeordnete Rolle; das einzige „umweltinduzierte“ Anpassungserfordernis bestand in der Erfüllung veränderter Planvorgaben.

Kompetenzen (wie z.B. Fähigkeiten des Umgangs mit Vertriebspartnern oder der Gestaltung der Beziehungen zu politisch-administrativen Stellen).

Zur Förderung des gegenseitigen Lernens, d.h. zur Ausschöpfung komplementärer Wissenspotentiale sowie zum Abbau gegebener Lernbarrieren, sind bestehende Managementinstrumente lernbezogen auszudeuten und gegebenenfalls entsprechend weiterzuentwickeln. In der folgenden Tabelle werden die im vorhergehenden Kapitel untersuchten Managementinterventionen/-instrumente im Überblick dargestellt:

Managementinstrumente		
Organisation	Personalmanagement	Unternehmenskultur
• Einbindung russischer Mitarbeiter in die Entscheidungsausarbeitung/-findung auf operativer und strategischer Ebene • Systematisches Management von Beziehungen durch Expatriates • Kommunikationspolitik • Promotoren	• Prioritätensetzung innerhalb des Management Development • Zielvereinbarungs-/ Leistungsgespräche • Entwicklungspläne für russische Mitarbeiter • Interkulturelle Vorbereitungsmaßnahmen für Expatriates • Mitarbeiterentwicklung als Leistungskriterium für Expatriates • Coaching	• Gemeinsame Entwicklung von Normen

Tabelle 57: Managementinstrumente zur Lernförderung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Managementinstrumente lassen sich den Bereichen Organisation und Personalmanagement zuordnen, die Unternehmenskultur wird als separates Instrument angeführt. Gemäß einer multikontextuellen Sichtweise entsprechen die einzelnen Instrumente verschiedenen theoretischen Perspektiven von

Organisation und Personal.¹⁰⁵³ Die Auswahl der Instrumente knüpft unmittelbar an die im Rahmen der empirischen Erhebung identifizierten Lernpotentiale und -barrieren an.

Aus den empirischen Erkenntnissen zur Intensität der Nutzung unterschiedlicher Managementinstrumente ist abzuleiten, daß in der Praxis potentiell vorhandene Instrumente insgesamt nur unzureichend im Sinne der Lernförderung eingesetzt werden - trotz der allgemein sehr hohen Bedeutung, die dem gegenseitigen Lernen von den Betroffenen zuerkannt wird. Die Gründe für diese suboptimale Nutzung von Managementinstrumenten sind grundsätzlich nur unternehmensindividuell zu beurteilen. Jedoch ist aus den Aussagen der Betroffenen zu erkennen, daß schwache Vorgaben der Muttergesellschaft bzw. eine damit einhergehende mangelnde Unterstützung sowie die an markt-, und nicht lernbezogenen Zielen ausgerichtete Prioritätensetzung des (ausländischen) Topmanagements der mangelnden Lernförderung Vorschub leisten.

¹⁰⁵³ Siehe hierzu die Anmerkungen in den jeweiligen Abschnitten.

7 Schlußbetrachtung

7.1 Implikationen für die Forschung

In Anknüpfung an die verschiedenen Elemente des theoretischen Bezugsrahmens können eine Reihe von Implikationen für die betriebswirtschaftliche Forschung abgeleitet werden.

Bei der Darstellung von Elementen der Theorie des organisationalen Lernens sind verschiedene Lernebenen unterschieden worden. Insbesondere die interorganisationalen Lernprozesse verdienen eine intensive wissenschaftliche Diskussion, nicht zuletzt aufgrund der ihnen im Transformationsprozeß zukommenden praktischen Relevanz; die Rolle von multinationalen Unternehmen als „Reformkatalysatoren“ gegenüber staatlichen Instanzen als auch gegenüber anderen, lokalen Unternehmen dürfte in der Zukunft eine noch zunehmende Bedeutung erlangen. Auch die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Lernebenen bedürfen näherer Untersuchungen, insbesondere die Verknüpfung von Lernprozessen innerhalb einer Tochtergesellschaft mit den zwischen Tochter- und Muttergesellschaft verlaufenden Lernprozessen. Im Hinblick auf mögliche Lernformen sind insbesondere marktbezogene Anpassungsprozesse im Transformationskontext ausführlich zu beleuchten, insbesondere in branchenbezogener Hinsicht.

Der Transformationskontext ließe sich durch weitere Dimensionen kennzeichnen, deren Einfluß auf die Ausprägung von Wissenspotentialen/-defiziten einerseits und den Umgang mit Wissen andererseits untersucht werden könnten. Auch innerhalb der im gegebenen Bezugsrahmen enthaltenen Elemente sind weitere Differenzierungen denkbar; regionale Einflußgrößen des Lernens mögen als ein Beispiel gelten.

Über eine umfassende und systematische Verknüpfung von Elementen der Theorie organisationalen Lernens und des interkulturellen Managements könnte die Anwendbarkeit von bestehenden Modellen des organisationalen Lernens im interkulturellen Kontext überprüft werden; dabei sind u.a. die Rolle und Bedeutung von Wissen in einzelnen Kulturen, die Auswirkungen einzelner Kulturdimensionen auf lernbezogenes Verhalten sowie die aus spezifischen interkulturellen Interaktionen resultierenden Lerncharakteristika herauszuarbeiten.

Im Rahmen dieser Arbeit kam der ressourcenorientierte Sichtweise der Unternehmung organisationalen Lernens eine primär „unterstützende“ Funktion zur besseren Konzeptualisierung bzw. Operationalisierung organisationaler Lernprozesse zu. In Zukunft dürfte vor allem eine weitergehende Operationalisierung unterschiedlicher Kompetenzbereiche für die Abbildung organisationaler Wissens- und Lernpotentiale nützlich sein.

Die Verknüpfung von Elementen der Theorie des organisationalen Lernens und der Mikropolitik befindet sich erst in einem „Anfangsstadium“; Rahmenbedingungen, Mittel und Strategien mikropolitischen Handelns und seine Auswirkungen auf organisationale Lernprozesse sind noch sehr intensiv zu durchleuchten. Die in multinationalen Unternehmen vertretenen Akteursgruppen sind dabei einzeln und in ihren Beziehungen zueinander zu identifizieren, ihre Motive zu klären und ihre politischen Handlungsräume abzubilden.

In forschungsmethodologischer Hinsicht sind nicht nur weitere empirische Erhebungen zu den in dieser Arbeit diskutierten Fragen wünschenswert, auch geographische vergleichende und temporale Längsschnittuntersuchungen können Erkenntnisfortschritte generieren, gerade vor dem Hintergrund der dem Transformationsprozeß innewohnenden Dynamik; beispielsweise wären Veränderungen des individuellen Lernverhaltens im Zeit- bzw. Transformationsverlauf zu erfassen. Neben Tochtergesellschaften multina-

tionaler Unternehmen wären auch andere Untersuchungsobjekte, wie z.B. Joint Ventures, aus einer lerntheoretischen Perspektive heraus umfassend zu untersuchen. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, daß eine Verzahnung betriebswirtschaftlicher Methoden und Erkenntnisse mit denjenigen anderer Disziplinen als unabdingbar anzusehen ist; das Gebiet des organisationalen Lernens kann nur interdisziplinär „erschlossen“ werden.

7.2 Implikationen für die Praxis

Organisationales Lernen stellt eine grundsätzliche Herausforderung der in Rußland operierenden Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen dar. In einer dynamischen und komplexen Unternehmensumwelt wie dem russischen Transformationskontext besitzt das organisationale Lernen eine überlebensnotwendige Bedeutung, für die alle beteiligten Lernträger zu sensibilisieren sind.

Die Herleitung einer Übersicht zu Lernbarrieren dient der Herstellung einer solchen Sensibilisierung; sie kann als Rahmen für die Analyse bestehender Lernprozesse dienen und dabei die Auswirkungen von Barrieren auf den Verlauf von Lernphasen sichtbar machen. Die empirischen Ergebnisse zeigen die praktische Relevanz verschiedener Barrieren im einzelnen auf; diese Barrieren müssen offengelegt und ihre möglichen Ursachen deutlich gemacht werden. Gleichzeitig ist der komplementäre Charakter der Wissenspotentiale von Expatriates und lokalen Mitarbeitern anzuerkennen.

Im fünften Kapitel sind organisations- und personalbezogene sowie unternehmens-kulturelle Ansätze zur Förderung von Lernprozessen, d.h. zur Ausschöpfung von Lern-potentialen sowie zur Reduzierung von Lernbarrieren, erörtert worden. Grundsätzlich sollte die intensivere Nutzung bereits vorhandener Instrumente im Vordergrund stehen; diese sind dabei unternehmensindividuell anzupassen und weiterzuentwickeln. Die Nutzung dieser Instrumente setzt die oben genannte Sensibilisierung der Lernträger für die Bedeutung organisationalen Lernens und eine offene, von Expatriates und russischen Mitarbeitern getragene Diskussion der zu überwindenden Lernbarrieren voraus; einzelne Instrumente können von den Lernträgern nur gemeinsam gestaltet werden (z.B. die Herbeiführung eines gemeinsamen Verständnisses von „Coaching“). Der Einsatz von Instrumenten ist auf die

kontinuierliche und umfassende Unterstützung durch die Muttergesellschaft angewiesen.

Literaturverzeichnis

- Abolins, K. I. (2000): Wirksame Beratungsansätze für betriebliche Reorganisation in Transformationsländern, in: Osteuropa-Wirtschaft, 45. Jg., 2/2000, S. 193-201.
- Afanasjew, W. G. (1979): Der Mensch in der Leitung der Gesellschaft, Berlin 1979.
- Ahrend, R. (2000): Foreign Direct Investment into Russia – Pain Without Gain?, in: Russian Economic Trends, Vol. 9, 2/2000, S. 26-33.
- Ahrens, J. (1997): Theoretische Grundlagen für die Transformationspolitik in Rußland, in: Osteuropa-Wirtschaft, 2. Jg., 1/1997, S. 1-32.
- Albach, H. (2000): Management of Learning Processes in the Firm, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 1/2000, S. 85-95.
- Albach, H. (1998a): Humankapitaltheorie der Transformation, in: Becker, M./Kloock, J./Schmidt, R./Wäscher, G. (Hrsg.): Unternehmen im Wandel und Umbruch. Transformation, Evolution und Neugestaltung privater und öffentlicher Institutionen, Stuttgart 1998, S. 3-24.
- Albach, H. (1998b): Kreatives Organisationslernen, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.): Organisationslernen – Institutionelle und kultu-relle Dimensionen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998, S. 55-77.
- Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.) (1998): Organisationslernen – Institutionelle und Kulturelle Dimensionen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998.
- Alt, R./Lang, R./Weick, E. (1996): Auf dem Weg zur Theorie? Sammelrezension von Literatur zum betrieblichen Wandel in Ostdeutschland, in: Die Betriebs-wirtschaft, 56. Jg., 1/1996, S. 85-109.
- Antakova, I. (1998): Transformationsprozesse in Rußland und Entwicklung des Konsumentenverhaltens, in: Schönbrunn, N./Schulte, A./Siebert, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsprüfung: Nationale und internationale Entwicklungstendenzen, Wolfgang Lück zum 60. Geburtstag, Krefeld 1998, S. 481-489.

- Apolte, T. (1992): Politische Ökonomie der Systemtransformation. Gruppeninteressen und Interessenkonflikte im Transformationsprozeß, Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 15, Hamburg 1992.
- Apolte, T./Cassel, D. (1991): Osteuropa: Probleme und Perspektiven der Transformation sozialistischer Wirtschaftssysteme, in: LIST-Forum, Bd. 17, 1/1991, S. 22-55.
- Argyris, C./Schön, D. (1978): Organizational learning. A theory of action perspective, Reading/Massachusetts 1978.
- Aulinger, A./Fischer, D. (2000): Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., 5/2000, S. 642-667.
- Avraamova, E./Gurkov, I./Bulychkina, G. (1996): Privatization As a Social and Economic Phenomenon, in: Social Sciences, Vol. 27, 1/1996, S. 13-27.
- Bäurle, I./Krebs, I. (1997): Organisationales Lernen bei internationalen Markteintritten, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 88, Ingolstadt 1997.
- Bäurle, I./Schmid, S. (1994): Die Transnationale Organisation, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 23. Jg., 12/1994, S. 991-993.
- Bailey, P./Parisotto, A./Renshaw, G. (Hrsg.) (1993): Multinationals and Employment. The Global Economy of the 1990s, Genf 1993.
- Bagiev, G. L./Zerres, M. P. (Hrsg.) (2001): Marketing in russischen Unternehmen. Aktuelle Analysen ausgewählter Problembereiche unter besonderer Berücksichtigung einer international vergleichenden Perspektive, Hamburg 2001.
- Bakacsi, G./Sándor, T./András, K./Viktor, I. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition, in: Journal of World Business, Vol. 37, 1/2002, S. 69-80.
- Bald, J. (1995): Die Rolle von Joint-ventures im Transformationsprozeß Osteuropas: am Beispiel der Russischen Föderation, zugl. Diss. Bochum 1994, Frankfurt/Main et al. 1995.
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des strategischen Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., 8/1996, S. 386-391.

- Bandura, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979.
- Bankoul, N. V. (1993): Joint-Venture Management in Russland, in: Die Unternehmung, 47. Jg., 1/1993, S. 11-19
- Barmeyer, C. I. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, zugl. Diss. Saarbrücken, Frankfurt, New York 2000.
- Barmeyer, C. I./Bolten, J. (Hrsg.) (1998): Interkulturelle Personalorganisation, Berlin 1998.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, 1/1991, S. 99-120.
- Bartlett, C. A./Goshal, S. (1998): Managing Across Borders. The Transnational Solution, 2. Auflage, Boston/Massachusetts 1998.
- Baryschnikow, A. (1996): Ausländische Investitionen als Katalysatoren des Systemwandels in Rußland, in: Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschafts-partner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungs-berichte, Wiesbaden 1996, S. 45-59.
- Barz, M. (1999): British and German MNCs in Russia and the FSU: Evidence from the Western Side, in: Dyker, D. A. (Hrsg.): Foreign Direct Investment and Technology Transfer in the Former Soviet Union, Cheltenham, Northampton/ Massachusetts 1999, S. 102-154.
- Becker, M./Kloock, J./Schmidt, R./Wäscher, G. (Hrsg.) (1998): Unternehmen im Wandel und Umbruch. Transformation, Evolution und Neugestaltung privater und öffentlicher Institutionen, Stuttgart 1998.
- Beichelt, T. (2002): Politischer und wirtschaftlicher Wandel im post-sozialistischen Europa: Kurze Bilanz nach einem Jahrzehnt Systemtransformation, in: Forschungsstelle Osteuropa Bremen (2002): Gewinner und Verlierer post-sozialistischer Transformationsprozesse. Beiträge für die 10. Brühler Tagung junger Osteuropa-Experten, Arbeitspapiere und Materialien Nr. 36, Bremen 2002, S. 21-27.
- Beltyukov, A./Kondo, M. J./Lewis, W. W./Obermayer, M. M./Palmade, V./Reznikovitch, A. (2000): Reflections on Russia, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 37, 1/2000, S. 20-41.
- Bendt, A. (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen, zugl. Diss. Eichstätt, Wiesbaden 2000.

- Berg, N./Holtbrügge, D. (2000): Die Beziehungen Multinationaler Unternehmen zu ihren sozio-politischen Interessengruppen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in der Russischen Föderation, Arbeitsbericht Nr. 29 des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Dortmund, Dortmund 2000.
- Bergmann, R. (2000): Interkulturelles Lernen als organisatorische Fähigkeit interna-tional tätiger Unternehmen - ein ressourcenorientierter Ansatz, zugl. Diss. Dresden, Dresden 2000, online im Internet: <http://hsss.slub-dresden.de/hsss/servlet/hsss.urlmapping.MappingServlet?id=994407959125-9687> (05.03.02).
- Bergmann, R. (1998): Interkulturelles Lernen als Organizational Capability im Globalisierungsprozeß, in: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München, Mering 1998, S. 67-102.
- Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. (1992): Interkulturelles Management, Heidelberg 1992.
- Berkowitz, D./DeJong, D. N. (2001): The evolution of market integration in Russia, in: Transition Newsletter, Vol. 12, 4/2001, S. 49-50, online im Internet: <http://www.worldbank.org/html/prddr/trans/WEB/trans.htm> (03.01.02).
- Berndt, R. (Hrsg.) (1999): Management Strategien 2000, Berlin et al. 1999
- Berthoin Antal, A./Lenhardt, U./Rosenbrock, R. (2001): Barriers to Organizational Learning, in: Dierkes, M./Antal, A. B./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.) (2001): Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford 2001, S. 865-885.
- Berthoin Antal, A./Stroo, I./Willems, M. (2000): Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Working Paper FS II 00-104, Berlin 2000, online im Internet: http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion_papers/discussion_papers_tau.de.htm (04.03.02).
- Berthoin Antal, A. (1998): Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.): Organisationslernen – Institutionelle und Kulturelle Dimensionen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998, S. 31-52.

- Berthoin Antal, A./Böhling, K. (1998): Expatriation as an Underused Resource for Organizational Learning, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./ Vaillant, K. (Hrsg.): Organisationslernen – Institutionelle und Kulturelle Dimensionen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998, S. 215-236.
- Berthoin Antal, A./Dierkes, M./Marz, L. (1998): Implizite Theorien des Organisations-lernens – Ergebnisse empirischer Untersuchungen in China, Deutschland und Israel, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.): Organisationslernen – Institutionelle und Kulturelle Dimensionen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998, S. 497-522.
- Bierhoff, H. W. (1995): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2148-2158.
- Björkman, I. (1990): Foreign direct investment: an organizational learning perspective, Swedish School of Economics and Business Administration Working Paper 208 (1990), Stockholm 1990.
- Björkman, I./Ehrnrooth, M. (1999): HRM in Western Subsidiaries in Russia and Poland, in: Journal of East-West Business, Vol. 5, 3/1999, S. 63-79.
- Black, J. S./Mendenhall, M./Oddou, G. (1991): Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives, in: Academy of Management Review, Vol. 16, 2/1991, S. 291-317.
- Blackler, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, in: Organization Studies, Vol. 16, 6/1995, S. 1021-1046.
- Blei, C. (1998): Stabilität von Joint Ventures in Transformationsländern. Das Beispiel Ungarn, zugl. Diss. Bamberg, Wiesbaden 1998.
- Bodel, K./Rémolu-Neumayer, K. (2001): Interkulturelle Team-Entwicklung - Von der Konzeption zur Realisation, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München 2001, S. 953-961.

- Bogatyriev, A. B. (1999): Bedingungen für hohe Direktinvestitionen in Rußland, in: Welfens, P. J. J./Gloede, K./Strohe, H. G./Wagner, D. (Hrsg.): Systemtrans-formation in Deutschland und Rußland. Erfahrungen, ökonomische Perspek-tiven und politische Optionen, Heidelberg 1999, S. 401-420.
- Bohle, D. (1999): Der Pfad in die Abhängigkeit? Eine kritische Bewertung institutio-nalistischer Beiträge in der Transformationsdebatte, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Discussion paper FS I 99-103, Berlin 1999, online im Internet: http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion-papers/discussion_papers_amb.de.-htm (04.03.02).
- Bolman, L. G./Deal, T. E. (1987): Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco, London, 1987.
- Bollinger, D. (1994): The four cornerstones and three pillars in the „house of Russia“ management system, in: Journal of Management Development, Vol. 13, 2/1994, S. 49-54.
- Bolten, J. (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personal-management in Globalen Unternehmen, München 2001, S. 909-926.
- Bolten, J. (2000): Internationales Personalmanagement als interkulturelles Prozeßmanagement: Perspektiven für die Personalentwicklung internationaler Unternehmungen, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München 2000, S. 841-856.
- Bolten, J. (1998): Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienz-steigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung, in: Barmeyer, C. I./Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation, Berlin 1998, S. 157-178.
- Bolten, J. (1995): Ökonomische Transformation als interkulturelle Kommuni-kation. Eine Kritik ökonomischer Transformationsprozesse aus kommunikationstheoretischer Perspektive, in: Bolten, J./Dathe, M. (Hrsg.): Transformation und Integration. Aktuelle Probleme und Perspektiven west-/osteuropäischer Wirtschaftsbeziehungen, Sternenfels, Berlin 1995, S. 46-59.

- Bolten, J./Dathe, M. (Hrsg.) (1995): Transformation und Integration. Aktuelle Probleme und Perspektiven west-/ osteuropäischer Wirtschaftsbeziehungen, Sternenfels, Berlin 1995.
- Bosch, F. A. J. van den/Volberda, H. W./De Boer, M. (1999): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, in: Organization Science, Vol. 10, 5/1999, S. 551-568.
- Bradshaw, M. J. (2002): The changing geography of foreign investment in the Russian Federation, in: Russian Economic Trends Vol. 11, 1/2002, S. 33-41.
- Broadman, H. G./Recanatini, F. (2001): Where has all the foreign investment gone in Russia?, The World Bank Group Policy Research Working Paper no. WPS 2640, Washington/D.C. 2001, online im Internet: <http://www.econ.worldbank.org/resource.php?type=5> (14.12.01).
- Brouthers, K. D./Bamossy, G. J. (1997): The role of key stakeholders in international Joint Venture negotiations: case studies from Eastern Europe, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, 2/1997, S. 285-308.
- Bruhn, M. (1997): Hyperwettbewerb - Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, in: Die Unternehmung, 51. Jg., 5/1997, S. 339-357.
- Brunner, G. (Hrsg.) (1996): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa, Berlin 1996.
- Buck, T./Filatotchev, I./Nolan, P./Wright, M. (2000): Different Paths to Economic Reform in Russia and China: Causes and Consequences, in: Journal of World Business, Vol. 35, 4/2000, S. 379-400.
- Buck, T./Filatotchev, I./Wright, M. (1998): Agents, stakeholders and corporate governance in Russian firms, in: Journal of Management Studies, Vol. 35, 1/1998, S. 82-104.
- Buck, T./Filatotchev, I./Wright, M. (1996a): The Life-Cycle of Privatized Firms in Russia: Implications for Foreign Investment, in: Journal of East-West Business, Vol. 2, 3-4/1996, S. 1-15.
- Buck, T./Filatotchev, I./Wright, M. (1996b): Buyouts and the Transformation of Russian Industry, in: Burton, F./Yamin, M./Young, S. (Hrsg.): International Business and Europe in transition, New York 1996, S. 145-167.

- Buckley, P. J./Ghauri, P. N. (Hrsg.) (1994): The Economics of Change in East and Central Europe. Its impact on International Business, London et al. 1994.
- Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien (Hrsg.) (2000): Rußland in Europa? Innere Entwicklungen und internationale Beziehungen – heute, Köln, Weimar, Wien 2000.
- Burchert, H. (1996): Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, zugl. Diss. Jena, Aachen 1996.
- Burton, F./Yamin, M./Young, S. (Hrsg.) (1996): International Business and Europe in transition, New York 1996.
- Bzhilianskaya, L./Pripisnov, V. (1999): Foreign Direct Investment in Contemporary Russia: A General View, in: Dyker, D. A. (Hrsg.): Foreign Direct Investment and Technology Transfer in the Former Soviet Union, Cheltenham, Northampton/Massachusetts 1999, S. 52-63.
- Casson, M. (1994): Enterprise Culture and Institutional Change in Eastern Europe, in: Buckley, P. J./Ghauri, P. N. (Hrsg.): The Economics of Change in East and Central Europe. Its impact on International Business, London et al. 1994, S. 33-53.
- Cattaneo, E. (1992): Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved?, in: Long Range Planning, Vol. 25, 5/1992, S. 68-72.
- Chandler, A. D. (Hrsg.) (1998): The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions, Oxford 1998.
- Cherenkov, V. (2001): in: Bagiev, G. L./Zerres, M. P. (Hrsg.): Marketing in russischen Unternehmen. Aktuelle Analysen ausgewählter Problembereiche unter besonderer Berücksichtigung einer international vergleichenden Perspektive, Hamburg 2001, S. 71-79.
- Child, J./Heaven, S. J. (2001): The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning, in: Dierkes, M./Berthoin Antal, A./ Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford 2001, S. 308-326.
- Child, J./Markóczy, L. (1993): Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint-Ventures, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, 4/1993, S. 661-631.

- Child, J./Rodrigues, S. (1996): The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge through Joint Ventures, in: Clegg, S. R./Palmer, G. (Hrsg.): The Politics of Management Knowledge, London, Thousand Oaks, New Delhi 1996, S. 46-68.
- Clapham, R./Grote, B. (1991): Zu den Anforderungen an eine Theorie der Transformation von Wirtschaftssystemen, Schriften zur Wirtschaftsforschung Universität-Gesamthochschule Siegen, Siegen 1991.
- Clegg, S. R./Palmer, G. (Hrsg.) (1996): The Politics of Management Knowledge, London, Thousand Oaks, New Delhi 1996.
- Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.) (2001): Strategisches Personal-management in Globalen Unternehmen, München 2001.
- Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.) (2000): Personalführung und Organisation, München 2000.
- Cohen, S. S./Schwartz, A./Zysman, J. (Hrsg.) (1998): The tunnel at the end of the light: privatization, business networks, and economic transformation in Russia, Berkeley 1998.
- Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1994): Fortune favors the prepared firm, in: Management Science, Vol. 40, 2/1994, S. 227-251.
- Cohen, W. M. /Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1/1990, S. 128-152.
- Collins, H. M. (1993): The structure of knowledge, in: Social Research, Vol. 60, 1/1993, S. 95-116.
- Cox, T./Hooley, G./Fahy, J./Beracs, J./Fonfara, K./Snoj, B. (1998): Privatisation Method Effects on Performance and Market Orientation of Central/Eastern European Companies, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 3, 4/1998, S. 355-371.
- Crossan, M. M./Lane, H. W./White, R. E. (1999): An organizational learning frame-work: from intuition to institution, in: Academy of Management Review, Vol. 24, 3/1999, S. 522-537.
- Culpan, R./Kumar, B. N. (Hrsg.) (1995): Transformation Management In Post-communist Countries. Organizational Requirements for a Market Economy, Westport/Conneticut, London 1995.

- Cyr, D. J. (1997): Culture and Control: The Tale of East-West Joint Ventures, in: *Management international Review*, Vol. 37, 1/1997 (Special Issue), S. 127-144.
- Cyr, D. J./Schneider, S. C. (1996): Implications for Learning: Human Resources Management in East-West Joint-Ventures, *Organization Studies*, Vol. 17, 2/1996, S. 207-226.
- Czeglédy, A. P. (1996): New Directions for Organizational Learning in Eastern Europe, in: *Organizations Studies*, Vol. 17, 2/1996, S. 327-341.
- Czinkota, M. R./Springer, R. (1997): Managementausbildung in Rußland unter den Bedingungen der Transformation zur Marktwirtschaft, in: *der markt*, 36. Jg., 2/1997, S. 51-62.
- Daft, R. L./Weick, K. E. (1984): Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, 2/1984, S. 284-295.
- Dathe, M. (1995): Transformation und Kommunikation: Kulturgeschichtliche Prämissen der Transformation aus Rußland, in: Bolten, J./Dathe, M. (Hrsg.): *Transformation und Integration. Aktuelle Probleme und Perspektiven west-/osteuro-päischer Wirtschaftsbeziehungen*, Sternenfels, Berlin 1995, S. 77-88.
- D'Aveni, R. A. (1995): *Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte*, Frankfurt, New York 1995.
- Dawar, H. (1998): Organisationsstruktur und Organisationslernen in den islamischen Ländern, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.): *Organisationslernen – Institutionelle und Kulturelle Dimensionen*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998, S. 471-496.
- Denison, D. R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York 1990.
- Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.) (2001): *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford 2001.
- Dittrich, E. J./Haferkemper, M. (1993): Wirtschaftsmanagement – staatssozialistisch, in: Ganter, H.-D./Schienenstock, G. (Hrsg.): *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Wiesbaden 1993, S. 314-336.

- Doney, P. M./Cannon, J. P./Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, 3/1998, S. 601-620.
- Dörr, G./Kessel, T. (1996a): Management zwischen Transformation und Restrukturierung. Zwei Transfermodelle von Ost-West-Kooperation, in: Barmeyer, C./ Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Personalorganisation*, Berlin 1998, S. 33-48.
- Dörr, G./Kessel, T. (1996b): Transformation als Lernprozeß. Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien und eine moderne Form der Produktorganisation, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Discussion Paper FS II 96-602, Berlin 1996.
- Dörrenbächer, C. (2000): Measuring Corporate Internationalisation. A review of measurement concepts and their use, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Discussion Paper FS I 00-101, Berlin 2000, online im Internet: http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion-papers/discussion_papers_amb.de.htm (18.03.02).
- Dörrenbächer, H. (1992): Mythos Joint Ventures. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutsch-sowjetischer Joint Ventures, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, 37. Jg., 2/1992, S. 133-147.
- Drobeck, J./Krag, J. (1994a): Basisperspektiven bei Organisationsuntersuchungen – Der Ansatz von Bolman und Deal (I), in: *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, 23. Jg., 7/94, S. 614-618.
- Drobeck, J./Krag, J. (1994b): Basisperspektiven bei Organisationsuntersuchungen – Der Ansatz von Bolman und Deal (II), in: *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, 23. Jg., 8-9/94, S. 699-703.
- Drüner, M. (1997): Unternehmenswandel und Transformation in Osteuropa - Von der planwirtschaftlichen zur marktorientierten Unternehmensführung, zugl. Diss. Berlin, Berlin 1997.
- Dubrowsky, H.-J. (1993): Zur Komplexität der Transformation das Beispiel der Konvertibilität, in: Herr, H./Westphal, A. (Hrsg.): *Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makroökonomische Konzepte und Fallstudien*, Reihe „Wirtschaftswissenschaft“, Bd. 26, Frankfurt, New York 1993, S. 201-213.
- Dülfer, E. (1999): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, Zweisprachige Ausgabe, München, Wien 1999.

- Dülfer, E. (Hrsg.) (1991): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Auflage, Stuttgart 1991.
- Duncan, R. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, S. 313-327.
- Duncan, R./Weiss, A. (1979): Organizational Learning: Implications for organizational Design, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 1, 1/1979, S. 75-123.
- Dunning, J. H. (2000): The eclectic paradigm of international production. A personal perspective, in: Pitelis, C. N./Sugden, R. (Hrsg.): The Nature of the Transnational Firm, 2. Auflage, London, New York 2000, S. 119-139.
- Dunning, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, in: Journal of International Business Studies, Vol. 19, 1/1988, S. 1-31.
- Dyker, D. A. (2000): The Structural Origins of the Russian Economic Crisis, in: Post-Communist Economies, Vol. 12, 1/2000, S. 5-24.
- Dyker, D. A. (Hrsg.) (1999): Foreign Direct Investment and Technology Transfer in the Former Soviet Union, Cheltenham, Northampton/Massachusetts 1999.
- Edwards, V./Lee, G. (1999): Models of Management Formation: Implications for Central and Eastern Europe, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 4, 4/1999, S. 292-305.
- Eger, T. (2000): Systemtransformation als umfassender institutioneller Wandel: Die fünf Dimensionen der Transformationsprozesse in Osteuropa, Frankfurter Institut für Transformationsstudien Arbeitsbericht Nr. 12/00, Frankfurt/Oder 2000, online im Internet: <http://fit.euv-frankfurt-o.de/ver%F6ffentlichungen/fitdp.htm> (18.03. 02).
- Egger, U./Kappel, R./Melzer, A. (1992): Osteuropa auf dem Weg zur Marktwirtschaft: Gedanken zur Unterstützung des Übergangs, in: Osteuropa-Wirtschaft, 37. Jg., 1/1992, S. 19-51.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theory from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 4/1989, Vol. 14, S. 532-550.

- Elenkov, D. S. (1998): Can American management concepts work in Russia: A cross-cultural comparative study, in: California Management Review, Vol. 40, 4/1998, S. 133-155.
- Engelhard, J. (1997): Vorwort, in: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997, S. V-IX.
- Engelhard, J. (Hrsg.) (1997): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997.
- Engelhard, J. (Hrsg.) (1996): Strategische Führung internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1996.
- Engelhard, J. (Hrsg.) (1993): Ungarn im neuen Europa: Integration, Transformation, Markteintrittsstrategien, Wiesbaden 1993.
- Engelhard, J./Blei, C. (1996): Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in der ehemaligen UdSSR, in: Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschafts-partner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungs-berichte, Wiesbaden 1996, S. 181-211.
- Engelhard, J./Dähn, M. (1997): Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen, in: Macharzina, K./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 23-44.
- Engelhard, J./Dähn, M. (1994): Internationales Management, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., 2/1994, S. 247-266.
- Engelhard, J./Eckert, S. (1993): Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in Osteuropa, in: Engelhard, J. (Hrsg.): Ungarn im neuen Europa: Integration, Transformation, Markteintrittsstrategien, Wiesbaden 1993, S. 249-268.
- Engelhard, J./Hein, S. (1996): Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart 1996, S. 83-111.
- Engelhard, J./Rehkugler, H. (Hrsg.) (1994): Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung. Eduard Gabele zum Gedenken, Wiesbaden 1994.

- Engelhard, J./Specker, T. (1998): Integration osteuropäischer Akquisitionsobjekte in den internationalen Unternehmensverbund: Auswirkungen polit-ökonomischer Transformationsprozesse auf die Integrationsgestaltung, in: Kutschker, M. (Hrsg.): Integration in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden 1998, S. 61-95.
- Ericson, R. E./Ickes, B. W. (1999): A Model of Russia's 'Virtual Economy', Bank of Finland Institute for Economies in Transition (BOFIT) Discussion Paper 8/2000, Helsinki 2000.
- Eriksson, K./Hohental, J./Johanson, J. (1998): A Model of Learning in International Business Networks, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.): Organisationslernen – Institutionelle und kulturelle Dimensionen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Jahrbuch 1998, Berlin 1998, S. 337-353.
- Estrin, S./Hughes, K./Todd, S. (1997): Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe. Multinationals in Transition, London 1997.
- Eucken, W. (1990): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 6. Auflage, Tübingen 1990.
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2001): Transition Report 2001.
- Fayerweather, J. (1981): A Conceptual Framework for the Multinational Corporation, in: Wacker, W./Haussmann, H./Kumar, B. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung. Managementprobleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981, S. 17-31.
- Fayerweather, J. (1978): International Business Strategy and Administration, Cambridge/Massachusetts 1978.
- Fayerweather, J. (1975): Internationale Unternehmensführung. Ein Begriffssystem, Berlin 1975.
- Feichtinger, C./Fink, G. (1999): Der kollektive Kulturschock im Postkommunismus, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 4, 2/1999, S. 128-148.
- Felsch, A. (1999): Personalentwicklung und Organisationales Lernen: mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung, 2. Auflage, Berlin 1999.

- Festing, M./Weber, W. (2000): Internationales Personalmanagement, in: Wirtschafts-wissenschaftliches Studium, 29. Jg., 8/2000, S. 428-433.
- Fey, C. F. (1995): Important Design Characteristics for Russian-Foreign Joint-Ventures, in: European Management Journal, Vol. 13, 4/1995, S. 405-415.
- Fey, C. F./Beamish, P. W. (2001): Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia, in: Organization Studies, Vol. 22, 5/2001, S. 853-882.
- Fey, C. F./Beamish, P. W. (1999): Strategies for Managing Russian International Joint Venture Conflict, in: European Management Journal, Vol. 17, 1/1999, S. 99-106.
- Fey, C. F./Björkman, I. (2000): The Effect of Human Resources Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, Stockholm School of Economics (SSE)/Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) Working Paper 6/2000, Stockholm 2000, online im Internet: <http://swoba.hhs.se/hastba/2000.htm> (28.02.2002).
- Fey, C. F./Denison, D. R. (2000): Organizational culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia, Stockholm School of Economics (SSE)/Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) Working Paper 4/2000, Stockholm 2000, online im Internet: <http://swoba.hhs.se/hastba/2000.htm> (28.02.2002).
- Fey, C. F./Engström, P./Björkman, I. (1999): Effective human resource management practices for foreign firms in Russia, in: Organizational Dynamics, Autumn 1999, S. 69-80.
- Fey, C.F./Nordahl, C./Zätterström, H. (1999): Organizational Culture in Russia: The Secret to Success, in: Business Horizons, Vol. 42, 6/1999, S. 47-55.
- Filatotchev, I./Wright, M./Bleaney, M. (1999): Privatization, insider control and managerial entrenchment, in: Economics of Transition, Vol. 7, 2/1999, S. 481-504.
- Filatotchev, I./Hoskisson, R. E./Buck, T./Wright, M. (1996): Corporate Restructuring in Russian Privatizations: Implications for U.S. Investors, in: California Management Review, Vol. 38, 2/1996, S. 87-105.

- Filion, N./Rudolph, H. (1999): Power, Control and Organisational learning, Wissen-schaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)-Discussion Paper FS I 99-104, Berlin 1999, online im Internet: http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion-papersdiscussion_papers_amb.de.htm (04.03.02).
- Fink, G./Meierewert, S. (Hrsg.) (2001): Interkulturelles Management: österreichische Perspektiven, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen der Wirtschaftsuniversität Wien, Bd. 17, Wien 2001.
- Fiol, C. M./Lyles, C. M. (1985): Organizational Learning, in: Academy of Management Review, Vol. 10, 4/1985, S. 803-813.
- Forschungsstelle Osteuropa Bremen (2002): Gewinner und Verlierer post-sozialistischer Transformationsprozesse. Beiträge für die 10. Brühler Tagung junger Osteuropa-Experten, Arbeitspapiere und Materialien Nr. 36, Bremen 2002.
- Foss, N. J./Knudsen, C./Montgomery, C. A. (1995): An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm, in: Montgomery, C. A. (Hrsg.): Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston, Dordrecht, London 1995, S. 1-17.
- Frydman, R./Rapaczynski, A. (1994): Privatization In Eastern Europe: Is the State Withering Away, Budapest, London, New York 1994.
- Füllsack, M. (2002): Bildung als Konsumgut? Folgen der Entstaatlichung des Bildungswesens in Rußland, in: Osteuropa, 52. Jg., 1/2002, S. 3-13.
- Fürstenberg, F. (1993): Managementkultur, in: Ganter, H.-D./Schienenstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie, Wiesbaden 1993, S. 133-145.
- Ganter, H.-D./Schienenstock, G. (Hrsg.) (1993): Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie, Wiesbaden 1993.
- Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1992.

- Gebert, D. (2000): Zwischen Freiheit und Reglementierung. Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen - eine Kritik des punctuated equilibrium-models, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 10. Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 1-32.
- Gebert, D./Boerner, S. (1997a): The open and the closed corporation as conflicting organizational paradigms. Paper presented at the Academy of Management 1997, Boston/Massachusetts 1997.
- Gebert, D./Boerner, S. (1997b): Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung – Ergebnisse einer Fallstudie in einem Moskauer Betrieb, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 2, 3/1997, S. 305-336.
- Gemünden, H. G./Walter, A. (1995): Der Beziehungspromotor – Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., 9/1995, S. 971-986.
- Geppert, M. (1996): Paths of Managerial Learning in the East German Context, in: Organization Studies, Vol. 17, 2/1996, S. 249-268.
- Gibson, C. B./Zellmer, M. E. (1998): Intercultural analysis of the meaning of teamwork: evidence from six multinational corporations, Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management Working Paper 98-5, Pittsburgh 1998, online im Internet: <http://cbi.gsia.cmu.edu/WorkingPapers.htm> (13.03.01).
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration, Berkeley 1984.
- Gieth, F./Knabe, B. (1993): Lebens- und Arbeitsbedingungen deutscher Firmenvertreter in Rußland, in: Osteuropa-Wirtschaft, 38. Jg., 2/1993, S. 160-170.
- Glaser, H. (2000): Fallstudie AgrEvo Polska: Effektive Personalentwicklung in Zentraleuropa, in: Welge, M. K./Häring, K./Voss, A. (Hrsg.): Management Development. Praxis, Trends und Perspektiven, Stuttgart 2000, S. 299-308.
- Goethe, F.-D. (1998): Internationaler Personleinsatz. Mikropolitische und sozialisationstheoretische Perspektiven, zugl. Diss. Hamburg 1997, Hamburg 1998.

- Götz, R. (2001): Zehn Jahre Wirtschaftstransformation in Rußland – und der Westen, in: Osteuropa, 51. Jg., 11-12/2001, S. 1286-1304.
- Götz, R. (1998): Theorien der ökonomischen Transformation, in: Osteuropa, 48. Jg., 4/1998, S. 339-354.
- Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994.
- Gortschewa, T. (1998): Internationale Strategien der sich im Transformationsprozeß befindlichen ost- und mitteleuropäischen Länder, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 3, 3/1998, S. 227-248.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology, Vol. 91, 3/1985, S. 481-510.
- Gratchev, M./Filonovich, S. (2000): Das fünfprozentige Element. Der Führer in Rußland: Autoritär, schaut nicht weit in die Zukunft, bereit, nicht nach Regeln zu leben [Übers.], in: Expert, Nr. 25, 03. Juli 2000, S. 24-26.
- Grochla, E. (Hrsg.) (1980): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980.
- Gupta, A. K./Govindarajan, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 4/2000, S. 473-496.
- Gurkov, I. (2002): Mapping HRM in Russia: The results of repeated surveys of CEOs, in: Lang, R. (Hrsg.), Personalmanagement im Transformationsprozeß, München, Mering 2002, S. 63-70.
- Gurkov, I. (1999): Training Needs in Russian Industrial Companies: Assessment by CEOs, in: Post-Communist Economies, Vol. 11, 4/1999, S. 541-549.
- Gurkov, I./Maital, S. (2001): How will Russia's Future CEOs Manage? A Survey of Attitudes toward Loyalty, Leadership and Teamwork, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 6, 1/2001, S. 28-42.
- Gurkov, I./Maital, S. (1996): Perceived Control and Performance in Russian Privatized Enterprises: Western Implications, in: European Management Journal, Vol. 14, 2/1996, S. 160-166.

- Haarland, H. P. (1996): Der Transformationsprozeß zur Marktwirtschaft in den Visegrad-Staaten, in: Schmölders-Stiftung (Hrsg.) (1996): Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Transformationsprozesse im Vergleich, München 1996, S. 22-52.
- Habuda, J./Jennewein, M. (1995): Unternehmensanpassung in den Transformationsländern, in: ifo-Schnelldienst, 48. Jg., 12/1995, S. 9-18.
- Hagemann, H. (2000): Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentialen und Konflikte in deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien, zugl. Diss. Bamberg, Bamberg 2000.
- Hall, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 2/1992, S. 135-144.
- Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A. (Hrsg.) (1993): Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien 1993.
- Hanft, A. (1996): Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6. Wissensmanagement, Berlin, New York 1996, S. 133-162.
- Hanisch, D. A. (2001): Akzeptanz und Relevanz des „Action Learning“ im chinesischen Kulturraum, in: Personal, 53. Jg., 7/2001, S. 404-409.
- Hartwig, K.-H./Thieme, H.-J. (Hrsg.) (1991): Transformationsprozesse in sozialistischen Wirtschaftssystemen. Ursachen, Konzepte, Instrumente, Berlin et al. 1991.
- Harter, S. (1996): Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen, in: Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1996, S. 107-123.
- Hauschildt, J./Chakrabarti, A. K. (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: Zeitschrift für Organisation, 57. Jg., 6/1988, S. 378-388.
- Hedberg, G. (1981): How Organizations Learn and Unlearn, in: Nyström, P. C./Starbuck, W. H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, Vol. 1, New York, S. 3-27.

- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V. (1979): Multinational Organization Development, Reading/Massachusetts.
- Heimerl-Wagner, P. (1994): Vom Betrieb zum Unternehmen. Strategische Veränderungsprozesse wirtschaftlicher Organisationen in den Reformländern zwischen Effizienz- und Effektivitätsorientierung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., 4/1994, S. 341-360.
- Hein, S. (2000): Internationaler Einsatz von Führungskräften, in: Personal, 52. Jg., 9/2000, S. 452-455.
- Hein, S. (1999): Internationaler Einsatz von Führungskräften. Gestaltung-Konfiguration-Erfolg, zugl. Diss. Bamberg, Wiesbaden 1999.
- Hennart, J.-F. (2001): Theories of the multinational enterprise, in: Rugman, A. M./ Brewer, T. L. (Hrsg.): The Oxford handbook of international business, Oxford 2001, S. 127-149.
- Hennemann, C. (1997): Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcen-orientierter Sicht, zugl. Diss. Erlangen-Nürnberg, München, Mering 1997.
- Hentze, J./Lindert, K. (1992): Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa. Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen, Bern, Stuttgart, Wien 1992.
- Herlinghaus, M./Stolzenburg, M. (1995): Management, in: Osteuropa-Perspektiven, Jahrbuch 1995/96, Frankfurt, Hamburg, Nürnberg 1995, S. 75-77.
- Herr, H./Hübner, K. (Hrsg.) (1999): Der „lange Marsch“ in die Marktwirtschaft. Entwicklungen und Erfahrungen in der VR China und Osteuropa, Berlin 1999.
- Herr, H./Westphal, A. (1990): Die Transformation von Planwirtschaften in Geldwirtschaften. Ökonomische Kohärenz, Mindestschwelle der Transformation, außenwirtschaftliche Strategien, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)- Discussion Paper FS I 90-9, Berlin 1990.

- Herr, H./Westphal, A.(1993): Vorwort, in: Herr, H./Westphal, A. (Hrsg.): Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makroökonomische Konzepte und Fallstudien, Reihe „Wirtschaftswissenschaft, Bd. 26, Frankfurt, New York 1993, S. 7-16.
- Herr, H./Westphal, A. (Hrsg.) (1993): Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makro-ökonomische Konzepte und Fallstudien, Reihe „Wirtschaftswissenschaft“, Bd. 26, Frankfurt, New York 1993.
- Heyse, V./Merk, R. (1996): Führungsverständnis und Personalmanagement in russi-schen Unternehmen, in: Lang, R. (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München, Mering 1996, S. 141-151.
- Hirschmann, K. (1997): Die Verbesserung der Internationalen Wettbewerbsfähigkeit Polens im Magischen Viereck des Transformationsprozesses, zugl. Diss. Duisburg 1996, Berlin 1997.
- Höhmnn, H.-H. (Hrsg.) (2002): Wirtschaft und Kultur im Transformationsprozeß. Wirkungen, Interdepedenzen, Konflikte, Bremen 2002.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences - international differences in work related values, Beverly Hills et al. 1980.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and organizations - software of the mind, London et al. 1991.
- Holden, N. (2001): Einführung in das Wissensmanagement aus einer interkulturellen Perspektive, in: Fink, G./Meierewert, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management: österreichische Perspektiven, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Euro-pafragen der Wirtschaftsuniversität Wien, Bd. 17, Wien 2001, S. 273- 297.
- Holden, N./Cooper, C./Carr, J. (1998): Dealing with the New Russia. Management Cultures in Collision, Chichester et al. 1998.
- Holt, D. H./Ralston, D. A./Terpstra, R. H. (1994): Constraints on Capitalism in Russia: The Managerial Psyche, Social Infrastructure and Ideology, in: California Mangement Review, Vol. 36, 3/1994, S. 124-141.
- Holtbrügge, D. (1998): Die Entwicklung der russischen Wirtschaft aus postmoderner Perspektive, in: Osteuropa, 48. Jg., 8-9/1998, S. 868-876.

- Holtbrügge, D. (1996a): Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint-Ventures, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 1, 1/1996, S. 7-27.
- Holtbrügge, D. (1996b): Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Rußland, in: Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1996, S. 19-43.
- Holtbrügge, D. (1996c): Personalmanagement in Rußland, in: Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1996, S. 321-347.
- Holtbrügge, D. (1995): Personalmanagement multinationaler Unternehmen in Osteuropa: Bedingungen - Gestaltung - Effizienz, zugl. Diss. Dortmund, Wiesbaden 1995.
- Holtbrügge, D. (1989): Joint Ventures in der UdSSR: Privatkapitalistische Inseln oder intersystemare Unternehmungsk Kooperation, in: Aussenwirtschaft, 44. Jg., 3-4/1989, S. 399-424.
- Hoppe, K.-H./Pezoldt, K. (1996): Erfahrungen deutscher Expatriates in der ehemaligen Sowjetunion, in: Osteuropa-Wirtschaft, 41. Jg., 2/1996, S. 169-177.
- Hopple, D. (1997): The Missing Link in Economic Reform. The Case for Management Development, American Chamber of Commerce (AmCham) in Russia News, Vol. 4, No. 17, May-June 1997 (online im Internet: <http://www.amcham.ru/news17/9.htm>, 08.05.01).
- House, R. (2002): Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program – Results with special respect to Eastern Europe, in: Lang, R. (Hrsg.): Personalmanagement im Transformationsprozeß, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß Bd. 17, München, Mering 2002, S. 43-61.
- Huber, G. P. (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures, in: Organizations Science, Vol. 2, 1/1991, S. 88-115.
- Huber, P./Wörgötter, A. (1998): Political Survival or Entrepreneurial Development? Observations on Russian Business Networks, in: Cohen, S. S./Schwartz, A./Zysman, J. (Hrsg.): The tunnel at the end of the light: privatization, business networks, and economic transformation in Russia, Berkeley 1998, S. 51-65.

- Hümmer, B. (2001): Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb. Operationalisierung kernkompetenzorientierten Managements für dynamische Umfeldbedingungen, zugl. Diss. Regensburg, Wiesbaden 2001.
- Hungenberg, H./Hutzschenreuter, T./Wulf, T. (1997): Ressourcenorientierung und Organisation, Handelshochschule Leipzig (HHL)-Arbeitspapier Nr. 10, Leipzig 1997.
- Husted, K./Michailova, S. (2000): Knowledge-Sharing in Russian Companies with Foreign Participation, Copenhagen Business School / Center for East European Studies (CEES) Working Paper No. 31, Kopenhagen 2000, online im Internet: http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/cees_wp_2000.shtml (03.01.01).
- Iann, M. (1997): Deutsch-russische Joint-ventures als internationale Kooperationsform, zugl. Diss. Koblenz 1996, Frankfurt /Main et al. 1997.
- Inkpen, A. C./Dinur, A.: The transfer and management of knowledge in the multinational corporation: considering context, Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management Working Paper 98-16, Pittsburgh 1998, online im Internet: <http://cbi.gsia.cmu.edu/WorkingPapers.htm> (28.02.02).
- Johanson, M./Kushch, S./Silver, L. (2000): Buyer-Seller Relationships in Transition: The Changing Business Environment, in: Journal of East-West Business, Vol. 6, 1/2000, S. 35-56.
- Johanson, J./Valne, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, 1/1977, S. 23-32.
- Kahle, E. (1999): Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, in: Schwaninger, M. (Hrsg.): Intelligente Organisationen. Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 1999, S. 103-118.
- Katz, R./Allen, T. (1982): Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D projects, in: R&D Management, Vol. 12, 1/1982, S. 7-19.

- Kenny, B./Trick, B. (1995): Reform and Management Education: A Case from the Czech Republic, in: Journal of East-West-Business, Vol. 1, 1/1995, S. 69-95.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1999): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart et al. 1999.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1987): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, New York 1992.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995.
- Kieser, A./Woywode, M. (1999): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart et al. 1999, S. 253-285.
- Kiezun, W. (1991): Management in Socialist Countries. USSR and Central Europe, Berlin, New York 1991.
- Kim, D. H. (1993): The Link between Individual and Organizational Learning, in: Sloan Management Review, Fall 1993, Vol. 34, S. 37-50.
- Klimecki, R. G./Laßleben, H./Thomae, M. (2000): Organisationales Lernen. Zur Inte-gration von Theorie, Empirie und Gestaltung, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 10. Organisatorischer Wandel und Trans-formation, Wiesbaden 2000, S. 63-98.
- Klimecki, R. G./Probst, G. J. B. (1993): Interkulturelles Lernen, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirt-schaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien 1993, S. 243-272.
- Klimecki, R. G./Thomae, M. (2000): Interne Netzwerke zur Entwicklung organisatio-nalen Wissens, in: Personal, 52. Jg., 11/2000, S. 588-590.
- Kloss, I. (Hrsg.) (2001): Advertising Worldwide. Advertising Conditions in Selected Countries, Berlin, Heidelberg, New York 2001.
- Kloten, N. (1991): Die Transformation von Wirtschaftsordnungen: theoretische, phäno-typische und politische Aspekte, in: Walter Eucken Institut (Hrsg.): Vorträge und Aufsätze, Bd. 132, Tübingen 1991.

- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (2000): Theoretische Perspektiven des strategischen Managements, in: Welge, M. K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements. Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 39-65.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.) (2000): Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2000.
- Kolb, D. A. (1984): Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- Kostova, T. (1998): Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies, Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management Working Paper 98-4, Pittsburgh 1998, online im Internet: <http://cbi.gsia.cmu.edu/WorkingPapers.htm> (28.02.02).
- Kozlova, T./Puffer, S. M. (1994): Public and Private Business Schools in Russia: Problems and Prospects, in: European Management Journal, Vol. 12, 4/1994, S. 462-468.
- Krämer, K. (1997): Strategisches Agieren mit internationalen Organisationen, zugl. Diss. Eichstätt, Frankfurt/Main 1997.
- Krakat, K. (1980): Organisationslehre IV (osteuropäische), in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1630-1638.
- Krasnov, K./Matweev, A./Smorodina, T. (2000): Zwischen Harmonie und Despotie Globalisierung, Staat, Professionalismus und die Flexibilität der Unternehmensleiter – von diesen Faktoren hängt ab, wohin unser Management schreitet: In die Vergangenheit oder in die Zukunft [Übers.], in: Expert, Nr. 25, 03. Juli 2000, S. 19-24.
- Kratz, K./Thieme, H.-J. (1991): Abbau von Transformationshemmnissen: Ursachen, Formen und Flankierungsstrategien, in: Hartwig, K.-H./Thieme, H.-J. (Hrsg.): Transformationsprozesse in sozialistischen Wirtschaftssystemen. Ursachen, Konzepte, Instrumente, Berlin et al. 1991, S. 407-433.
- Krautwurst, O. (2001): Organisatorisches Lernen durch integrative Personalentwicklung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. Jg., 4/2001, S. 189-193.

- Krebsbach-Gnath, C. (1998): Organisationslernen: Erfolgreiche Transformation eines Unternehmens, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 49-66.
- Kreikebaum, H. (1998b): Organisatorische Herausforderungen an russische Unternehmen im Transformationsprozeß, in: Becker, M./Kloock, J./Schmidt, R./ Wäscher, G. (Hrsg.): Unternehmen im Wandel und Umbruch. Transformation, Evolution und Neugestaltung privater und öffentlicher Institutionen, Stuttgart 1998, S. 115-127.
- Krier, D. (1999): Assessing the New Synthesis of Economics and Sociology: Promising Themes for Contemporary Analysts of Economic Life, in: American Journal of Economics and Sociology, Vol. 58, 4/1999, S. 669-696.
- Krogh, G. v. (1998): Care in Knowledge Creation, in: California Management Review, Vol. 40, Spring 1998, 3/1998, S. 133-153.
- Krogh, G. v./Köhne, M. (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflußfaktoren, in: Die Unternehmung, 52. Jg., 5-6/1998, S. 235-252.
- Krogh, G. v./Ross, J. (Hrsg.) (1996): Managing Knowledge - Perspectives on cooperation and competition, London, Thousand Oaks, New Delhi 1996.
- Krogh, G. v./Roos, J. (1992): Towards a Competence-Based Perspective of the Firm, Norwegian School of Management Working Paper, Oslo 1992.
- Krogh, G. v./Roos, J./Hoerem, T. (1996): Restructuring: Avoiding the Phantom Limb Effect, in: Krogh, G. v./Ross, J. (Hrsg.): Managing Knowledge - Perspectives on cooperation and competition, London, Thousand Oaks, New Delhi 1996, S. 137-156.
- Kromrey, H. (1986): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Daten-erhebung und Datenauswertung, 3. Auflage, Opladen 1986.
- Krotz, J. (1998): Erschließung der Märkte und Standorte in Mittel- und Osteuropa durch mittelgroße deutsche Industrieunternehmen. Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren möglicher Oststrategien am Beispiel der neuen Bundesländer und Ungarn, zugl. Diss. St. Gallen, Bamberg 1998.

- Krug, B. (1991): Die Transformation der sozialistischen Volkswirtschaften in Zentral-europa: Ein Beitrag der Vergleichenden Ökonomischen Theorie von Institutionen, in: Wagener, H.-J. (Hrsg.): Anpassung durch Wandel. Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 206, Berlin 1991, S. 39-60.
- Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.) (1997): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin et al. 1997.
- Kubitschek, C./Meckl, R. (2000): Die ökonomischen Aspekte des Wissensmanagements – Anreize und Instrumente zur Entwicklung und Offenlegung von Wissen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 12/2000, S. 742-761.
- Kühne, O. (2001): Transformation und kybernetische Systemtheorie. Kybernetischsystemtheoretische Erklärungsansätze für den Transformationsprozeß in Ostmittel- und Osteuropa, in: Osteuropa, 51. Jg., 2/2001, S. 148-170.
- Küpper, W./Ortmann, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebs-wirtschaft, 46. Jg., 5/1986, S. 590-602.
- Kumar, B. N./Graf, I. (2000): Multinationale Unternehmen und die Herausforderungen einer neuen Weltwirtschaft: Einige Thesen zu Bedeutung, Aufgaben und Strategien für eine nachhaltige Entwicklung mit besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie, in: Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.): Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2000, S. 19-47.
- Kumar, B. N./Hoffmann, K. (1999): Cross-cultural Understanding and International Management: Some Considerations on a Conceptual Framework for Conflict Resolution in Management in Foreign Cultures, in: Kumar, B. N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Globalisierung, Hyperwettbewerb Festschrift für Prof. Dr. Dr. hc. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999, S. 343-363.
- Kumar, B. N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.) (1999): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Globalisierung, Hyperwettbewerb, Festschrift für Prof. Dr. Dr. hc. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999.
- Kumar, B. N./Wagner, D. (Hrsg.) (1998): Handbuch des Internationalen Personalmanagements, München 1998.

- Kusic, S. (2002): Gewinner und Verlierer der Transformation: System- und länder-spezifische Ausgangsbedingungen, alternative Transformationspfade und EU-Integration, in: Forschungsstelle Osteuropa Bremen (2002): Gewinner und Verlierer post-sozialistischer Transformationsprozesse. Beiträge für die 10. Brühler Tagung junger Osteuropa-Experten, Arbeitspapiere und Materialien Nr. 36, Bremen 2002, S. 11-15.
- Kusnezova, N. (1999): Roots and Philosophy of Russian Entrepreneurship, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 4, 1/1999, S. 45-72.
- Kutschker, M. (Hrsg.) (1999): Perspektiven der internationalen Wirtschaft, Wiesbaden 1999.
- Kutschker, M. (Hrsg.) (1999): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 1999.
- Kutschker, M. (1999): Das internationale Unternehmen, in: Kutschker, M. (Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 1999, S. 101-125.
- Kutschker, M./Schmid S. (1999): Organisationsstrukturen internationaler Unter-nehmungen, in: Kutschker, M. (Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 1999, S. 361-411.
- Kutschker, M. (Hrsg.) (1998): Integration in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden 1998.
- Kutschker, M. (1996): Evolution, Episoden und Epochen: Die Führung von Internatio-nalisierungsprozessen, in: Engelhard, J. (Hrsg.): Strategische Führung internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 1-37.
- Kutschker, M. (1994): Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J./ Rehkugler, H. (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung. Eduard Gabele zum Gedenken, Wiesbaden 1994, S. 221-248.
- Lam, A. (2000): Tacit knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework, in: Organization Studies, Vol. 21, 3/2000, S. 487-513.

- Lam, A. (1997): Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures, in: Organization Studies, Vol. 18, 6/1997, S. 973-996.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 2 (Methoden und Techniken), 3. Auflage, Weinheim 1995.
- Lane, P. J./Lubatkin, M. (1998): Relative absorptive capacity and interorganizational learning, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 461-477.
- Lane, P. J./Lyles, M. A./Salk, J. E. (1998): Relative Absorptive Capacity, Trust, and Interorganizational Learning in International Joint Ventures, in: Hitt, M. A./ Ricart i Costa, J. E./Nixon, R. D. (Hrsg.): Managing strategically in an interconnected world, New York et al. 1998, S.373-397.
- Lang, R. (Hrsg.) (2002): Personalmanagement im Transformationsprozeß, München, Mering 2002.
- Lang, R. (Hrsg.) (1998): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß, München, Mering 1998.
- Lang, R. (Hrsg.) (1996): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München, Mering 1996.
- Lang, R. (1996): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa – Offene Fragen und Problemfelder der Forschung, in: Lang, R. (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München, Mering 1996, S. 7-21.
- Lang, R./Bokor, A./Ionesco, G./Novy, I./Saizev, G. G. (1998): Personalmanagement in Osteuropa, in: Kumar, B. N./Wagner, D. (Hrsg.): Handbuch des Internationalen Personalmanagements, München 1998, S. 313-353.
- Lawrence, P./Vlachoutsicos, C. (1993): Russen müssen ans Ruder, in: Harvard Business manager, 3/1993, S. 9-17.
- Lazarus, R. S. (1991): Emotion and adaptation, New York 1991.
- Lee, J. S. Y. (1999): Organizational Learning in China, in: Business Horizons, Vol. 42, 1/1999, S. 37-44.

- Leipold, H. (1991): Institutioneller Wandel und Systemtransformation – Ökonomische Erklärungsansätze und ordnungspolitische Folgerungen, in: Wagener, H.-J. (Hrsg.): Anpassung durch Wandel. Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 206, Berlin 1991, S. 17-38.
- Lieb-Doczy, E./Meyer, K. E. (2000): Context Sensitivity of Post-Acquisition Restructuring: An Evolutionary Perspective, Copenhagen Business School / Center for East European Studies (CEES) Working Paper No. 36, Kopenhagen 2000, online im Internet: http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/cees_wp_2000.shtml (27.12.00)
- Lieberum, U. (1999): Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften. Eine empirische Untersuchung von deutsch-polnischen Unternehmen in Polen, zugl. Diss. Hamburg 1998, Berlin 1999.
- Lindert, K. (1996): Führungskonzeptionen im Wandel - Eine interkulturelle und intertemporale Studie - Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte, in: Lang, R. (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München, Mering 1996, S. 91-106.
- Longenecker, C. O./Popovski, S. (1994): Managerial Trials of Privatization: Retooling Russian Managers, in: Business Horizons, Vol. 37, 6/1994, S. 35-43.
- Luthans, F./Welsh, D. H. B./Rosenkrantz, S. A. (1993): What do Russian managers really do? An observational study with comparisons to U.S. managers, in: Journal of International Business Studies, Vol. 24, 4/1993, S. 741-761.
- Lyles, M. A./Salk, J. E. (1996): Knowledge acquisition from foreign parents in inter-national joint ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 27, 5/1996, S. 877-904.
- Lynch, A. C. (2001): Einen Schritt vor, zwei Schritte zurück. Wurzeln des wirtschaftlichen Dilemmas in Rußland, in: Internationale Politik, 56. Jg., 10/2001, S. 17-26.
- Macharzina, K. (1992): Auslandseinsatz von Mitarbeitern, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 534-544.

- Macharzina, K./Engelhard, J. (1991): Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, Vol. 31, Special Issue 1991, S. 23-43.
- Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.) (1997): Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1997.
- Macharzina, K./Oesterle, M.-J./Brodel, D. (2001): Learning in Multinationals, in: Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford 2001, S. 631-656.
- Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.) (1996): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart 1996.
- Mangold, K. (2000): Wirtschaftsfaktor Rußland. Die deutsche Wirtschaft hat Anlaß zur Hoffnung, in: Internationale Politik, 55. Jg., 5/2000, S. 1-6.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1979): Ambiguity and choice in organizations, 2. Auflage, Bergen 1979.
- Marinov, M. A. (1997): Entrepreneurship in the turbulent environment of Eastern Europe, in: Sharma, S. (Hrsg.): Restructuring Eastern Europe. The Microeconomics of the Transition Process, Cheltenham, Lyme 1997, S. 42-57.
- Marinov, M. A./Marinova, S. T. (1999): Foreign Direct Investment Motives and Marketing Strategies in Central and Eastern Europe, in: Journal of East-West Business, Vol. 5, 1-2/1999, S. 25-55.
- Markóczy, L. (1993): Managerial and Organizational Learning in Hungarian-Western Mixed Management Organizations, in: International Journal of Human Resources Management, Vol. 4, 2/1993, S. 277-304.
- Maslow, V. (1998): Wertorientierungen und Stereotype beim Führungsverhalten von Managern in Rußland, in: Lang, R. (Hrsg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß, München, Mering 1998, S. 27-35.
- Matthews, R./Yeghiazarian, A. (1998): Russian Management Style: A Game Theory Approach to Evaluating Decision Making, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 3, 1/1998, S. 64-75.

- May, R./Young, C. B./Ledgerwood, D. (1998): Lessons from Russian Human Re-sources Management Experience, in: European Management Journal, Vol. 16, 4/1998, S. 447-459.
- Merkens, H./Geppert, M./Antal, D. (2001): Triggers of Organizational Learning during the Transformation Process in Central European Countries, in: Dierkes, M./ Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford 2001, S. 242-263.
- McCarthy, D. J. (1996): Case: Developing a Program for Soviet Managers, in: Puffer, S. M. and Associates. (Hrsg.): Business and Management in Russia, Cheltenham, Brookfield 1996, S. 115-118.
- McCarthy, D. J./Puffer, S. M. (1999): Strategic Investment Flexibility for MNE Success in Russia: Evolving Beyond Entry Modes, in: Berndt, R. (Hrsg.): Management Strategien 2000, Berlin et al. 1999, S. 95-120.
- McCarthy, D. J./Puffer, S. M. (1992): Perestroika at the Plant Level, in: The Columbia Journal of World Business, Vol. 30, 3/1995, S. 57-99.
- McCarthy, D. J./Puffer, S. M./Naumov, I. (2000): Russia's Retreat to Statization and the Implications for Business, in: Journal of World Business, Vol. 35, 3/2000, S. 256-274.
- Meyer, K. E. (2000): International Business Research on Transition Economies, Copenhagen Business School / Center for East European Studies (CEES) Working Paper No. 32, Kopenhagen 2000, online im Internet: http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/cees_wp_2000.shtml (27.12.00).
- Meyer, K. E. (1998): Multinational Enterprises and the Emergence of Markets and Networks in Transition Economies, Copenhagen Business School / Center for East European Studies (CEES) Working Paper No. 12, Kopenhagen 1998, online im Internet: http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_98/cees_wp_1998.shtml (27.12.00).
- Meyer, K. E./Moller, I. B. (1998): Managing Deep Restructuring: Danish Experiences in Estern Germany, in: European Management Journal, Vol. 16, 4/1998, S. 411-421.

- Michailova, S. (1999): Planning change in Russian companies with foreign participation: Problems and challenges faced by Western expatriates, Center for East European Studies / Copenhagen Business School, Working Paper No. 26, Kopenhagen 1999, online im Internet: http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_99/cees_wp_1999.shtml (03.01.01).
- Michailova, S. (1998): Interface between Western and Russian management attitudes: Implications for organizational change, in: Lang (Hrsg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß, München, Mering 1998, S. 279-302.
- Michailova, S./Liuhto, K. (2000): Organization and Management Research in Transition Economies: Towards Improved Research Methodologies, in: Journal of East-West-Business, Vol. 6, 3/2000, S. 7-46.
- Michalski, T./Rasche, C. (2000): Wettbewerbsvorteile durch Direktinvestitionen bei global tätigen Unternehmen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., 5/2000, S. 371-394.
- Minbaeva, D./Pedersen, T./Björkman, I./Fey, C. F./Park, H. J. (2001): MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM, Copenhagen Business School/Department of International Economics and Management Working Paper 14-2001, online im Internet: <http://www.cbs.dk/departments/int/publications/publications2001uk.shtml> (25.02.02.)
- Money, R. B./Colton, D. (2000): The Response of the 'New Consumer' to Promotion in the Transition Economies of the Former Soviet Bloc, in: Journal of World Business, Vol. 35, 2/2000, S. 189-205.
- Montgomery, C. A. (Hrsg.) (1995): Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston, Dordrecht, London 1995.
- Morgan, G. (1997): Images of organizations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, New Delhi 1997.
- Müller, K. (2001): "Countries in Transition". Entwicklungspfade der osteuropäischen Transformation, in: Osteuropa, 51. Jg., 10/2001, S. 1146-1167.
- Müller, S./Gelbrich, K. (2001): Interkulturelle Kompetenz als neuartige Anforderung an Entsandte: Status Quo und Perspektiven der Forschung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53. Jg., 5/2001, S. 246-272.

- Müller-Stewens, G./Pautzke, G. (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden 1994, S. 183-205.
- Naumov, A. I. (1996): Hofstede's measurement of Russia: The influence of national cultures on business management [Übers.], in: Menedzhment, 2. Jg., 1/1996, S. 70-103.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart 1995.
- Neisser, U. (1979): Kognition und Wirklichkeit, Stuttgart 1979.
- Nelson, R. R./Winter, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Cambridge/Massachusetts 1982.
- Niessen, H.-J. (1996): Der Transformationsprozeß zur Marktwirtschaft in den Visegrad-Staaten, in: Schmölders-Stiftung (Hrsg.) (1996): Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Transformationsprozesse im Vergleich, München 1996, S. 9-21.
- Nestor, S. (2000): Corporate reform in Russia and the former Soviet Union: the first ten years, Presentation at the conference held by the Vienna Institute, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Staff paper, online im Internet: <http://www.oecd.org/EN/longabstract/o,,EN-longabstract-o-nodirectorate-no-29-15786-o,FF.html> (01.03.01).
- Nieminen, J. (1997): Organizational Learning as a Solution for Partner Conflicts in Russian-Foreign Joint Ventures, Discussion Paper 228, University of Vaasa, Vaasa 1997.
- Nilsson, K. (1996): Myths and Theories for Change: The Reconstruction of an East German Organization, in: Organization Studies, Vol. 17, 2/1996, S. 291-309.
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998): Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcen-orientierter Unternehmensführung, München, Mering 1998, S. 1-27.
- Nolte, H. (Hrsg.) (1998): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München, Mering 1998.

- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, Vol. 5, 1/1994, S. 14-37.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1998): A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics, in: Chandler, A. D. (Hrsg.): The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions, Oxford 1998, S. 214-241.
- North, D. C. (1997): The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem, United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER) Annual Lectures I, Helsinki 1997.
- North, K./Probst, G. J. B./Romhardt, K. (1998): Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg., 3/1998, S. 158-166.
- Nothelfer, R. (1999): Lernen in der Organisation: Individueller Wissenserwerb und soziale Wissensverbreitung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 68. Jg., 4/1999, S. 207-213.
- Nyström, P. C./Starbuck, W. H. (Hrsg.) (1981): Handbook of Organizational Design, Vol. 1, New York 1981.
- OECD (2002): Economic Survey of the Russian Federation 2002, Paris 2002, online im Internet: <http://www.oecd.org/EN/document/o,,EN-document-o-nodirectorate-no-3-25679-o,FF.html> (06.03.02).
- OECD (2001): Financial Market Trends No. 79, Paris 2001.
- Oelsnitz, D. v. d. (1999): Mikropolitik in Organisationen, in: Das Wirtschaftsstudium, 28. Jg., 5/1999, S. 710-716.
- Oesterle, M.-J. (1993): Joint Ventures in Rußland. Bedingungen-Probleme-Erfolgs-faktoren, zugl. Diss. Hohenheim 1992, Wiesbaden 1993.
- Offe, C. (1998): Die politisch-kulturelle „Innenseite“ der Konsolidierung. Eine Anmerkung über Besonderheiten der post-kommunistischen Transformation, in: Wagener, H.-J./Fritz, H. (Hrsg.): Im Osten was Neues. Aspkte der EU-Osterweiterung, EINE Welt-Texte der Stiftung Entwicklung und Frieden, Bd. 7, Bonn 1998, S. 100-114.

- Ossadnik, W. (2000): Markt- versus ressourcenorientiertes Management – alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmens-führung?, in: Die Unternehmung, 54. Jg. 4/2000, S. 273-287.
- o.V. (2001a): Reforming Russia. Theory and practice, in: The Economist, 07. Juli 2001, S. 38.
- o.V. (2001b): Foreign investment boom in transition economies will withstand global slowdown, in: Transition Newsletter, Vol. 12, 4/2001, S. 52-54, online im Internet: <http://www.worldbank.org/html/prddr/trans/WEB/trans.htm> (03.01.02).
- o.V. (2002a): Ökonomen sind vorsichtig optimistisch für die russische Wirtschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 205, 04. September 2002, S. 12.
- o.V. (2002b): Korruption größtes Hindernis für Wirtschaftsentwicklung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 200, 29. August 2002, S. 11.
- o.V. (2002c): Rußlands Haushalt sieht Überschuß vor, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 200, 27. August 2002, S. 13.
- Pausenberger, E./Glaum, M. (1993): Informations- und Kommunikationsprobleme in internationalen Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg., 6/93, S. 602-627.
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine einer Theorie des organisationalen Lernens, München 1989.
- Pawlowsky, P. (1998): Integratives Wissensmanagement, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 9-45.
- Pawlowsky, P. (1998) (Hrsg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998.
- Pawlowsky, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, W./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin, New York 1992, S. 177-237.
- Pawlowsky, P./Bäumer, J./Wilkens, U. (1996): Wissen als Wettbewerbsvorteil? Zum betrieblichen Umgang mit Wissen und Qualifikation, in: Lang, R. (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München, Mering 1996, S. 285-294.

- Pelz, B. F. (1999): Russlands neue Märkte – Chancen und Risiken des Joint-Ventures, in: Perlitz, M./Reinhardt, M. (Hrsg.) (1999): Neue Märkte. Strategien für das 21. Jahrhundert, München, Wien 1999, S. 183-199.
- Pendergast, W. R. (1995): Transforming Management in Central Europe, in: Culpan, R./Kumar, B. N. (Hrsg.): Transformation Management in Postcommunist Countries. Organizational Requirements for a Market Economy, Westport/ Conneticut, London 1995, S. 217-233.
- Peng, M. W. (2000a): Business Strategies in Transition Economies, Thousand Oaks, London, New Delhi 2000.
- Peng, M. W. (2000b): Controlling the Foreign Agent: How Governments Deal with Multinationals in a Transition Economy, in: Management International Review, Vol. 40, 2/2000, S. 141-165.
- Peng, M. W./Heath, P. S. (1996): The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice, in: Academy of Management Review, Vol. 21, 2/1996, S. 492-528.
- Perfall, A. v. (2000): Interkulturelles Lernen im Vergleich: Vertriebskonzepte europäischer Konsumgüterhersteller in der Volksrepublik China, zugl. Diss. St. Gallen, Wiesbaden 2000.
- Perlitz, M./Reinhardt, M. (Hrsg.) (1999): Neue Märkte. Strategien für das 21. Jahrhundert, München, Wien 1999.
- Perlitz, M. (1997): Internationales Management, 3. Auflage, Stuttgart 1997.
- Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 4, 1/1969, S. 9-18.
- Pezoldt, K. (2002): Internationales Marketing – Transformation – Wirtschaftskultur: Relevanz für die Praxis, in: Höhmann, H.-H. (Hrsg.): Wirtschaft und Kultur im Transformationsprozeß. Wirkungen, Interdependenzen, Konflikte, Bremen 2002, S. 66-87.
- Pfeiffer, R (Hrsg.) (1997): Systemdenken und Globalisierung. Folgerungen für die lernende Organisation im internationalen Umfeld, Berlin 1997.
- Piaget, J. (1985): Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Frankfurt/Main 1985.

- Pieper, R. (1993): Managementtraining in Osteuropa, zugl. Habil.-Schr. Innsbruck 1992, Wiesbaden 1993.
- Pieper, R. (Hrsg.) (1989): Westliches Management - östliche Leitung. Ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft, Berlin, New York 1989.
- Pieper, R. (1989): Leitungswissenschaft und Managementlehre. Ansätze eines Vergleichs aus Sicht der Managementlehre, in: Pieper, R. (Hrsg.): Westliches Management - östliche Leitung. Ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft, Berlin, New York 1989, S. 193-245.
- Piske, R. (2002): Deutsche Akquisitionen in der Russischen Föderation: Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 7, 3/2002, S. 241-266.
- Pitelis, C. N./Sugden, R. (Hrsg.) (2000): The Nature of the Transnational Firm, 2. Auflage, London, New York 2000.
- Pfohl, H.-C. (1994): Der Beitrag von Joint-Ventures zur Überwindung der Transformationskrise in Mittel- und Osteuropa, in: Schiemenz, B./Bauer, E. (Hrsg.): Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit, Wiesbaden 1994, S. 455-474.
- Pfohl, H.-C./Large, R./Ardeala, D. (1996): Internationale Geschäftsbeziehungen und Transformationskrise in Mittel- und Osteuropa, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 2/1996, S. 185-202.
- Polyani, M. (1966): The tacit dimension, New York 1966.
- Porter, M. E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/Main 1989.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard manager, Jg. 13, 2/1991, S. 66-78.
- Priewe, J. (2000): Privatisierung und Transformation - Lehren aus Rußland, Osteuropa-Wirtschaft, 45. Jg., 1/2000, S. 41-66.
- Priewe, J. (1997): Direktinvestitionen im Transformationsprozeß – Hoffnungsträger oder Mythos? Zum Stellenwert von Direktinvestitionen in GUS-Ländern, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 23. Jg., 2/1997, S. 233-255.

- Probst, G. J. B. (1994): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 295-320.
- Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Puffer, S. M. (1996): The Booming Business of Management Education, in: Puffer, S. M. and Associates (Hrsg.): Business and Management in Russia, Cheltenham, Brookfield 1996, S. 96-106.
- Puffer, S. M. and Associates. (Hrsg.) (1996): Business and Management in Russia, Cheltenham, Brookfield 1996.
- Puffer, S. M. (1994): A Portrait of Russian Business Leaders, in: The Academy of Management Executive, Vol. 8, 1/1994, S. 41-54.
- Puffer, S. M./McCarthy, D. J./Naumov, A. I. (1997): Russian Managers' Beliefs About Work: Beyond the Stereotypes, in: Journal of World Business, Vol. 32, 3/1997, S. 258-276.
- Puffer, S. M./Shekshnia, S. V. (1996): The Fit Between Culture and Compensation, in: Puffer, S. M. and Associates (Hrsg.): Business and Management in Russia, Cheltenham, Brookfield 1996, S. 269-281.
- Ralston, D. A./Holt, D. H./Terpstra, R. H./Kai-Cheng, Y. (1997): The impact of national culture and economic ideology on managerial values: A study of the United States, Russia, Japan, and China, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, 1/1997, S. 177-207.
- Richter, F. (1995): Transfer von Kenntnissen und Erfahrungen zwischen Zentrale und Auslandsniederlassung, in: Zeitschrift für Planung, 6. Jg., 3/1995, S. 277-240.
- Roessel, R. v. (1988): Führungskräfte-Transfer in internationalen Unternehmen, Köln 1988.
- Rogoff, K. S. (2002): Has Russia Been on the Right Path?, International Monetary Fund Commentary, online im Internet: <http://www.imf.org/external/np/vc/2002/o82902.htm> (30.08.2002).
- Rosenbaum, E. F. (1999): Culture, cognitive models and the performance of institutions in transformation countries, Frankfurter Institut für Transformationsstudien Discussion Paper 1/99, Frankfurt/Oder 1999.

- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B. (1995): Organisationspsychologie, 8. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Rothlauf, J. (1999): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und Saudi-Arabien, München, Wien 1999.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 37-57.
- Rugman, A. M./ Brewer, T. L. (Hrsg.) (2001): The Oxford handbook of international business, Oxford 2001.
- Sachs, J. (1990): Eastern Europe's Economies: What is to be done?, in: The Economist, 13. Januar 1990, S. 19-24.
- Saizew, S. (1998): Über die russische Wirtschaftskultur, in: Osteuropa-Wirtschaft, 43. Jg., 1/1998, S. 36-70.
- Salmi, A. (1996): Russian Networks in Transition. Implications for Managers, in: Industrial Marketing Management, Vol. 25, 1/1996, S. 37-45.
- Sarapata, A. (1995): Führungsforschung/Führung in sozialistischen Ländern, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 522-532.
- Sattelberger, T. (Hrsg.) (1994): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden 1994.
- Schein, E. H. (1993): How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, in: Sloan Management Review, Vol. 34, Winter 1993, S. 85-92.
- Schiemenz, B./Bauer, E. (Hrsg.) (1994): Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit, Wiesbaden 1994.
- Schiemenz, B./Schönert, O. (1997): Informationale Voraussetzungen für Lernprozesse multinationaler Unternehmungen, in: Pfeiffer, R (Hrsg.): Systemdenken und Globalisierung. Folgerungen für die lernende Organisation im internationalen Umfeld, Berlin 1997, S. 203-223.
- Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership, San Francisco 1985.

- Scherm, E./Süß, S. (2002): Organisation internationaler Unternehmen, in: Wirtschafts-wissenschaftliches Studium, 31. Jg., 4/2002, S. 194-199.
- Scheurer, S./Zahn, M. (1998): Organisationales Lernen - von den theoretischen Grund-lagen zur praktischen Umsetzung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg., 3/1988, S. 174-180.
- Schlögel, K. (1996): Sozio-kulturelle Wandlungsprozesse in Osteuropa: Leben in der Übergangsgesellschaft, in: Brunner, G. (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa, Berlin 1996, S. 221-240.
- Schmeisser, W. (1992): Multikontextuale Organisationsuntersuchungen - Neuere Wege der Organisationsanalyse und -gestaltung, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Duisburg Gesamthochschule Nr. 159, Duisburg 1992.
- Schmeisser, W./Clermont, A./Krimphove, D.: Personalführung und Organisation aus multikontextueller Sicht respektive als Personnel Engineering, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München 2000, S. 3-13.
- Schmid, S. (1997): Japanische Keiretsu und der Hyperwettbewerb von D'Aveni, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 89, Ingolstadt 1997.
- Schmölders-Stiftung (Hrsg.) (1996): Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Transformationsprozesse im Vergleich, München 1996.
- Schneider, D. (1996): Hysterese: Nicht einmal ein neues Etikett für eine alte Sache, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., 2/1996, S. 199-201.
- Schneider, U./Fuchs, M./Mark-Ungericht, B. (1996): Globale Wirtschaft – lokales Bewußtsein, in: Gablers Magazin, 10. Jg., 2/1996, S. 20-24.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, München, Wien 1999.
- Schönbrunn, N./Schulte, A./Siebert, H. (Hrsg.) (1998): Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsprüfung: Nationale und internationale Entwicklungstendenzen, Wolfgang Lück zum 60. Geburtstag, Krefeld 1998.

- Schrettl, W. (1991): Wandel von Wirtschaftssystemen. Fragmente für eine Theorie, in: Wagener, H.-J. (Hrsg.): Anpassung durch Wandel. Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 206, Berlin 1991, S. 61-77.
- Schreyögg, G. (2000): Unternehmenskultur im internationalen Kontext, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München 2000, S. 781-793.
- Schreyögg, G. (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 3. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Schreyögg, G. (1998): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Integration multinationaler Unternehmen, in: Kutschker, M. (Hrsg.): Integration in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden 1998, S. 27-49.
- Schreyögg, G. (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 201-214.
- Schreyögg, G. (1990): Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 43. Jg., 5/1990, S. 379-390.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (2000): Managementforschung 10. Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (1996): Managementforschung 6. Wissensmanagement, Berlin, New York 1996.
- Schreyögg, G./Eberl, P. (1998): Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig neue Antworten, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., 4/1998, S. 516-536.
- Schuh, A. (1997): Kulturgebundenheit als Bestimmungsfaktor von Konsummustern, in: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997, S. 75-94.
- Schuh, A./Klausegger, C./Schreiber, M. F. (1994): Aktuelle Problemfelder und Strategien österreichischer Unternehmen bei der Marktbearbeitung in Mittel-Osteuropa, in: der markt, 33. Jg., 4/1994, S. 178-190.

- Schwaninger, M. (Hrsg.) (1999): Intelligente Organisationen. Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 1999.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, zugl. Diss. St. Gallen, Wiesbaden 1996.
- Scott, W. R. (1995): Institutions and Organizations, London, Thousand Oaks, New Delhi 1995.
- Scullion, H./Brewster, C. (2002): The Management of Expatriates: Messages from Europe?, in: Journal of World Business, Vol. 36, 4/2002, S. 346-365.
- Senge, P. M. (1990): The 5th Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York 1990.
- Shannon, C. E./Weaver, W. (1949): The mathematical theory of communication, Urbana, Chicago 1949.
- Sharma, S. (Hrsg.) (1997): Restructuring Eastern Europe. The Microeconomics of the Transition Process, Cheltenham, Lyme 1997.
- Shekshnia, S. (1998): Western Multinationals' Human Resources Practices in Russia, in: European Management Journal, Vol. 16, 4/1998, S. 460-465.
- Shekshnia, S. (1994): Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors, in: European Management Journal, Vol. 12, 3/1994, S. 298-305.
- Siegl, E. (2001): In Rußland ein überraschender Aufschwung der Wirtschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 30, 05. Februar 2001, S. 20.
- Simon, H. (1995): Hysterese in Marketing und Wettbewerb, in: Zeitschrift für Betriebs-wirtschaft, 65. Jg., 10/1995, S. 1155-1182.
- Simon, L./Davies, G. (1996) : A Contextual Approach to Management Learning: The Hungarian Case, in: Organization Studies, Vol. 17, 2/1996, S. 269-289.
- Smith, K./Berg, D. (1997): Cross-cultural Groups at Work, in: European Management Journal, Vol. 15, 1/1997, S. 8-15.

- Sondhof, H. (1997): Die Krise der russischen Industrie, in: Osteuropa-Wirtschaft, 42. Jg., 1/1997, S. 33-58.
- Soulsby, A./Clark, E. (1996): The Emergence of Post-Communist Management in the Czech Republic, in: Organization Studies, Vol. 17, 2/1996, S. 227-247.
- Specker, T. (2002): Postmerger-Management in den ost- und mitteleuropäischen Transformationsstaaten, zugl. Diss. Bamberg 2001, Wiesbaden 2002.
- Sperling, W. (2001): „Erinnerungsorte“ in Werbung und Marketing. Ein Spiegelbild der Erinnerungskultur im gegenwärtigen Rußland, in: Osteuropa, 51. Jg., 11-12/ 2001, S. 1321-1341.
- Staehle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999.
- Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.) (1992): Managementforschung 2, Berlin, New York 1992.
- Steinle, C./Bruch, H. (1996): Managementperspektiven in und für Mittel- und Osteuropa, in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.): Management in Mittel- und Osteuropa: Konzepte, Praxis, Perspektiven, Frankfurt 1996, S. 299-319.
- Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.) (1996): Management in Mittel- und Osteuropa: Konzepte, Praxis, Perspektiven, Frankfurt 1996.
- Steinmann, H./Scherer, A. G. (Hrsg.) (1998): Zwischen Universalismus und Relativismus. Philosophische Grundlagenprobleme des interkulturellen Managements, Frankfurt/Main 1998.
- Stopford, J. M./Wells, L. T. (1972): Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries, New York 1972.
- Stüdlein, Y. (1997): Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen – Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden, zugl. Diss. St. Gallen, Wiesbaden 1997.
- Suutari, V. (1998): Problems Faced by Western Expatriate Managers in Eastern Europe: Evidence provided by Finnish Expatriates in Russia and Estonia, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 3, 3/1998, S. 249-267.

- Svetlicic, M./Rojec, M. (1994): Foreign Direct Investment and the Transformation of Central European Economies, in: Management International Review, Vol. 34, 4/1994, S. 293-312.
- Sydow, J./Gaulhofer, M. (1995): Führung in der Transformation von planwirtschaftlichen zu marktwirtschaftlichen Systemen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 453-466.
- Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue 1996, S. 27-43.
- Takahashi, Y. (1989): Transferierbarkeit von Management-Stilen, in: Welge, M. K./ Macharzina, K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 2063-2075.
- Tappan, M. A. (1997): Competing for Scarce Management Talent in Russia, American Chamber of Commerce (AmCham) in Russia News, Vol. 4, No. 17, May-June 1997 (online im Internet: <http://www.amcham.ru/news17/17.htm>, 08.05.01).
- Thede, S. (1998): Die Entwicklung der Unternehmensstrukturen im Transformations-prozeß der Russischen Föderation, in: Osteuropa-Wirtschaft, 43. Jg., 1/1998, S. 71-91.
- The World Bank Group (2001): Russia Economic Report October 2001, Washington/ DC, Washington 2001, online im Internet: http://www.worldbank.org.ru/eng/group/ereports/10_01/ (14.12.01).
- Thomas, A. (1997): Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements - analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit, in: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997, S. 111-134.
- Thomas, A. (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung, Göttingen 1993, S. 377-424.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung, Göttingen 1993.

- Thomas, A. (1992): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens, in: Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. (Hrsg.): Interkulturelles Management, Heidelberg 1992, S. 35-57.
- Thornton, J./Mikheeva, N. N. (1996): The Strategies of Foreign and Foreign-Assisted Firms in the Russian Far East: Alternatives to Missing Infrastructure, in: Comparative Economic Studies, Vol. 38, 4/1996, S. 85-119.
- Tietz, B. (1993): Managementvoraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Ost-Marketing-Strategien, in: Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.): Ost-Marketing. Erfolgspotentiale osteuropäischer Konsumgütermärkte, Düsseldorf et al. 1993, S. 322-356.
- Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.) (1993): Ost-Marketing. Erfolgspotentiale osteuropäischer Konsumgütermärkte, Düsseldorf et al. 1993.
- Tretyak, O. (2001): Advertising in Russia, in: Kloss, I. (Hrsg.): Advertising Worldwide. Advertising Conditions in Selected Countries, Berlin, Heidelberg, New York 2001, S.185-222.
- Trommsdorff, V. (1999): Transformation in osteuropäischen Unternehmen, in: Herr, H./Hübner, K. (Hrsg.): Der „lange Marsch“ in die Marktwirtschaft. Entwicklungen und Erfahrungen in der VR China und Osteuropa, Berlin 1999, S. 203-242.
- Trommsdorff, V./Schuchardt, C. A. (1998): Transformation osteuropäischer Unternehmen: Grundlagen - Rahmenbedingungen - Strategien, Wiesbaden 1998.
- Trommsdorff, V./Schuchardt, C. A. (1996): Marketing, in: Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.): Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1996, S. 349-368.
- Trommsdorff, V. et al. (1995): Joint-ventures in Osteuropa. Erfolgsfaktoren der Kooperation zwischen deutschen mittelständischen Unternehmen und russischen, ukrainischen und baltischen Betrieben, Forschungsvorhaben Nr. S 300 der Technischen Universität Berlin, Berlin 1995.
- Tsang, E. W. K. (2001): Managerial Learning in Foreign-invested Enterprises of China, in: Management International Review, Vol. 41, 1/2001, 29-51.

- Tschepurenko, A. (2001): Die Russen über die Vergangenheit und ihre Erwartungen für das 21. Jahrhundert, in: Osteuropa, 51. Jg., 2/2001, S. 135-147.
- Tschepurenko, A./Tichonowa, N. (1993): Wertorientierung der russischen Bürger und Perspektiven der Wirtschaftsreformen, in: Osteuropa-Wirtschaft, 38. Jg., 2/1993, S. 151-159.
- Tsoukas, H. (1996): The Firm As A Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach, in: Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), S. 11-25.
- Türk, K. (1989): Neure Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart 1989.
- Uebele, H. (1991): Joint Ventures zwischen Betrieben der UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre Ergänzungsheft 1/91, S. 89-123.
- Uhlenbruck, K./Meyer, K. E./Hitt, M. A. (2000): Organizational Transformation in Transitional Economies: Resource-based and Organizational Learning Perspectives, Copenhagen Business School / Center for East European Studies (CEES) Working Paper No. 35, Kopenhagen 2000, online im Internet: [http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/cees_wp_2000.shtml\(27.12.00\)](http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/cees_wp_2000.shtml(27.12.00)).
- Uhlenbruck, N./De Castro, J. (1998): Privatization From The Acquirer's Perspective: A Mergers And Acquisitions Based Framework, in: Journal of Management Studies, Vol. 35, 5/1998, S. 619-640.
- Ullrich, K. (1995): Wichtigster Erfolgsfaktor: Transfer von Management-Know-how –Eine Studie, in: Osteuropa-Perspektiven, Jahrbuch 1995/96, Frankfurt, Hamburg, Nürnberg 1995, S. 77f.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, March 1997, S. 35-67.
- Veiga, John F./Yanouzas, J. N. (1997): Emerging Cultural Values among Russian Managers: What will Tomorrow bring?, in: Wagner, D. (Hrsg.): Bewältigung des ökonomischen Wandels – Entwicklungen der Transformationsforschung in Ost und West, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß Bd. 3, München, Mering 1997.

- Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation (2001): Rußland 2001-Reformen, Wachstum und Blick nach vorn. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation, Moskau 2001.
- Vikhanski, O. S./Naumov, A. I. (1996): Case: From Traditional to Business-Driven Management Development, in: Puffer, S. M. and Associates. (Hrsg.) (1996): Business and Management in Russia, Cheltenham, Brookfield 1996, S. 119-123.
- Villinger, R. (1996): Post-acquisition Managerial Learning in Central East Europe, in: Organization Studies, Vol. 17, 2/1996, S. 181-206.
- Vlachoutsicos, C. (1999): Internal barriers to the transition of enterprises from central plan to market, in: Economic and business review for Central and South-Eastern Europe, Vol. 1, 1-2/1999, S. 105-131.
- Voigt, P./Dolud, O. (2002): Vom Plan zum Tausch: Paradigmenwechsel in der russischen Wirtschaft?, in: Osteuropa-Wirtschaft, 46. Jg., 4/2001, S. 318-333.
- Wacker, G. (2000): Von der Supermacht zur Großmacht zweiter Klasse: Rußland im asiatisch-pazifischen Raum, in: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien (Hrsg.): Rußland in Europa? Innere Entwicklungen und internationale Beziehungen – heute, Köln, Weimar, Wien 2000, S. 269-282.
- Wacker, W./Hausmann, H./Kumar, B. (Hrsg.) (1981): Internationale Unternehmens-führung. Managementprobleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981.
- Wagener, H.-J./Fritz, H. (Hrsg.) (1998): Im Osten was Neues. Aspkte der EU-Osterweiterung, EINE Welt-Texte der Stiftung Entwicklung und Frieden Bd. 7, Bonn 1998.
- Wagener, H.-J. (1991) (Hrsg.): Anpassung durch Wandel. Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 206, Berlin 1991.
- Wagner, D. (Hrsg.) (1997): Bewältigung des ökonomischen Wandels – Entwicklungen der Transformationsforschung in Ost und West, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß Bd. 3, München, Mering 1997.

- Wagner, D./Seisreiner, A. (1999): Unternehmensführung bei Systemwandel: Erfahrungen und Einsichten aus der DDR-Transformation, in: Welfens, P. J. J./ Gloede, K./Strohe, H. G./Wagner, D. (Hrsg.): Systemtransformation in Deutschland und Rußland. Erfahrungen, ökonomische Perspektiven und politische Optionen, Heidelberg 1999, S. 65-94.
- Wahren, H.-K. E. (1996): Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, Berlin, New York 1996.
- Walgenbach, P. (2000): Das Konzept der Vertrauensorganisation. Eine theoriegeleitete Betrachtung, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., 6/2000, S. 707-720.
- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart 1999, S. 319-353.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1982): Menschliche Kommunikation, Bern 1982.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen 1980.
- Weber, W./Dowling, P. J./Festing, M. (1999): Internationales Personalmanagement. Stand der Forschung, offene Fragen, weitere Entwicklung: Konturen eines Arbeitsgebietes, in: Kutschker, M. (Hrsg.): Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 1999, S. 177-208.
- Weidenfeld, W. (2001): Weise Steuerung des Systemwandels. Transformation zwischen strategischen Erfordernissen, Souveränität und Pragmatismus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 197, 25. August 2001, S. 15.
- Weik, E. (1997): Individuals and Organisations in Transformation: A Look at Giddens, Heidegger, and Foucault, in: Weik, E./Lang, R./Steger, T. (Hrsg.) (1997): Organisational Responses to Radical Environmental Changes, EGOS-Papers, Diskussionspapier der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz-Zwickau 9/1997, Chemnitz 1997, S. 1-13.

- Weik, E./Lang, R./Steger, T. (Hrsg.) (1997): Organisational Responses to Radical Environmental Changes, EGOS-Papers, Diskussionspapier der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz-Zwickau 9/1997, Chemnitz 1997.
- Welfens, P. J. J. (1996): Privatisierungen, Wettbewerb und Strukturwandel im Transformationsprozeß, in: Brunner, G. (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa, Berlin 1996, S. 163-191.
- Welfens, P. J. J./Gloede, K./Strohe, H. G./Wagner, D. (Hrsg.) (1999): Systemtransformation in Deutschland und Rußland. Erfahrungen, ökonomische Perspektiven und politische Optionen, Heidelberg 1999.
- Welge, M. K. (1980): Multinationale(n) Unternehmung, Organisation der, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1365-1378.
- Welge, M. K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.) (2000): Praxis des strategischen Managements. Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven, Wiesbaden 2000.
- Welge, M. K./Häring, K./Voss, A. (Hrsg.) (2000): Management Development. Praxis, Trends und Perspektiven, Stuttgart 2000.
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. (2000): Wissensmanagement in Multinationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 12/2000, S. 762-777.
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1998): Internationales Management, Landsberg/Lech 1998.
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. (Hrsg.) (1996): Wirtschaftspartner Rußland. Rahmenbedingungen-Kooperationsstrategien-Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1996.
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. (1993): Effects of Foreign Direct Investment on Employment in the Former 'Centrally Planned Economies' of Central and Eastern Europe, in: Bailey, P./Parisotto, A./Renshaw, G. (Hrsg.): Multinationals and Employment. The Global Economy of the 1990s, Genf 1993, S. 215-236.
- Welge, M. K./Macharzina, K. (Hrsg.) (1989): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989.

- Welsh, D./Luthans, F./Sommers, S. (1993): Managing Russian factory workers: the impact of U.S.-based behavioral and participative techniques, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, 1/1993, S. 58-79.
- Wesnitzer, M. (1993): Markteintrittsstrategien in Osteuropa. Konzepte für die Konsum-güterindustrie, zugl. Diss. Bamberg, Wiesbaden 1993.
- Westin, P. (1999): Foreign Direct Investment in Russia, in: Russian Economic Trends, Vol. 8, 1/1999, S. S. 36-43.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, zugl. Diss. Berlin, Wiesbaden 1996.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag, in: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., 2/1995, S. 137-155.
- Wilkesmann, U. (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik, in: Die Unternehmung, 55. Jg., 1/2001, S. 5-23.
- Winiecki, J. (1996): Foreign Investment In Eastern Europe: Expectations, Trends, Policies, Frankfurter Institut für Transformationsstudien Discussion Papers 3/96, Frankfurt/Oder 1996, online im Internet: <http://fit.euv-frankfurt-o.de/ver%F6ffentlichungen/fitdp.htm> (18.03. 02).
- Winter, S. G. (1995): Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication, in: Montgomery, C. A. (Hrsg.): Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston, Dordrecht, London 1995, S. 147-178.
- Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz, Wiesbaden 1992.
- Wiswede, G. (1998): Soziologie. Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, 3. Auflage, Landsberg/Lech 1998.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell, zugl. Diss. Göttingen, Göttingen 1973.
- Wohlrapp, H. (1998): Die Suche nach einem transkulturellen Argumentationsbegriff. Resultate und Probleme, in: Steinmann, H./Scherer, A. G. (Hrsg.): Zwischen Universalismus und Relativismus. Philosophische Grundlagenprobleme des interkulturellen Managements, Frankfurt/Main 1998, S. 240-290.

- Wolff von Amerongen, O. (1981): Internationale Unternehmensführung in den Staatshandelsländern, in: Wacker, W./Hausmann, H./Kumar, B. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung. Managementprobleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981, S. 459-468.
- Zander, E./Schindelhauer, A. (1997): Auslandsentsendung nach Osteuropa, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin et al. 1997, S. 217-231.
- Zschiedrich, H. (2001): Internationales Management im Spannungsfeld von Transformation und Globalisierung, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München 2001, S. 125-145.
- Zschiedrich, H. (1999): Ost-West-Unternehmenskooperationen als Lerninstrument im Transformationsprozeß, in: Schwaninger, M. (Hrsg.): Intelligente Organisationen. Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 1999, S. 47-52.
- Zschiedrich, H. (1998): Zur Rolle von Joint-Ventures als Markterschließungsstrategie im Transformationsprozeß, in: Osteuropa-Wirtschaft, 43. Jg., 4/1998, S. 381-395.
- Zon, H. van (1996): The Future of Industry in Central and Eastern Europe, Aldershot 1996.
- Zukin, S./DiMaggio, P. (Hrsg.) (1990): Structures of Capital: The Social Organization of the Economy, Cambridge 1990.
- Zweynert, J. (2002): Die „ganzheitliche Gesellschaft“ und die Transformation Rußlands, in: Höhmann, H.-H. (Hrsg.): Wirtschaft und Kultur im Transformationsprozeß. Wirkungen, Interdependenzen, Konflikte, Bremen 2002, S. 10-35.

Anhang: Interviewleitfäden

Interview mit Expatriate

Allgemeine Angaben

Datum und Ort des Interviews:

Dauer des Interviews:

Angaben zur Firma

Name der Firma:

Beginn der Geschäftstätigkeit in Rußland:

Anzahl und Altersstruktur der Mitarbeiter:

Anmerkungen zum Interviewpartner

Name/Alter:

Ausbildung:

Bisherige und geplante Einsatzdauer:

Bisherige Mittel-/Osteuropaerfahrung:

Vorbereitungsmaßnahmen auf den Rußlandeinsatz:

Fragen

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung eines gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen ausländischen Managern und einheimischen Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen ein (auf einer Skala von 1=ganz unwichtig bis 5=sehr wichtig)?
2. Wie beurteilen Sie die Intensität des zwischen den oben genannten Gruppen gegenwärtig stattfindenden Wissens- und Erfahrungsaustausches (auf einer Skala von 1=sehr schwach bis 5=sehr intensiv)?
3. Welche Kompetenzen und Ressourcen sind für den Erfolg Ihrer Unternehmung auf dem russischen Markt entscheidend?
4. Welchen Funktionsbereichen und/oder welchen Individuen bzw. Gruppen von Mitarbeitern lassen sich diese Kompetenzen zuordnen?
5. Wie würden Sie a) das gruppen- und b) das funktionsbereichsbezogene Verhalten von russischen Mitarbeitern im Hinblick auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch charakterisieren?
6. Wie würden Sie die gegenseitige Wahrnehmung der Gruppe der ausländischen Führungskräfte und der Gruppe russischer Mitarbeiter beschreiben, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch?
7. Welche grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten bringen russische Mitarbeiter bei ihrem Arbeitsbeginn infolge ihrer Ausbildung in das Unternehmen ein, welche Kenntnisse und Fähigkeiten stammen aus Arbeitserfahrungen in der Sowjetwirtschaft, welche von diesen sind nicht mehr brauchbar, und welche Bedeutung messen Sie den von ihren Mitarbeitern eingebrachten Kenntnissen und Fähigkeiten bei?

8. Wie bewerten Sie das notwendige Niveau an Wissen/Fähigkeiten lokaler Mitarbeiter in den nachstehend aufgeführten Bereichen (auf einer Skala von 1=ganz unwichtig bis 5=sehr wichtig), und in welcher Intensität lernen lokale Mitarbeiter in diesen Bereichen hinzu (auf einer Skala von 1=kaum bis 5=sehr intensiv)?

	Notwendigkeit	Intensität
Allgemeine und strategische Managementfähigkeiten		
Funktionsspezifisches und technisches Wissen		
Sprachkenntnisse		
Interkulturelle Fähigkeiten		

9. In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie die Notwendigkeit umfassender, zusätzlicher Lernfortschritte bei Ihren Mitarbeitern: Zeitmanagement, Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten, Entscheidungsfindung, Problemlösung, Teamfähigkeit, Kundenorientierung, Kulturelle Sensibilität?
10. Was können ausländische Führungskräfte und russische Mitarbeiter jeweils voneinander lernen?
11. Wie bewerten Sie die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen, und worin wird diese deutlich?
12. Wie wichtig sind für Ihre russischen Mitarbeiter die Vorgabe und Einhaltung von formellen Regeln und Anweisungen (auf einer Skala von 1=ganz unwichtig bis 5=sehr wichtig), und inwieweit sind russische Mitarbeiter zu einer kritischen Hinterfragung bestehender Regeln bereit?
13. Wie gehen russische Mitarbeiter mit den von ihnen in ihrer Arbeit selbst verursachten Fehlern um?
14. Welche Bedeutung besitzen persönliche und karrierebezogene Interessen für die lokalen Mitarbeiter, und wie werden diese sichtbar?

15. Existieren Machtkonflikte in Ihrem Unternehmen, und wenn ja, worin äußern sich diese?
16. Wie wirken sich die Verfolgung persönlicher Interessen und die Austragung von Machtkonflikten auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch aus?
17. Worin besteht Ihre Rolle als Führungskraft gegenüber den lokalen Mitarbeitern, welche Erwartungen werden von lokalen Mitarbeitern diesbezüglich an Sie gerichtet, und welcher Führungsstil wird von ihnen erwartet?
18. Welche Kommunikationsbarrieren zwischen ausländischen Führungskräften und russischen Mitarbeitern können Sie erkennen?
19. Können Sie bestimmte Eigenarten im Reflektions- und Diskussionsstil Ihrer russischen Mitarbeiter ausmachen?
20. Wie würden Sie das Vertrauensverhältnis zwischen den ausländischen Führungskräften und russischen Mitarbeitern beschreiben, wie beeinflusst es den gegenseitigen Wissens-/Erfahrungsaustausch, und wodurch wird Vertrauen geschaffen?
21. Nehmen Sie sonstige Barrieren wahr, die den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch behindern, und gibt es eine „ideale“ Methode der Wissens- und Erfahrungsvermittlung („persönliche Erfolgsstrategie“)?
22. Welche formalen und informellen Formen der Kommunikation bzw. des Wissens- und Erfahrungsaustausches sind in Ihrem Unternehmen institutionalisiert, und welche Formen gewährleisten die höchste Effektivität?
23. Welche zusätzlichen Aufgaben sollten den Mitarbeitern übertragen werden, um das Sammeln eigener Erfahrungen zu fördern (z.B. funktionsübergreifende Projekte)?
24. Inwieweit sind russische Mitarbeiter in die Diskussion und Ausarbeitung von a) Routineentscheidungen und b) strategischen Entscheidungen auf der

- i) Funktionalebene und auf der ii) Gesamtunternehmensebene eingebunden (auf einer Skala von 1=kaum bis 5=sehr intensiv)?
25. Wäre der Einsatz von „Mittelspersonen“/Vertrauensleuten zwischen den ausländischen Führungskräften und russischen Mitarbeitern sinnvoll?
26. Welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen vorgenommen, und mit welchen Problemen sind sie gegebenenfalls verbunden?
27. Existieren Ausbildungspläne für bestimmte Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen, und wenn ja, wie wird der Fortschritt der Ausbildung gemessen?
28. Sind Ihnen ausgewählte Mitarbeiter als „Auszubildende“ in einer bestimmten Form zugeordnet, und wieviel Zeit steht Ihnen für die persönliche „Betreuung“ von Mitarbeitern, d.h. für die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, zur Verfügung?
29. Inwieweit fließt die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten an lokale Mitarbeiter als Leistungskriterium in die Beurteilung und gegebenenfalls Ermittlung der Entlohnung von ausländischen Führungskräften ein?
30. Welche formalen und informellen Instrumente sind am besten geeignet, die fachliche und persönliche Entwicklung der lokalen Mitarbeiter zu fördern?
31. Wie würden Sie die von allen Mitarbeitern geteilten Grundüberzeugungen (Unternehmenskultur) beschreiben, wie werden diese vermittelt, und wie wirken sie sich auf den alltäglichen Wissens- und Erfahrungsaustausch aus?

Interview mit lokalem(r) Mitarbeiter(in)

Allgemeine Angaben

Datum und Ort des Interviews:

Dauer des Interviews:

Angaben zur Firma

Name der Firma:

Beginn der Geschäftstätigkeit in Rußland:

Anzahl und Altersstruktur der Mitarbeiter:

Anmerkungen zum Interviewpartner

Name/Alter:

Ausbildung:

Bisherige Arbeitserfahrung:

Bisherige Betriebszugehörigkeit:

Bisherige Auslandserfahrung:

Fragen

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung eines gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen ausländischen Managern und einheimischen Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen ein (auf einer Skala von 1=ganz unwichtig bis 5=sehr wichtig)?
2. Wie beurteilen Sie die Intensität des zwischen den oben genannten Gruppen gegenwärtig stattfindenden Wissens- und Erfahrungsaustausches (auf einer Skala von 1=sehr schwach bis 5=sehr intensiv)?
3. Welche Kompetenzen und Ressourcen sind für den Erfolg Ihrer Unternehmung auf dem russischen Markt entscheidend?
4. Welchen Funktionsbereichen und/oder welchen Individuen bzw. Gruppen von Mitarbeitern lassen sich diese Kompetenzen zuordnen?
5. Wie würden Sie a) das gruppen- und b) das funktionsbereichsbezogene Verhalten von russischen Mitarbeitern im Hinblick auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch charakterisieren?
6. Wie würden Sie die gegenseitige Wahrnehmung der Gruppe der ausländischen Führungskräfte und der Gruppe russischer Mitarbeiter beschreiben, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch?
7. Welche grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten bringen russische Mitarbeiter bei ihrem Arbeitsbeginn infolge ihrer Ausbildung und bisheriger Arbeitserfahrungen in das Unternehmen ein, welche Kenntnisse und Fähigkeiten stammen aus Arbeitserfahrungen, welche von diesen sind nicht mehr brauchbar, und welche Bedeutung besitzen die von Ihnen eingebrachten Kenntnisse und Fähigkeiten für Sie in der alltäglichen Arbeit?

8. Wie bewerten Sie das notwendige Niveau an Wissen/Fähigkeiten lokaler Mitarbeiter in den nachstehend aufgeführten Bereichen (auf einer Skala von 1=ganz unwichtig bis 5=sehr wichtig), und in welcher Intensität lernen russische Mitarbeiter in diesen Bereichen hinzu (auf einer Skala von 1=kaum bis 5=sehr intensiv)?

	Notwendigkeit	Intensität
Allgemeine und strategische Managementfähigkeiten		
Funktionsspezifisches und technisches Wissen		
Sprachkenntnisse		
Interkulturelle Fähigkeiten		

9. In welchen Bereichen sollten die in Ihrem Unternehmen arbeitenden ausländischen Führungskräfte dazulernen?
10. Was können ausländische Führungskräfte und russische Mitarbeiter jeweils voneinander lernen?
11. Wie bewerten Sie Ihre persönliche Identifikation mit dem Unternehmen, und worin wird diese deutlich?
12. Wie wichtig sind für Sie die Vorgabe und Einhaltung von formellen Regeln und Anweisungen (auf einer Skala von 1=ganz unwichtig bis 5=sehr wichtig)?
13. Welche Bedeutung besitzen persönliche und karrierebezogene Interessen für die in Ihrem Unternehmen arbeitenden ausländischen Führungskräfte, und wie werden diese sichtbar?
14. Existieren Machtkonflikte in Ihrem Unternehmen, und wenn ja, worin äußern sich diese?
15. Wie wirken sich die Verfolgung persönlicher Interessen und die Austragung von Machtkonflikten auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch aus?

16. In welcher Intensität wirken sich die Verfolgung persönlicher Interessen und die Austragung von Machtkonflikten auf den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch aus?
17. Worin besteht die Führungsrolle der ausländischen Manager, welche Erwartungen besitzen Sie diesbezüglich gegenüber ihnen, und welchen Führungsstil erwarten Sie von ihnen?
18. Welche Kommunikationsbarrieren zwischen ausländischen Führungskräften und russischen Mitarbeitern können Sie erkennen?
19. Können Sie bestimmte Eigenarten im Reflektions- und Diskussionsstil Ihrer ausländischen Kollegen ausmachen, und wie beeinflussen diese den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch?
20. Wie würden Sie das Vertrauensverhältnis zwischen den ausländischen Führungskräften und russischen Mitarbeitern beschreiben, wie beeinflusst es den gegenseitigen Wissens-/Erfahrungsaustausch, und wodurch wird Vertrauen geschaffen?
21. Existieren sonstige Barrieren, die den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch behindern?
22. Welche formalen und informellen Formen der Kommunikation bzw. des Wissens- und Erfahrungsaustausches sind in Ihrem Unternehmen institutionalisiert, und welche Formen gewährleisten die höchste Effektivität?
23. Inwieweit sind russische Mitarbeiter in die Diskussion und Ausarbeitung von a) Routineentscheidungen und b) strategischen Entscheidungen auf der i) Funktionsebene und auf der ii) Gesamtunternehmensebene eingebunden (auf einer Skala von 1=kaum bis 5=sehr intensiv)?
24. Wäre der Einsatz von „Mittelspersonen“/Vertrauensleuten zwischen den ausländischen Führungskräften und russischen Mitarbeitern sinnvoll?

25. Welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen vorgenommen, und mit welchen Problemen sind sie gegebenenfalls verbunden?
26. Existieren Ausbildungspläne für bestimmte Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen, und wenn ja, wie wird der Fortschritt der Ausbildung gemessen?
27. Verwenden die ausländischen Führungskräfte genügend Zeit auf die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten an lokale Mitarbeiter?
28. Welche formalen und informellen Instrumente sind am besten geeignet, die fachliche und persönliche Entwicklung der lokalen Mitarbeiter zu fördern?
29. Wie würden Sie die von allen Mitarbeitern geteilten Grundüberzeugungen (Unternehmenskultur) beschreiben, wie werden diese vermittelt, und wie wirken sie sich auf den alltäglichen Wissens- und Erfahrungsaustausch aus?