

Universität Zürich, Institut für Informatik

Kulturimplikationen auf Prozesspräferenzen im globalen Change Management

Diplomarbeit

Autor	Andres Caligari 03-710-928 Zürich, Schweiz
Betreuer	Prof. Dr. Gerhard Schwabe
Abgabe	08.07.2008

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde in der Zusammenarbeit mit einem führenden Schweizer Finanzunternehmen, der ‚Schweizer Grossbank‘, erarbeitet. Durch das über zweijähriges Arbeitsverhältnis, konnten bereits im Vorfeld wertvolle Erfahrungen mit dem Aufbau des Change Managements und seinen Prozessen gewonnen werden. Wertvolle Vergleiche der Qualität und Probleme vor und nach dem Outsourcing des Engineerings nach Indien, haben im Verlauf der Forschungsarbeit stets die praktische Seite zu den aus der Theorie bekannten Modellen und Beziehungen aufzeigen können. Als global positioniertes, multinationales Unternehmen bot es eine hervorragende Möglichkeit um Abhängigkeiten von Kultur und Prozessanforderungen zu untersuchen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Betreuer und zuständigen Professor Dr. Gerhard Schwabe bedanken, welcher mit seinen Anregungen zur Arbeit massgeblich zum Gelingen der Arbeit und der Kooperation mit dem Forschungspartner beigetragen hat.

Weiter bedanken möchte ich mich bei der Schweizer Grossbank, speziell dem Platform Management, welches die Arbeit mit seinem Engagement und Expertenwissen grossartig unterstützt hat.

Auch danken möchte ich allen Personen, welche die Arbeit mit der Teilnahme bei der Untersuchung ermöglicht haben.

Ein herzlicher Dank gilt auch all jenen Personen, die mich im Laufe der Arbeit mit Anregungen, Ideen, Hinweisen oder beim Review unterstützt haben.

Zusammenfassung

Um die Sicherheit und Kompatibilität der Informatik Systeme trotz der erhöhten Taktrate von Veränderungen in Unternehmen zu gewährleisten, bedarf es eines guten Change Managements, welches stets über alle Änderungen Bescheid weiss, diese leitet und den Überblick über die Systemlandschaft behält.

Mit wachsender Unternehmensgrösse steigt auch die Anzahl der Funktionen und ihrer diversen Bedürfnisse, was die Komplexität der Steuerung und Beurteilung der Anträge für das Change Management erhöht. Ist die Organisation global positioniert, kommt mit den unterschiedlichen Herkunfts-Kulturen der lokalen Mitarbeiter noch eine zusätzlich zu berücksichtigende Dimension hinzu.

In der vorliegenden Arbeit wird die Beeinflussung der Anforderungen an das Change Management und dem zugrundeliegenden Prozess durch die kulturelle Herkunft untersucht. Dabei werden Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen, deren Auswirkungen auf Prozesspräferenzen und die Konsequenzen für multinationale Unternehmen analysiert und diskutiert.

Abstract

In order to assure the security and compatibility of information technology systems despite the increasing frequency of changes in organizations, a capable Change Management is of great importance, therefore having a constant overview of the system environment, all ongoing changes and leading them efficiently.

With growing size of the organization the amount of functions and their varying requirements augment. This causes an increase of complexity in control and assessment of the requests handled by the Change Management. In a global positioned company there is an additional dimension, created through the diversification of cultures of origin of the local employees.

The here presented thesis researches the inducement of the requirements for a Change Management and the corresponding process by the culture of origin. Therefore the differences between the cultures as well as their implications to process requirements and their consequences for multinational organizations are analyzed and discussed.

Inhaltsverzeichnis

1. Positionierung	10
1.1 Motivation	10
1.2 Ziel.....	12
1.3 Aufbau der Arbeit	13
2. Theoretische Grundlagen.....	14
2.1 Change Management	14
2.1.1 Change	17
2.1.2 Service.....	17
2.1.3 IT Service Management	18
2.1.4 ITIL – IT Infrastructure Library	18
2.1.5 Change Management in der Schweizer Grossbank	20
2.2 Prozess Management	22
2.2.1 Prozessdesign.....	24
2.2.2 Prozesscharakteristiken	26
2.3 Kultur	28
2.3.1 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	29
2.3.2 Vergleich der Kulturen	34
2.3.3 Subkulturen	35
2.3.4 Unternehmenskultur.....	37
2.3.5 Multinationale Unternehmung	41
2.3.6 Die Schweizer Grossbank als multinationale Unternehmung	42
2.3.7 Gefahr bei Nicht-Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden am Fall Wal-Mart.....	43
2.4 Interkulturelles Management.....	46
2.5 Entwicklung eines Einflussmodell	48
3. Forschungsdesign	50
3.1 Methodik und Vorgehen	50
3.1.1 Literaturstudium	51
3.1.2 Analyse und Modellentwurf	51
3.1.3 Review	51
3.1.4 Erhebung der Daten.....	52

3.1.5	Durchführung.....	52
3.1.6	Auswertung	53
4.	Analyse und Resultate.....	55
4.1	Analyse der Kulturprofile	55
4.2	Kulturelle Einflüsse auf die Prozesspräferenzen	57
4.2.1	Machtdistanz.....	59
4.2.2	Individualität	59
4.2.3	Langzeitorientierung.....	59
4.2.4	Unsicherheitsvermeidung	60
4.2.5	Maskulinität	60
4.2.6	Einflüsse im Ländervergleich	60
4.2.7	Zusammenfassung	62
4.3	Analyse der kulturellen Einflüsse auf das Prozessdesign am Beispiel der Schweizer Grossbank.....	62
5.	Fazit	65
6.	Anhang	67
6.1	Fragenkatalog der Umfrage	67
6.2	Antworten der Probanden.....	70
6.3	Resultate der Auswertungen	72
6.4	Kulturprofile.....	74
6.4.1	Zusammen	74
6.4.2	Einzelne	75
7.	Literaturverzeichnis.....	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Ursachen für Schwierigkeiten bei Outsourcing-Partner (KPMG, 2007).....	11
Abbildung 2 - Teilausschnitt, basierend auf Office of Government Commerce (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 43)	15
Abbildung 3 - Stellenwert des Change Management im deutschsprachigen Raum (Capgemini Consulting, 2008)	16
Abbildung 4 - Aufbau des ITIL-Kerns, basierend auf Office of Government Commerce (Service Transition, ITIL V3, 2007)	19
Abbildung 5 - Aufbau und Ablauf der Change-Prozess Hierarchie in der Schweizer Grossbank	20
Abbildung 6 - Ein einfacher Prozess (Service Operation, ITIL V3, 2007, S. 13).....	23
Abbildung 7 - Zielkonflikt-Dimensionen nach Hayes und Wheelwright (1984)	27
Abbildung 8 - Erscheinungsform von Kultur auf den verschiedenen Ebenen, basierend auf Hofstede's „Onion Diagram“ (2001)	30
Abbildung 9 - Kulturdimensionen nach Hofstede (1980)	31
Abbildung 10 - Vergleich Kulturprofile der Schweiz, USA, Indien und Singapur basierend auf den Dimensionen von Hofstede	34
Abbildung 11 - Beeinflussung und Zusammenspiel von Kultur und Subkulturen für die persönliche Ausprägung	36
Abbildung 12 - Trade-Off-Kreislauf des Subkultur-Managements der Unternehmenskultur basierend auf Fischbach (2002, S. 62ff).	39
Abbildung 13 – Beeinflussungsmodell der persönlichen Prozesspräferenzen durch unterschiedliche Ausprägungen der kulturellen Dimensionen	48
Abbildung 14 - Kulturprofilvergleich Schweiz, USA und England	56
Abbildung 15 - Kulturvergleich Indien, Hongkong und Singapur	57
Abbildung 16 - Kulturnetzdiagramm von allen untersuchten Nationen I	74
Abbildung 17 - Kulturnetzdiagramm von allen untersuchten Nationen II	75

Abbildung 18 - Kulturnetzdiagramm der Schweiz	75
Abbildung 19 - Kulturnetzdiagramm der Vereinigten Staaten von Amerika	76
Abbildung 20 - Kulturnetzdiagramm von England.....	76
Abbildung 21 - Kulturnetzdiagramm von Indien.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Beispiele von Kulturdimension-Ausprägungen (Hofstede, Cultural Dimensions)...	33
Tabelle 2 – Kulturdimensionen nach Hofstede mit dazugehörigen Polen für Vergleich	34
Tabelle 3 - Mittelwerte der Prozesspräferenzen der Nationen in der Umfrage in Prozentpunkten	58
Tabelle 4 - Einfluss der Kulturdimensionen auf die Prozesspräferenzen mit dem Signifikanzniveau in Prozentpunkten	58
Tabelle 5 - Erster Teil des Katalogs für die Erhebung des Kulturprofils bestehend aus den relevanten Fragen aus dem Katalog von Hofstede (1994)	67
Tabelle 6 - Antwortsets zum Fragekatalog in Tabelle 5.....	68
Tabelle 7 - Zweiter Teil des Katalogs für die Erhebung der persönlichen Prozesspräferenzen	69
Tabelle 8 - Antwortset zum Fragenkatalog in Tabelle 7	69
Tabelle 9 - Daten aus den Antworten der Probanden	70
Tabelle 10 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Qualität ..	72
Tabelle 11 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Zeit	72
Tabelle 12 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Kosten ...	73
Tabelle 13 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Flexibilität	73

Kulturimplikationen auf Prozesspräferenzen im globalen Change Management

1. Positionierung

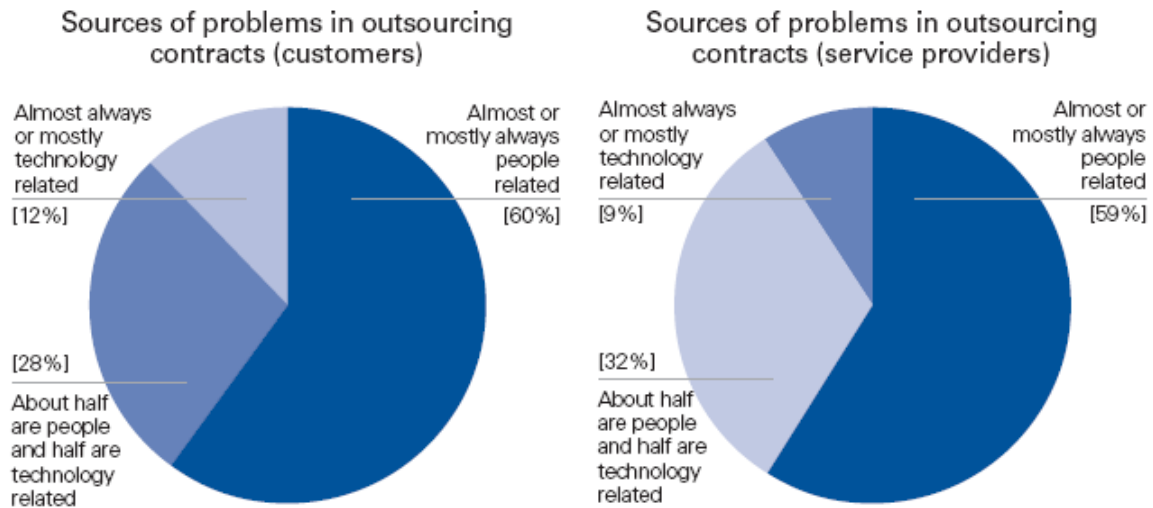
Vorweg sollen die Beweggründe für diese Forschungsarbeit sowie deren Einordnung und Abgrenzung innerhalb der heutigen Literatur erläutert werden. Ausserdem wird ein Überblick über den Aufbau der Arbeit gegeben.

1.1 Motivation

The escalating rate of business change poses a serious challenge to any organisation. Proactive businesses able to manage this changing business climate are steaming ahead, watched by their envious peers. These are companies clearly equipped to react to the changing environment in a competitive way, capable of turning threats into opportunities. Agility, the ability to adapt and refocus the business, is the difference between success and failure (Capgemini Consulting, 2007).

In unserer heutigen schnelllebigen Geschäftswelt ist es entscheidender denn je, über die zahlreichen Veränderungen, strategischer oder operativer Art, die Übersicht zu behalten und sie in kontrollierten Bahnen umsetzen zu können. Einen wichtigen Einfluss über Erfolg oder Fehlschlag tragen dabei die Mitarbeiter. Gemäss einer Studie von KPMG (2007) mit Outsourcing-Partnern geben lediglich rund zehn Prozent der befragten Unternehmen technische Probleme als Ursache für Schwierigkeiten an. Sechzig Prozent hingegen bezeichnen ausschliesslich zwi-

schenmenschliche Unstimmigkeiten als den Auslöser für Konflikte, dreissig Prozent attestieren den sozialen Faktoren immerhin noch eine fünfzig-prozentige Teilschuld (siehe Abbildung 1).



Source: KPMG International February 2007

Abbildung 1 - Ursachen für Schwierigkeiten bei Outsourcing-Partner (KPMG, 2007)

Führungskräfte von 122 Unternehmen unterschiedlicher Grössen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden von Capgemini Consulting (2008) nach den ihnen bekannten Instrumenten für ein erfolgreiches Change Management befragt. Zahlreiche Instrumente genossen demnach einen hohen Bekanntheitsgrad wie zum Beispiel Schulungen, Workshops oder Programme zur Personalentwicklung, welche je mindestens neunzig Prozent der befragten Unternehmen kannten. Andere wirkungsvolle Instrumente sind nicht so bekannt: Resistance Radar¹ (81%), Lernlandkarten² (77%), Change Impact-Analyse³ (72%) und Kulturforen⁴ (70%) sind,

¹ Instrument zur quantitativen Bestimmung von Widerständen in Veränderungsprojekten. Der identifizierte Widerstand wird in Form einer Kennzahl erfasst. (Capgemini Consulting, 2008, S. 30)

² Nach der Erstellung einer Lernlandkarte mit komplexen Kernbotschaften wird diese in Gruppensessions genutzt, deren Diskussion durch eine leitfragengestützte Moderation gesteuert wird. (Capgemini Consulting, 2008, S. 30)

³ Strukturierter Ansatz, um die Auswirkungen einer Veränderung zu identifizieren, zu verfolgen und zu steuern. (Capgemini Consulting, 2008, S. 30)

⁴ Partizipation von Mitarbeitern am Veränderungsprozess durch Austausch und Diskussion in Kleingruppen zu vorgegebenen kulturellen Aspekten für eine Bewusstseinschärfung und Förderung eines „bottom-up“ Kulturwandels. (Capgemini Consulting, 2008, S. 30)

auch wenn nicht mehr so stark, noch relativ gut verbreitet. Kulturanalyse⁵ (30%) und Stakeholder Management⁶ (27%) hingegen kennen die befragten Führungskräfte nur noch vereinzelt. Auffallend ist, dass Instrumente für den Umgang mit verschiedenen Kulturen bei den befragten Führungskräften grösstenteils keine hohe Bekanntheit zeigen konnten. In international tätigen Unternehmungen, wo naturgemäss die Unternehmenstätigkeit grenzüberschreitend stattfindet (Dülfer, 2001), werden die spezifischen Probleme aber insbesondere in der Interaktion mit den landeskulturell abweichenden – internen und externen – Unternehmenswelten gesehen (Bergmann, 2000). Diesen interkulturellen Gesichtspunkten kommt eine überragende Bedeutung für die internationale Unternehmenstätigkeit zu (Gomez, Bleicher, Brauchlin, & Haller, 1993).

Die Aktualität dieser beschriebenen Problematik, in der Kulturfaktoren trotz steigender Globalisierung häufig zuwenig Bedeutung zugemessen wird, war Anlass und Motivation zu dieser Arbeit, in welcher der Zusammenhang der Kultur mit persönlichen Anforderungen an einen Prozess und den daraus folgernden Auswirkungen auf das optimale Prozessdesign im Umfeld einer multinationalen Unternehmung untersucht werden.

1.2 Ziel

Bisher behandelte die Forschung hauptsächlich die Erhebung und Diskussion der Landes- und Organisationskultur und deren Auswirkungen auf den sozialen Kontakt im Geschäftsumfeld und der Organisationsstrategie beispielsweise bei Expansionen oder Outsourcings. Auf der Konzeptionsebene der Prozesse ist jedoch noch kein kulturelles Wirkungs- und Einflussmodell untersucht worden. Die Strategie einer Unternehmung setzt die geltenden Rahmenbedingung während die Prozesse die Zusammenarbeit im täglichen Geschäft beschreiben (Hinterhuber, 2004, S. 3). Diese Berücksichtigung der kulturellen Divergenzen auf der Strategieebene ist nötig, deckt aber ohne deren gleichzeitige Beachtung in der konkreten Umsetzung der Prozesse nicht die vollständige Situation ab. Diese Lücke soll von der vorliegenden Forschungsarbeit ausgefüllt werden. Um die Praxisnähe und Machbarkeit der Resultate sicherzustellen, wird sie in enger Zusammenarbeit mit einer führenden Schweizer Bankgesellschaft erarbeitet.

⁵ Die Untersuchung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten bei differenten Ausgangssituationen (Capgemini Consulting, 2008, S. 28)

⁶ Identifikation von relevanten Anspruchsgruppen inklusive deren Bedeutung für das Unternehmen und den Umgang mit ihren Forderungen und Bedürfnissen (Müller-Stewens, Lechner, & Stahl, S. 10)

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit besteht aus der Positionierung innerhalb der heutigen Literatur, dem Hauptteil und dem Anhang. Der Hauptteil ist in die folgenden vier Kapitel aufgeteilt:

2. Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel behandelt die Basis der anschliessenden Forschung und besteht aus einem Teil über das Change Management nach ITIL, über das Prozess Management, die Kultur und das interkulturelle Management. Die vorliegende Arbeit wurde mit dem Ansatz erstellt, alle wichtigen und für die interdisziplinäre Untersuchung relevanten Grundlagen zu diskutieren, obwohl über jedes Fachgebiet isoliert zahlreiche Bücher und Arbeiten verfasst wurden. Am Anfang der Kapitel wird darum das benötigte theoretische Wissen des Themas als Basis für die späteren, interdisziplinären Erläuterungen vermittelt. Im letzten Punkt innerhalb der Theorie wird darauf aufbauend ein Beeinflussungsmodell der Kultur auf die persönlichen Prozessanforderungen eingeführt.

3. Forschungsdesign

Das Forschungsdesign formuliert die Methodik für das Vorgehen von der Forschungsfrage zu der Auswertung und Analyse. Es beinhaltet die Planung der Studie sowie deren Qualitätssicherung.

4. Analyse und Resultate

Im Analyseteil wird der in der untersuchten Unternehmung der Schweizer Grossbank implementierte Change Management Prozess näher betrachtet. Ausserdem wird auf die Ergebnisse der Erhebung eingegangen und analysiert, was diese für den globalen Prozess bedeuten.

5. Fazit

Im letzten Kapitel werden diese Erkenntnisse nochmals übersichtlich zusammengefasst und Schlussfolgerungen daraus gezogen.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die benötigten theoretischen Grundlagen der unterschiedlichen Fachgebiete für ein Beeinflussungsmodell der nationalen Kultur auf persönliche Prozesspräferenzen vermittelt. Es ist in die Hauptteile des Change- und Prozess Managements sowie einen Teil über die Kulturtheorie gegliedert. Die einzelnen Themengebiete werden zuerst weitgehend voneinander losgelöst betrachtet. Anschliessend wird die Brücke zwischen den separaten Wissenschaftsgebieten geschlagen und das Wirkungsmodell erarbeitet.

2.1 Change Management

Change Management ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen (Capgemini Consulting, 2008).

Es gibt verschiedene Gründe, wieso das Kerngeschäft Änderungsanträge, sogenannte Request for Changes (RfC, siehe Abschnitt 2.1.1), an die Informatikabteilung stellt. Es handelt proaktiv, wenn durch eine Neuerung oder Innovation ein Wettbewerbsvorteil realisiert werden kann und reaktiv, wenn bestehende Defizite - zum Beispiel durch ein verändertes Umfeld hervorgerufen - Anpassungen verlangen (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 42). Wichtigste Treiber für Änderungsanträge sind Reorganisationen, Wachstumsinitiativen, veränderte Unternehmensstrategien, Kostensenkungsprogramme, veränderte Marktstrategien und Mergers & Acquisitions, also Fusionen und Übernahmen (Capgemini Consulting, 2008).

Um die Risiken der Änderungen gemäss der Unternehmensstrategie kontrollieren und allfällige Schäden minimieren zu können, muss die Übersicht über die verschiedenen Änderungen unternehmensweit gewährleistet sein (Service Transition, ITIL V3, 2007, S.57). Das Change Management, also die Führung und Verwaltung von Veränderungen, befasst sich im breiten Sinne mit allen Aktionen und Mechanismen für eine kontrollierte Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen aller Art und auf verschiedenen Abstraktionsstufen (siehe Abbildung 2). Das oberste Ziel ist dabei die Umsetzung von Änderungen mit grösstmöglichem Erfolg und gleichzeitiger Minimierung des einzugehenden Risikos (Service Operation, ITIL V3, 2007).

Das Change Management beinhaltet zum Einen die Betreuung der eigentlichen Prozesse der operativen Ebene (siehe Abschnitt 2.2), zum Anderen arbeitet es aber auch auf den höheren Stufen mit taktischen und strategischen Problemstellungen (siehe Abbildung 2). Die vom Change Management betreuten Prozesse auf der operativen Ebene, müssen bei jedem neuen Änderungsantrag durchlaufen werden, sei dies für Software-, Hardware- oder auch Infrastrukturänderungen (Service Operation, ITIL V3, 2007, S. 72f).



Abbildung 2 - Teilausschnitt, basierend auf Office of Government Commerce (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 43)

Um die Risikosituation auf dieser Stufe zu optimieren, stellt das Change Management sicher, dass standardisierte Methoden und Prozesse angewendet werden und alle Veränderungen in einem Protokoll nachvollziehbar sind (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 43). Hier sollen mittels sogenannten "Business Impact Analysis"⁷ und "Remediation Plans"⁸ das Risiko der Änderung vom Request Management⁹ überwacht und gemäss der Unternehmensstrategie genehmigt oder abgelehnt werden (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 48). Das relevante akzeptierbare Risikoniveau ist hierbei nicht dasjenige der IT, sondern jenes des Kerngeschäftes (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 55). Naturgemäss ist sich das Kerngeschäft durch Unsicherheiten am Markt gewohnt, auch bei tieferen Erfolgchancen Projekte umzusetzen und bereit dazu, die Risiken zu tragen (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 54). Das Change Ma-

⁷ Eine Business Impact Analysis (BIA) soll diejenigen Geschäftseinheiten, Abläufe und Prozesse identifizieren und analysieren, welche für das Überleben einer Unternehmung von essentieller Bedeutung sind (Gartner, 2002, S. 6).

⁸ Remediation bezeichnet im Englischen den Akt der Korrektur eines Fehlers oder einer Störung (define.com, 2002). Ein Remediation Plan ist demnach das Vorgehen im Falle eines Fehlschlages, zum Beispiel die Herstellung des ursprünglichen Zustandes (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 48).

⁹ Zu Deutsch 'Antrags Management', also die Antrag-bearbeitende Funktion innerhalb des Change Managements.

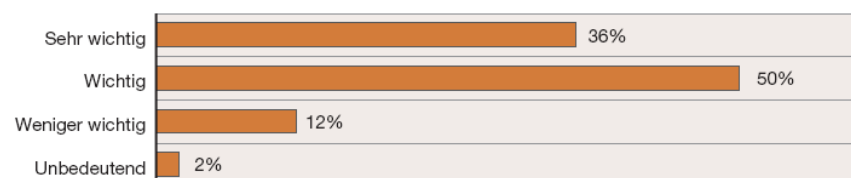
nagement und insbesondere das Request Management muss demnach das Risiko des Projektes mit dem aus der Unternehmensstrategie erlaubten Niveau vergleichen und darauf basierend das Änderungsgesuch akzeptieren oder ablehnen (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 42). Abhängig von der Kultur in verschiedenen Geschäftsumfeldern und –aktivitäten, können die Prozesse zur Qualitätssicherung (Scheer, 2003) und auch die Risiko-Strategie selbst (Noy & Ellis, 2003) innerhalb einer Organisation stark variieren. Dies kann insbesondere in multikulturellen Unternehmen bei einer undifferenzierten Behandlung über eine zentrale Kontaktstelle zu voneinander abweichenden Ansichten und daraus wachsenden Schwierigkeiten führen.

Im Gegensatz zum Einsatz des Change Managements in operativen Problemstellungen, wird auf den taktischen und strategischen Abstraktionsstufen nicht ein einzelner spezifischer Veränderungsantrag betreut, sondern auf die Neugestaltung der Prozesse selbst fokussiert, das sogenannte process (re-) engineering.

Das Change Management soll die Organisation und die Mitarbeiter des Unternehmens auf neue Geschäftsstrategien und Unternehmensziele ausrichten, um den Veränderungsprozess so zu steuern, dass die Umsetzung der Strategie und Ziele für das Unternehmen und seine Mitarbeiter machbar und verkraftbar sind (IMG Consulting). Dabei gewinnt das Change Management bei den Unternehmen immer mehr an Bedeutung, wie zahlreiche Studien, wie zum Beispiel die von Capgemini (2008), aufzeigen (siehe Abbildung 3).

Abb. 7 Gegenwärtig ist Change Management in 36 Prozent der Unternehmen ein „sehr wichtiges“ Thema und in 50 Prozent „wichtig“

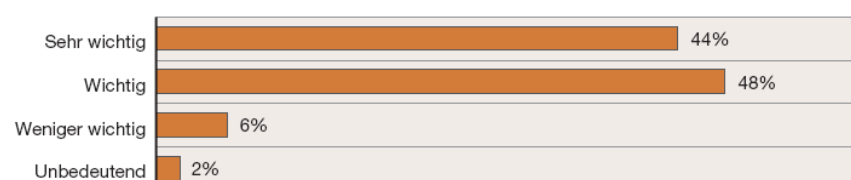
Wie wichtig ist Change Management in Ihrem Unternehmen derzeit?



Capgemini Consulting 2008

Abb. 8 Change Management und bleibt auch in Zukunft eine der zentralen Managementaufgaben

Wie wichtig ist Change Management in Ihrem Unternehmen im Jahr 2010?



Capgemini Consulting 2008

Abbildung 3 - Stellenwert des Change Management im deutschsprachigen Raum (Capgemini Consulting, 2008)

Gründe dafür sind die kontinuierlich steigende Taktfrequenz von Änderungen und das damit zusammenhängende Bedürfnis nach systematischer Risiko- und Qualitätskontrolle. In ihrer Studie schreiben die Berater von Capgemini Consulting (2008) dazu: „Wenn, wie diese Studie und bereits ihre beiden Vorgänger bestätigt haben, dass der Verzicht auf Change Management zu Produktivitätsverlusten von durchschnittlich fast einem Viertel führt sowie die unerwünschte Fluktuation um zehn Prozentpunkte erhöht, dürfte sich die Frage nach dem „Ob überhaupt?“ nun wirklich endgültig erledigt haben. Dies umso mehr, als nahezu jeder in dieser Studie befragte Experte für die Gestaltung des Wandels Change Management zu den wichtigsten Managementaufgaben zählt. Es stellt sich nur noch die Frage nach dem „Wie denn nun?““

2.1.1 Change

Im ITIL Framework (siehe Abschnitt 2.1.4) wird ein ‚Change‘ zusammengefasst als die Addition, Modifikation, oder Entfernung von autorisierten, geplanten oder unterstützten Services (siehe nächsten Abschnitt 2.1.2) oder Servicekomponenten und den dazugehörigen Dokumentationen (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 43). Das Werkzeug um einen Change zu initiieren ist ein sogenannter Request for Change (RfC), oftmals in Form eines Excel-Sheets, welches die benötigten Informationen enthält. Dieser RfC begleitet den ganzen Prozess und dient als Informationsquelle für zum Beispiel den Status des Antrags, seinen Charakteristiken wie Grösse oder Tragweite oder den nächsten Prozessschritten. Der RfC wird über ein zentrales Eingangsfenster vom Service-Kunden platziert, vom Change Advisory Board (CAB) beurteilt und gemäss Risiko- und Tragweitenanalyse bewertet und zum Beispiel von einem Change Manager entsprechend der daraus resultierenden Empfehlung genehmigt oder abgewiesen. Das CAB setzt sich aus allen Vertretern der unterschiedlichen IT-Service-Anbieter, des Business und Drittparteien wie Zulieferern zusammen (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 227).

2.1.2 Service

Ein Service ist ein Mittel für die Generierung von Mehrwerten für Kunden, indem die von ihm gewünschten Resultate geliefert werden ohne dass dieser die Verantwortung von spezifischen Kosten oder Risiken davon zu tragen hat. Services ermöglichen und unterstützen Ergebnisse, indem die Leistung von den assoziierten Prozessen gesteigert und die Auswirkung von Einschränkungen vermindert werden. Das Resultat ist eine Steigerung in der Wahrscheinlichkeit, dass das gewünschte Ergebnis herbeigeführt werden kann (Service Operation, ITIL V3, 2007, S. 11).

2.1.3 IT Service Management

Service Management wird in ITIL (siehe nächsten Abschnitt 2.1.4) definiert als ein Satz an spezialisierten Fähigkeiten innerhalb einer Organisation zur Wertgenerierung für Kunden in Form von Services. Diese Fähigkeiten bestehen dabei aus Funktionen und Prozessen für die Verwaltung und Leitung von Services über einen Lebenszyklus, mit Spezialisierungen in Strategie, Design, Überführung, Leistungserbringung und kontinuierlicher Serviceoptimierung (Service Transition, ITIL V3, 2007, S. 13).

2.1.4 ITIL – IT Infrastructure Library

Ende der achtziger Jahre entwickelte die britische Regierungsbehörde CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency) jetzt OGC (Office of Government Commerce) das Definitions- und Rahmenwerk namens ITIL zur Unterstützung einer erfolgreichen Einführung des IT Service Managements (ITIL & IT Service Management Zone, 2002). Seit den Neunzigern ist ITIL weit verbreitet und gilt als der de-facto-Standard für den Bereich Service Management. In diesen Best-Practice Lösungen finden sich Antworten auf das „Was“, nicht aber das „Wie“ der Implementierung des IT Service Managements. Dieses muss in jeder Unternehmung eigens abgestimmt werden, je nach Grösse, interner Kultur und vor Allem auch abhängig von den jeweiligen spezifischen Anforderungen.

Die fünf Kernbücher des ITIL-Frameworks beschreiben den ganzen Servicezyklus, von der übergeordneten Service-Strategie, über das Service-Design, die Service-Überleitung (Service Transition) und Leistungserbringung (Service Operation) bis zur kontinuierlichen Serviceverbesserung (siehe Abbildung 4). Die drei Phasen Service-Design, Service-Leistungserbringung und deren verknüpfende Service-Überleitung beschreiben dabei den eigentlichen Zyklus der Planung, Umsetzung und Betrieb des Service- oder Prozess-Managements, aufbauend auf der Service-Strategie und eingebettet in eine stetige Service-Weiterentwicklung.

Das Change Management nimmt abhängig vom Abstraktionsniveau der unterschiedlichen Phasen verschiedene Rollen ein. Im Service Design wird vor Allem darauf fokussiert, wie die Subservices des Change Managements gemäss der Unternehmensstrategie organisiert werden sollen (Service Design, ITIL V3, 2007, S. 7). Es wird das Zusammenspiel auf höchster Stufe zu anderen Funktionen wie Problem- oder Capacity-Management aufgezeigt. In der Service Leistungserbringung wird auf Basis des Tagesgeschäfts die prinzipielle Umsetzung genauer beschrieben.

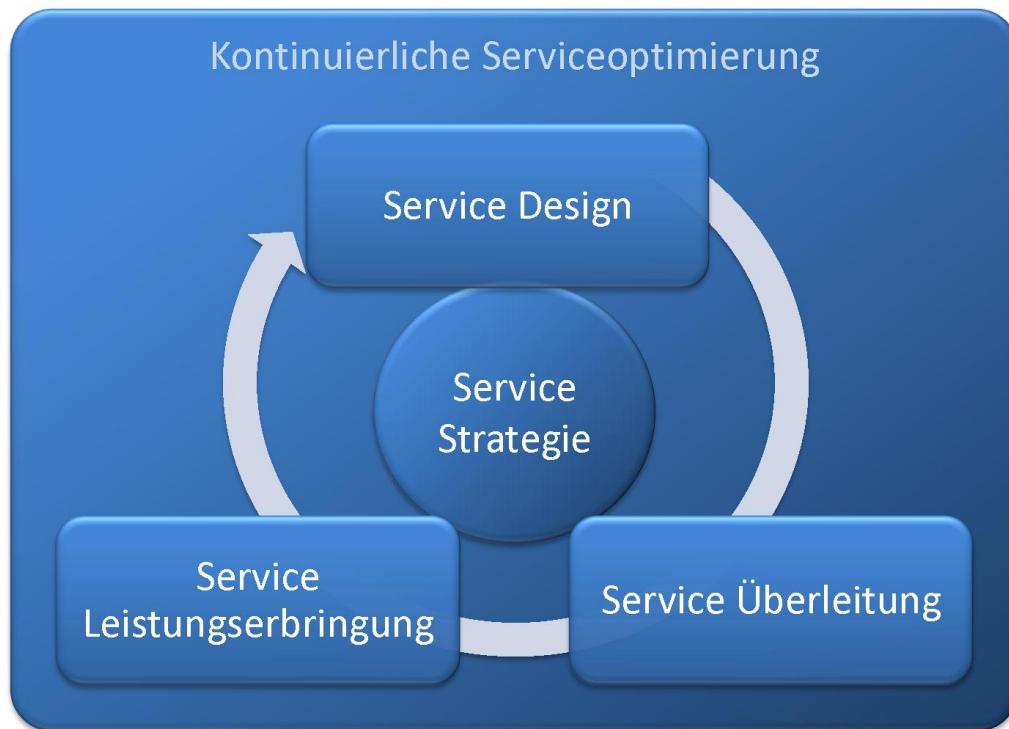


Abbildung 4 - Aufbau des ITIL-Kerns, basierend auf Office of Government Commerce (Service Transition, ITIL V3, 2007)

Es wird unter Anderem aufgezeigt, dass die RfCs für die Eskalation und Dokumentation der Anliegen während dem ganzen Prozess benötigt werden oder dass auch Mitarbeiter der Front bei Gremien beigezogen werden sollen um die Lösung praxisnah und realistisch zu planen und umzusetzen (Service Operation, ITIL V3, 2007, S. 72f). Der Schwerpunkt wird aber in der Phase der Service-Überleitung gesetzt. Es wird beschrieben wie die Pläne aus der Design-Phase umgesetzt und in die, auf der Ebene der Leistungserbringung platzierte Produktion eingeführt werden können. Zusätzlich zeigt der Teil der Dokumentation des Frameworks, welches die möglichen In- und Outputs sind und wie wichtig ein geordneter Ablauf der Autorisation und Koordination ist. Ein Restrisiko ist aber dennoch nie auszuschliessen, kann aber abhängig von der Unternehmensstrategie trotzdem akzeptabel sein und in Kauf genommen werden (Service Transition, ITIL V3, 2007).

Seit Juli 2003 besteht auch die Möglichkeit zur Erlangung eines Zertifikates des dazugehörigen Qualitätsstandards BS15000, welcher seit Ende 2005 durch ISO20000 abgelöst wurde (itSMF Limited, 2005; Glenfis AG). Die Zielsetzung des Standards und der dazugehörigen Zertifizierung, besteht aus der objektiven Qualitätsmessung des Prozessdesigns des IT Service Managements anhand eines internationalen Standards (KESS).

2.1.5 Change Management in der Schweizer Grossbank

Der analysierte Change Management Prozess nach ITIL innerhalb der Schweizer Grossbank bearbeitet die als ‚regular‘ klassifizierten Changes, also weder Änderungen operativer Art aus dem Tagesgeschäft, noch solche mit geschäftskritischen Ausmassen. Er ist folglich auch in der Organisation hierarchisch entsprechend zwischen dem höheren Project Portfolio Management und dem operativen Management des Tagesgeschäftes angesiedelt (siehe Abbildung 5).

Basierend auf ITIL gibt es für den Endkunden¹⁰ einen Single Point of Contact, der mit den vom Service Desk zugeteilten sogenannten Representatives realisiert wird. Nachdem diese die Anforderungen aufgenommen haben, müssen sie in Systemanforderungen übersetzt werden. Der vervollständigte Request for Change wird anschliessend dem Plattformmanagement vorgelegt, welches die Priorisierung vornimmt und die Informationen für das Change Advisory Board aufbereitet.

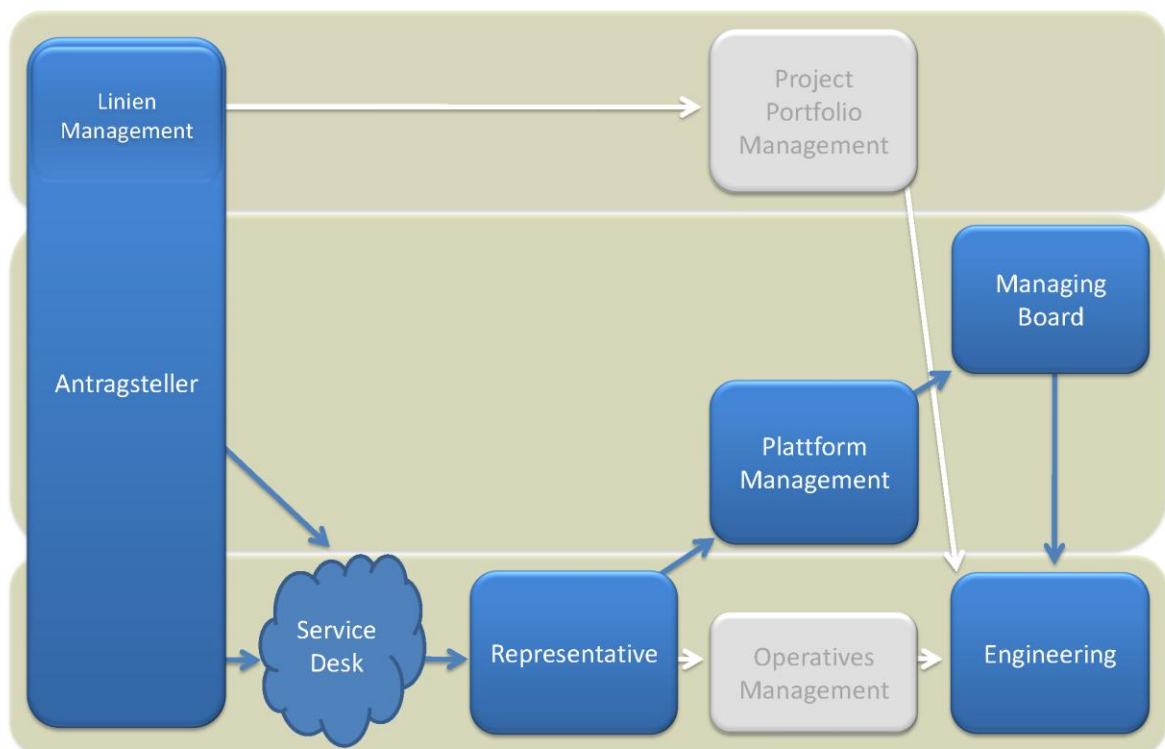


Abbildung 5 - Aufbau und Ablauf der Change-Prozess Hierarchie in der Schweizer Grossbank

¹⁰ An dieser Stelle entspricht der Endkunde des Prozesses dem Auftraggeber mit dem entsprechenden Businessneed für den Change

Dadurch, dass es sich bei den behandelten Anträgen um nicht kritische Standard-Changes handelt, besitzt das Board die für eine Autorisierung nötige Entscheidungskompetenz, weswegen es hier zu einer Verschmelzung der Rollen nach ITIL mit dem Change Manager kommt und die Bezeichnung als Change Managing Board nahelegt.

Neben diesem Managing Board, das über Anträge des hier behandelten Prozesses (in Abbildung 5 durch die blauen Pfeile dargestellt) entscheidet, gibt es noch das erwähnte Project Portfolio Management. Dort wird über Anträge diskutiert, die infolge ihrer Grösse und Bedeutung nicht im normalen Prozess und den normalen Linien bearbeitet werden können, sondern in eigenständigen Projekten abgewickelt werden müssen.

Wie in der Hierarchie in Abbildung 5 ersichtlich ist, befindet sich das Plattform Management und das Managing Board sowohl funktional wie auch hierarchisch zwischen dem operativen Management mit kleineren operativen Sachverhalten und dem Project Portfolio mit den sensiblen Unternehmen mit grosser Tragweite. Die Anträge für Changes gelangen über Schnittstellen zu den verschiedenen Managements gemäss dem theoretischen Prozessdesign von Antragsteller aus ähnlichen Hierarchiestufen.

Obwohl in dem behandelten Prozess ausschliesslich Requests ohne Projektcharakter behandelt werden, kann der Auftragsteller durch den etablierten Eskalationsprozess in der Hierarchie trotzdem wesentlich höher sein, als das Plattform Management oder das Managing Board. Da von hoher Stelle eine einheitliche Definition und Abgrenzung des Prozesses und der Kriterien der darin bearbeiteten Produkte noch festzusetzen ist, existieren divergente Ansichten und Interpretationen der Kompetenzverhältnisse. Dadurch befinden sich dieser Prozess und insbesondere auch das Managing Board, in einem starken Spannungsfeld. So kann es passieren, dass Engineering-Ressourcen durch separate Aufträge des Linienmanagements, für welche das Managing Board auf Grund von hierarchischen Gegebenheiten kein Mitspracherecht besitzt, schon ausgelastet sind und für die Pläne des Boards keine Möglichkeiten mehr bestehen, diese umzusetzen.

Dieses Design an sich birgt starke systemische Probleme für den Prozess, da eine klare Definition und Klärung der Aufgaben und Befugnisse, nicht zuletzt für die Auftragserteilung an das Engineering, noch ausstehend sind. Ohne diese werden die Aufgaben und Kompetenzen des Change Managements zusammen mit denen des Plattform Managements, die eine konsequente und konsistente objektive Prüfung mit der bestehenden Architektur, die Priorisierung und Ressourcenverteilung beinhalten, bei genügend hoher Stufe des Antragstellers zu einer Moderation degradiert, deren Ausgang schon von Beginn an gesetzt ist. In einem so sensiblen Umfeld wie einer Bank mit hohen Ansprüchen an die Integrität der Plattform und Architektur, ist es um so wichtiger, dass die Frage nach Kompatibilität und Priorisierung von Software mit der bestehenden Landschaft neutral beurteilt wird und nur beschränkt beeinflusst werden kann. Es ist darum die Aufgabe eines unabhängigen und neutralen Gremiums, über diese Bedürfnisse zu entscheiden. Allenfalls ist es legitim, mit steigendem Einfluss des Antragstellers ein somit breiteres und wichtigeres Einsatzgebiet anzuerkennen und entsprechend die Priorisierung anzupassen.

Wäre diese Objektivität nicht mehr gegeben oder spielt diese Neutralität in der Genehmigung und Ressourcenverteilung auf der behandelten Ebene der Systeme ganz einfach keine wichtige Rolle, so muss über den Sinn des Gremiums nachgedacht und dieses zumindest in der Strate-

gie und Ausrichtung hinterfragt werden. Kommt man zum Schluss, dass der Prozess in dieser Form sinnvoll und vernünftig ist, muss entweder die hierarchische Platzierung des Boards überdacht oder Wege analysiert werden, unabhängig von spezifischen Machtverhältnissen jederzeit eine unabhängige Entscheidung sicherzustellen.

2.2 Prozess Management

Ein Geschäftsprozess beschreibt alle Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens, die notwendig sind, um aus einer Kundenanforderung das vom Kunden gewünschte Ergebnis zu erstellen. Kunden im Sinne von Geschäftsprozessen sind alle Geschäftspartner, bei denen die Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen wichtig für die Merkfähigkeit des Unternehmens ist. Dies sind in erster Linie die Kunden des Unternehmens, aber auch Lieferanten, [...] und eigene Mitarbeiter [...] (Bauer & Gratzl, 2004, S. 91).

Prozesse sind Beispiele für Systeme mit geschlossenem Regelkreislauf. Sie unterstützen Veränderungen und Transformationen für ein Ziel und benützen Feedback für Massnahmen zur Selbstverstärkung und –verbesserung. Prozessdefinitionen beinhalten Aktionen, Abhängigkeiten und Sequenzen. Ein Prozess muss immer messbar sein¹¹, spezifische Ergebnisse liefern, klare Kundengruppe definieren und auf bestimmte spezifische Ereignisse und Auslöser reagieren. Er besteht aus einzelnen, meist funktionsübergreifenden, voneinander abhängigen Aktivitäten (siehe Abbildung 6) (Service Operation, ITIL V3, 2007, S. 12f).

Prozesse stehen zudem meist noch in Wechselbeziehung zu anderen Prozessen im Unternehmen, so dass die Gestaltung eines betrieblichen Prozesses, d.h. das Herstellen eines „Fit“ zwischen dem Prozess und seinen Einflussfaktoren, ein vielschichtiges Problem darstellt (Feldhoff, 2004, S. 121).

Ein Prozess ist charakterisiert durch seine strategische Bedeutung für die Unternehmung, der Unterstützung des Managements für ein allfälliges Redesign sowie durch den Fit mit der Unternehmensstrategie und der Unternehmensorganisation.

¹¹ Dazu können vorgängig Key Performance Indicators festgesetzt werden die Kennzahlen definieren, anhand welcher der Prozess gemessen wird.



Abbildung 6 - Ein einfacher Prozess (Service Operation, ITIL V3, 2007, S. 13)

Lind (2006, S. 77f) unterteilt Prozesse in drei Kategorien:

- **Delivery processes**
Liefer-Prozesse beinhalten Interaktionen zwischen dem Anbieter und einem bestimmten Kunden. Sie umfassen sowohl operative Tätigkeiten wie auch solche mit Fokus auf das Development¹².
- **Providing processes**
Prozesse für die Bereitstellung umfassen operative Handlungen zur Erstellung einer Grundlage für ein Deliver-Potenzial und werden zu Gunsten von potenziellen Kunden getätigt.
- **Condition creating processes**
Tätigkeiten, welche Voraussetzungen schaffen, stellen die dritte Kategorie von Prozessen dar. Sie beinhalten auf potentielle Kunden ausgerichtete entwicklungsorientierte Aktionen.

Alle diese Prozesse werden durch eine Service- und Qualitätskontrolle gemessen und durch Feedback gesteuert um ihre Effizienz zu verbessern.

¹² Als Development-, also Entwicklungs-Prozesse werden alle Tätigkeiten bezeichnet, die sich mit der Planung und Entwicklung eines neuen Produktes oder Sortimentes befassen, also stetig bearbeitet werden müssen. Operative Prozesse hingegen umfassen aus dem Tagesgeschäft periodisch wiederkehrende anfallende Handlungen wie die Produktion, der Versand oder der Verkauf von Produkten.

Wieso werden überhaupt ineffiziente Prozesse designt? Gemäss Hammer (1990, S. 107ff) ist dies weniger auf ein Fehldesign zurückzuführen, sondern eher auf die Tatsache, dass nie etwas geplant wurde. Oftmals sind Prozesse durch eine Überbelastung einer Person in einer spezifischen Funktion entstanden. Um schnellst möglich produktiv weiterarbeiten zu können, ohne dass die andere Arbeit zu kurz kommt, wurde improvisiert. Eine andere Erklärung sind die wechselnden Umweltbedingungen, die einen Prozess nach einer Zeit als nicht optimal ausweisen, obwohl er zum Zeitpunkt seiner Initiierung und gemäss den damaligen Annahmen durchaus Sinn machte. Beispielsweise ist die Frage, wieso ausländische Konten vom Schalter bearbeitet werden, vielleicht nicht so sehr auf dessen Unterbelastung oder sonstige sinnvolle Argumentation zurückzuführen. Möglicherweise gründet dieser implementierte Prozess eher auf der Tatsache, dass vor zwanzig Jahren eine Sachbearbeiterin an diesem Schalter gearbeitet hat, die französisch sprechen konnte. Jetzt, zwanzig Jahre später, die Mitarbeiterin ist schon lange fort und das Unternehmen arbeitet auch nicht mehr auf dem französischen Markt, werden ausländische Konten für die Bearbeitung noch immer von derselben Abteilung bearbeitet.

Oder der Grund, wieso eine Firma jährlich 30 Millionen Franken für das Management eines Inventars aufwendet, das nur 15 Millionen an Wert hat, besteht möglicherweise darin, dass dessen Wert früher 200 Millionen Franken und die Kosten des Management nur fünf Millionen war (Hammer, 1990, S. 110).

Will man diese Prozesse neu designen, muss der entsprechende Prozess und die ihm zugrundeliegenden Überlegungen genau verstanden werden. Es stellt sich nicht die Frage, was das Formular 73b macht, sondern was dessen eigentlicher Zweck ist. Die Fragen sind ‚Wieso‘ und ‚Was wäre wenn‘.

Das Prozess Management ist demnach für die Sicherstellung des korrekten und effizienten Ablaufs eines Prozesses unerlässlich. Das schliesst neben einem guten Prozessdesign auch die regelmässige Überprüfung der bestehenden Landschaft mit der Geschäftsstrategie und dem geänderten –umfeld mit ein.

2.2.1 Prozessdesign

Eine Prozessüberarbeitung beispielsweise auf Grund von Ineffizienzen, muss zur Sicherstellung seiner Qualität systematisch geplant werden. Dazu bietet das Framework nach Davenport (1992, S. 25) einen Innovations- respektive Redesign-Prozess, der fünf Schritte beinhaltet:

- Identifikation von möglichen und geeigneten Prozessen für ein Reengineering
Das beinhaltet das Spezifizieren und Abgrenzen der einzelnen wichtigen Hauptprozesse, die Analyse deren strategischen Relevanz, Kultur und Politik sowie die Überprüfung auf Übereinstimmung mit der Geschäftsstrategie und der Leistungen und Konzepte zur Leistungserstellung in einem überbetrieblichen Vergleich.

- Identifikation der Change Levers¹³
Im zweiten Schritt werden für die Veränderung des ausgewählten Prozesses geeignete Hebel respektive Ansatzpunkte gesucht.
- Erarbeitung der Prozessvisionen
Hier sollen grobe Empfehlungen und Ziele (Performance Objectives) für die Gestaltung abgegeben werden, welche auf Grund von ersten identifizierten Schwachstellen formuliert werden.
- Verstehen der existierenden Prozesse
Als Vorbereitung für den letzten Schritt wird die Ist-Situation der Prozesslandschaft erhoben und der Prozess mit Hilfe der bereits definierten Ziele bewertet.
- Design und Erstellung eines Prototypen des neuen Prozesses
Zum Schluss muss mit diesen Erkenntnissen der Soll-Prozess entworfen sowie die dazugehörige Implementierung vorbereitet werden.

Ein Redesign von Prozessen oder Change-Vorhaben im Allgemeinen, hat ohne entsprechende Management Unterstützung keine Chance auf Erfolg. Hammer beschreibt (1990, S. 112) dies wie folgt: "The extent of these changes suggests one factor that is necessary for reengineering to succeed: executive leadership with real vision. No one in an organization wants reengineering. It is confusing and disruptive and affects everything people have grown accustomed to. Only if top-level managers back the effort and outlast the company cynics will people take reengineering seriously. As one wag at an electronics equipment manufacturer has commented, «every few months, our senior managers find a new religion. One time it was quality, another it was customer service, another it was flattening the organization. We just hold our breath until they get over it and things get back to normal»".

Neben dem systematischen Vorgehen bei der Analyse und Implementation von Prozessen, ist auch die organisationale Bereitschaft wichtig, um Änderungen durchführen zu können. Schwierigkeiten bei der Einführung müssen möglichst früh erkannt und angegangen werden. Für die erfolgreiche Umsetzung ist die Unterstützung des Managements zwingend erforderlich, welches seine Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitern wahrnehmen muss.

¹³ Als Change Levers werden die noch nicht realisierten Ansatzpunkte für eine grundlegende Neugestaltung eines Prozesses genannt.

2.2.2 Prozesscharakteristiken

Genauso wie bei der Ausrichtung der Strategie einer Unternehmung für die Positionierung im Markt, muss beim Design eines Prozesses genau überlegt werden, wo man sich innerhalb der verschiedenen Zielkonflikt-Dimensionen, sogenannter Trade-Offs, positionieren will. Will man einen sehr einfachen Prozess, oder soll er jede Eventualität berücksichtigen? Soll er kostengünstig sein oder die Aufgaben möglichst schnell abarbeiten?

Hayes und Wheelwright (1984) definieren die vier verschiedenen Zielkonflikt-Dimensionen Qualität, Zeit, Kosten und Flexibilität (siehe Abbildung 7). Bei konstantem Effizienzniveau und Effektivität kostet die Verbesserung einer dieser Dimensionen eine Verschlechterung in mindestens einer anderen. So bedarf zum Beispiel eine Qualitätssteigerung in der Produktion eines Produktes durch vergrößerten Funktionsumfang oder durch eine breiter abgestützte Testreihe mehr Zeit und höhere Kosten. Ausgezeichnet dokumentierte Prozesse, die einen herausragenden Service bieten, werden entsprechend höhere Kosten¹⁴ und Zeit in Anspruch nehmen.

Anhand von diesen Dimensionen können somit einzelne Produkte bewertet und Prozesse oder Produktionsstrassen getestet, aber auch ganze Unternehmen im Markt positioniert werden.

Auf die Prozessebene angewandt, führen die Dimensionen zu den folgende Gütekriterien aus Sicht der Benutzer / der Prozesskunden (University of Cambridge):

- Die Qualität eines Prozesses für einen Endkunden, umfasst dessen Benutzerfreundlichkeit, seine Verständlichkeit, Einfachheit und Informations- und Kommunikationsqualität. Ebenso gehört seine Verlässlichkeit und Übereinstimmung mit der Spezifikation dazu.
- Das Gütekriterium der Zeit beschreibt die exakte Einhaltung der vereinbarten Deadlines und eine allgemein tiefe Durchlauf- und Wartezeit.

¹⁴ Auf der Prozessebene können Kosten, abhängig von der Implementierung (zum Beispiel bei internen Kunden im Sinne von interner Kostenverrechnung oder Aufwand) verschieden anfallen. Wird der Prozess in Form eines Services von einem externen Lieferanten angeboten, können sich die Kosten auch in finanziellen Direktkosten manifestieren.

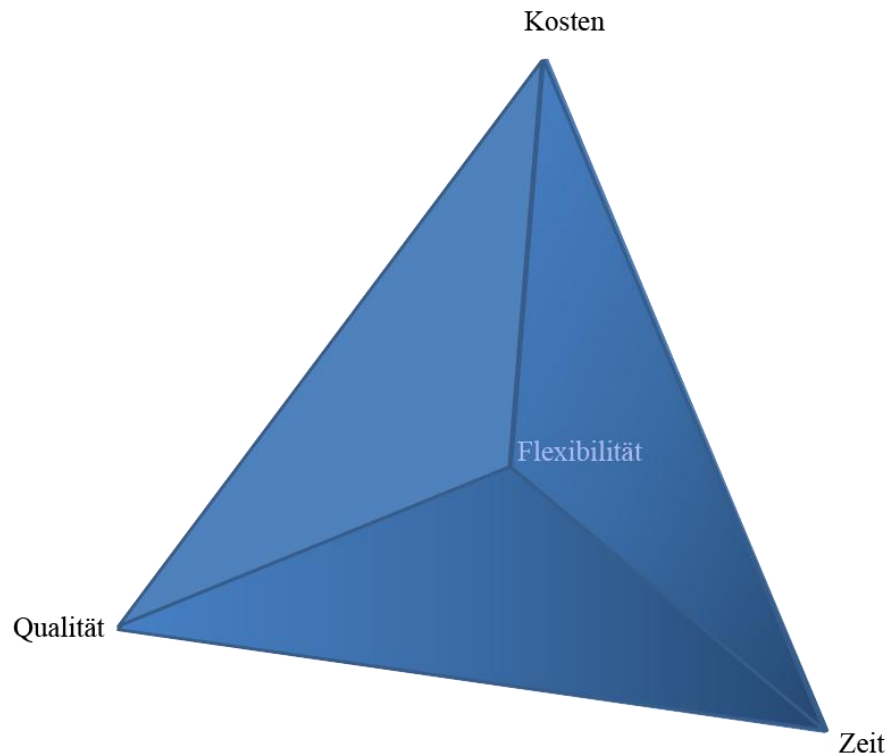


Abbildung 7 - Zielkonflikt-Dimensionen nach Hayes und Wheelwright (1984)

- Der Kostenfaktor beinhaltet die Totalkosten für die Produktion des gewünschten Resultates. Je nach Art des Prozesses, kann aber die Verteilung der Kosten respektive des Aufwandes auch eine Rolle spielen. Fallen für einen Request-Prozess zum Beispiel alle Kosten komplett zu Beginn an, wird es sich ein allfälliger Requeststeller gut überlegen, ob dieser auch Chancen hat, genehmigt zu werden, bevor er diesen beim Request-Management einreicht. Sind die Initialkosten aber tief, kann mit mehr Anträgen gerechnet werden, was zu mehr Arbeit aber auch zu mehr Kreativität führt, da Ideen nicht auf Grund von pessimistischen Abschätzungen von vornherein verworfen werden.
- Die Flexibilität beschreibt die Anpassungsfähigkeit des Prozesses an verschiedene Anforderungen von Kunden. Wenn für alle Kunden derselbe Prozess gilt ist dies zwar förderlich für die Verständlichkeit, aber es berücksichtigt nicht die verschiedenen Bedürfnisse der Antragsteller. Die Flexibilität kann dabei in der Prozessabwicklung, in der Priorisierung oder im Zeit-/Deadline Management bestehen.

Die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung dieser Dimensionen wird durch das (Unternehmens-) Umfeld des Prozesses und des Prozesskunden definiert. Müssen durch Compliance-Standards gewisse Dokumentationen oder andere Spezifikationen eingehalten werden oder spielt das Budget eine entscheidend beschränkende Rolle, kann daran meist nichts geändert werden. Innerhalb dieser Schranken gilt es die für die Situation optimale Einstellung innerhalb des Zielkonfliktes zu finden, um die Produktivität und wahrgenommene Qualität zu maximieren.

2.3 Kultur

Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden. Diese – nach innerer Konsistenz strebenden – kollektiven Verhaltensmuster und -normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationserprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar. Kulturen neigen dazu, sich einer Veränderung in diesen Bedingungen anzupassen (von Keller, 1982, S. 118f).

Der sehr generisch benutzte Begriff Kultur hat eine grosse Spannweite und wird sowohl sehr abstrakt als auch ganz spezifisch verwendet. In der heutigen globalisierten Welt wächst für die ganze Breite der Kultur ein grosser Wirtschaftszweig mit zahlreichen Beratern und Übersetzern für die interkulturelle Zusammenarbeit und die Vermeidung von kulturellen Verständigungsproblemen heran. Gleichzeitig wird Kultur als Grundlage für Erklärungen der weltweiten angespannten Konfliktlage und Kriege verwendet (Huntington, 1993).

Dabei ist Kultur keinesfalls ein neues Gebiet für die Wissenschaft. Bereits 1952 haben Kroeber & Kluckhohn (1952) 150 Definitionen für Kultur zusammengetragen. Es existieren auch zahlreiche Ansätze für die Beschreibung des Kulturbegriffes. Ihnen ist gemeinsam, dass sie zwischen zwei prinzipiell unterschiedlichen Hauptrichtungen unterscheiden. Einerseits wird Kultur als eine Komponente von Sozialsystemen entworfen, welche durch die Analyse von materiellen sowie immateriellen Ausprägungen beschrieben werden kann. Andererseits nähert sich die Definition dem Kulturphänomen aus der Umweltperspektive, indem sie als System, der von Individuen geteilten Bedeutungen, beschrieben wird, welche von diesen erzeugt und gehalten werden¹⁵ (Jurk, 2003, S. 164).

Osgood (1951, S. 210ff) überschreibt diese zwei Kategorien als *Perceptas* und *Konceptas*. Dabei stellen die *Perceptas* die direkt empirisch beobachtbaren kulturellen Artefakte dar. In diese Kategorie gehören zum Einen die konkreten *Verhaltensergebnisse* der sogenannten „material culture“, welche sich in materiellen Gütern wie zum Beispiel Architektur, Kleidung oder Kunstgegenstände einer Gruppe von Personen ausdrücken. Andererseits werden darunter auch die *Verhaltensweisen* verstanden, die sich im sozialen Zusammenleben zeigen – die sogenannte „social culture“. Dazu gehören unter Anderem Gewohnheiten, die spezifische Sprache, die Sitten, Rituale und Gebräuche oder die sozialen Strukturen dieser Menschengruppe.

Die andere Kategorie der *Konceptas* umfasst dagegen die *verhaltensbestimmenden* geistigen Vorstellungen innerhalb einer Gesellschaft, also kollektiv geteilte Werte, Normen und Einstellungen – die „mental culture“ – , die sich im Laufe der Zeit in einem historischen Prozess her-

¹⁵ Hofstede nennt diese zwei Klassen die Praktiken und die Werte (mehr dazu im Abschnitt 2.3.1)

ausgebildet haben. Aus der Kategorie der Konzeptas, die auf das System von kollektiv geteilten Anschauungen zielt, leitet sich der Erklärungsrahmen für die tatsächlich beobachtbaren Gegebenheiten, der materiellen und der sozialen Kultur, ab. Sie dienen daher als Verhaltensursachen für die Verhaltensergebnisse und Verhaltensweisen. (Geistmann, 2002, S. 76; Hagemann, 2000, S. 6; Jetschke & Liese, 1998)

Die Kultur einer Person beeinflusst insbesondere diejenigen Ideen, die ohne weiteres Hinterfragen als selbstverständlich hingenommen werden, da niemand im Umfeld diese jemals in Frage stellen würde. Ausschliesslich der Vergleich mit anderen Kulturen zeigt, dass auch davon abweichende Ideen möglich sind. "It has been said that the last thing the fish will discover is water; it finds out about water only when it has landed on the fishmonger's cart", wie dies Hofstede (2001, S. 380) treffend beschreibt.

Kultur beschreibt aber immer Einstellungen und Eigenschaften von Gruppen oder Gemeinschaften. Das Verhalten einzelner Menschen kann durch Kultur nie eindeutig, objektiv und umfassend vorhergesagt werden (Fischbach, 2002, S. 3).

2.3.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Geert Hofstede hat eine umfassende empirische Untersuchung zu Kultur und deren Differenzen zwischen 1967 und 1973 mit IBM-Mitarbeitern aus mehr als 70 verschiedenen Nationen getätigt. Spätere Folgeforschungen mit unter Anderem Piloten von Fluggesellschaften und Studenten aus 23 und Service-Manager aus 14 Ländern haben die Ergebnisse der ersten Studie bestätigt (Hofstede, Cultural Dimensions; Hofstede, 1980).

Um Kulturen zu analysieren bedient sich Hofstede der Kultur in den vier Manifestationen Symbole, Helden, Rituale und Werte (Hofstede, 2001, S. 10ff).

Werte sind unsichtbar bis sie im Verhalten zu Tage treten. Die anderen drei Manifestationen sind als unterschiedliche Ebenen zu verstehen – Hofstede vergleicht sie mit den verschiedenen Ebenen einer Zwiebel –, die auf den Werten aufbauen (siehe Abbildung 8).

Symbole beinhalten Worte, Gesten, Bilder und Objekte, die oftmals komplexe Bedeutungen tragen, welche ausschliesslich von Mitgliedern derselben Kulturgruppe wahrgenommen und interpretiert werden können. Spezielle Ausdrücke der Sprache oder Jargon gehören dazu, genauso wie der Kleidungs- und Frisurstil, Fahnen und Statussymbole. Symbole können schnell wechseln, verloren gehen oder von anderen Kulturgruppen kopiert werden, weshalb die Symbole als äussere Schale oder Ebene angesiedelt ist.

Helden und ihre Charakterzüge sind hoch angesehen in einer Gesellschaft und dienen als Vorbilder. Dabei spielt es keine Rolle ob sie lebendig, verstorben, real oder imaginär sind. Auch Fantasy- oder Zeichentricksfiguren wie Batman oder Asterix können als Helden und Vorbilder einer Kultur dienen.

Als Rituale werden gemeinschaftliche Aktivitäten verstanden, die im Prinzip keinen Nutzen in der Erreichung eines gewünschten Zieles bringen. Innerhalb einer Kultur werden sie aber als sozial erforderlich erachtet um der Norm dieser Gesellschaft zu entsprechen. So gibt es spezielle Begrüssungsformen und Zeremonien mit welchen dem Gegenüber Respekt gezollt werden

kann. Oftmals gründen Geschäftsanlässe und politische Empfänge trotz oberflächlich rationalen Motiven hauptsächlich dazu, die beteiligten Personen zu ehren und wertzuschätzen.

Alle drei Ebenen sind sichtbar und werden als Praktiken zusammengefasst. Obwohl sie von einem Beobachter von Aussen analysiert werden können, sind die ihnen zugrundeliegenden Bedeutungen nicht erkennbar und ausschliesslich von einem dazugehörigen Mitglied interpretierbar.

Gemäss den Ergebnissen der Studien von Hofstede, sind Unterschiede in den Werten vor Allem auf die nationale Herkunft zurückzuführen, wohingegen verschiedene Ausprägungen der drei als „Praktiken“ zusammengefassten Faktoren hauptsächlich organisationkulturell geprägt sind.

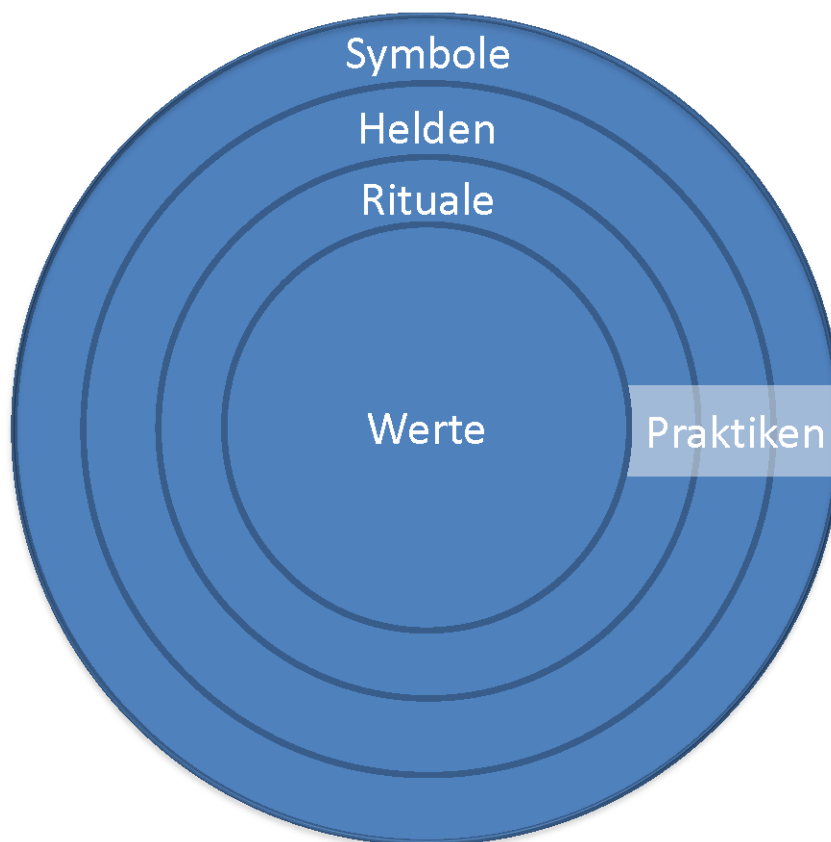


Abbildung 8 - Erscheinungsform von Kultur auf den verschiedenen Ebenen, basierend auf Hofstedes „Onion Diagram“ (2001)

Da zwischennationale Unterschiede in der von ihm genannten mentalen Programmierung besser im generalisierbaren Level der Werte als in der spezifischen Ebene der Symbole, Helden und Rituale unterschieden werden können, basiert die Studie von Hofstede auf Selbsteinschätzungen der Werte der Bevölkerung der jeweiligen Nationen (Hofstede, 1998, S. 6). Er hat festgestellt, dass sich diese in den vier Dimensionen der Machtdistanz, der Unsicherheitsaversion, des Individualismus und der Männlichkeit beschreiben lassen. In einer späteren Studie im Jahre 1991 kam noch eine fünfte Dimension – die Langzeitorientierung – hinzu (siehe Abbildung 9).

- Die Dimension Machtdistanz beschreibt das Mass der Akzeptanz und Erwartungshaltung der weniger mächtigen Mitglieder einer Organisation, Institution anderen Subkulturen, an eine ungleichmässige Verteilung der Macht in der Gesellschaft.
Je höher der Index, desto grösser ist das akzeptierte Gefälle zwischen den Mächtigen und den Schwachen. Bei einem solchen Kastendenken wird die gegebene, schlechter gestellte Position gegenüber Anderen akzeptiert und es wird nicht versucht, diese Situation zu ändern oder zu bekämpfen. Eine tiefe Machtdistanz sagt demnach grössere Machtkämpfe voraus, da die Mitglieder gleichwertige Parteien bilden, auch wenn sie sich auf verschiedenen Hierarchiestufen befinden.
- Die Unsicherheitsaversion beschreibt ein Mass an Toleranz für unsichere und mehrdeutige Situationen. Sie beschreibt, wie wohl sich jemand in einer nicht strukturierten, neuen, unbekannten, überraschenden oder sonst vom Normalzustand abweichenden Situation fühlt.
Bei einer hohen Unsicherheit- oder Risikoaversion ist man eher auf Zurückhaltung und die Beschaffung von zusätzlichen Informationen für eine systematischere Planung bedacht und weniger bereit, etwas zu wagen und ein Risiko einzugehen.

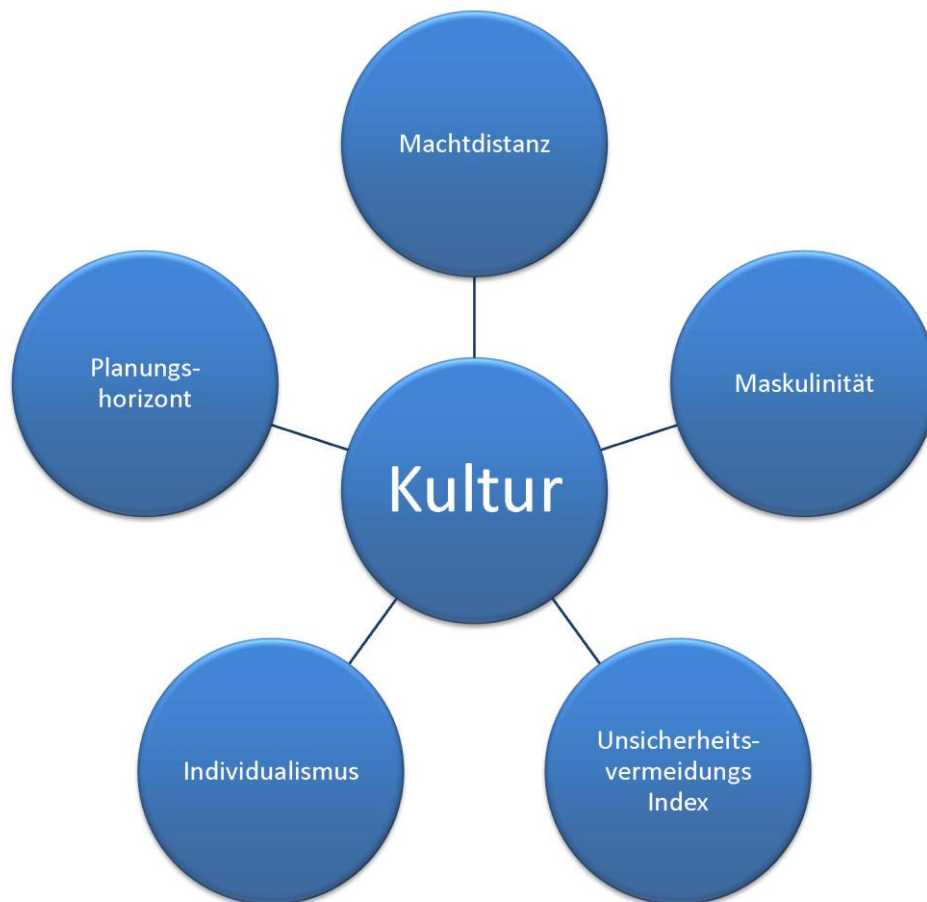


Abbildung 9 - Kulturdimensionen nach Hofstede (1980)

- Individualismus beschreibt den Grad an Selbstständigkeit und Unabhängigkeit von einer sozialen Gruppe wie sie zum Beispiel die Familie darstellt. In diesem sozialen Netzwerk ist man für einander zuständig und es wird intensiv für einander gesorgt.
Je höher der Individualismus-Index eines Landes, desto stärker schauen die Mitglieder auf sich selbst, ihre eigene persönliche Leistung und Rechte und erwarten auch von ihrer Umwelt, dass diese ihre eigenen Bedürfnisse befriedigt. In einem Land mit tiefem Individualismus-Index hingegen sind die Menschen stark in ihr soziales Netz eingebunden und agieren demnach kollektivistisch in Absprache mit, und Rücksichtnahme auf die anderen Mitglieder.
- Die vierte Dimension, die Maskulinität, beschreibt die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern. Hofstede's Studien zeigen, dass die Werte der weiblichen Mitglieder über die Kulturen hinweg weniger voneinander abweichen, als die der Männer. Mit dem männlichen Pol brachte er Durchsetzungsvermögen, Materialismus, Egozentrik und Stärke in Verbindung.
- Der nachträglich hinzugefügte Planungshorizont beinhaltet die Sparsamkeit und Ausdauer und beschreibt die zeitliche Ausrichtung eines Akteurs.
Werden kurzfristige Ziele und Erfolge gefeiert oder muss ein kurzfristiges Ziel einem höhergestellten, langfristigen Ziel weichen. In Kulturen mit einem hohen Planungshorizont werden soziale Verpflichtungen und Gefälligkeiten höher geschätzt, als ein allfälliger kurzfristiger Erfolg aus einem Geschäft. So kann es auch sein, dass ein Vertrag (noch) nicht zu Stande kommt, um das Gesicht einer Verhandlungspartei zu wahren.

Die Ausprägungen dieser fünf Dimensionen zusammen charakterisieren die Werte einer Kultur und beschreiben deren sichtbaren Artefakte.

Die Tabelle 1 zeigt einige Beispiele von Ländern und deren Kulturprofile. Die Dimension der Langzeitorientierung ist nicht für alle Länder verfügbar, weil sie in einer späteren Untersuchung mit einem kleineren Stichprobenumfang erhoben wurde.

Auffällig ist die tiefe Machtdistanz Israels mit einem Wert von 13 im Vergleich zu derjenigen Russlands mit 93. Das bedeutet, dass in Russland die unterschiedlichen Machtverhältnisse in der Bevölkerung eine wesentlich höhere Akzeptanz finden, als das in Israel der Fall wäre. Von China hätte man vielleicht eine noch höhere erwartet, aber auch ein Wert von 80 ist schon klar bei den Höchsten. Die Schweiz hat, wie die westlichen Länder allgemein, eher egalitäre Strukturen, einzig die südlichen Länder Italien und Frankreich sind mit Werten von 50 und 68 im Mittelfeld platziert.

Beim Individualismus verhält es sich tendenziell umgekehrt. Die meisten Länder mit einer hohen Machtdistanz haben einen tiefen Individualismus Index. Italien und Frankreich verhalten sich hier wieder wie von einer westlichen Nation erwartet individualistisch. Es überrascht daher etwas, dass Israel, als Anführer des Egalitarismus, lediglich eine mittlere Individualität ausweist. Dies könnte vielleicht damit erklärt werden, dass Israel durch seine Geschichte die Hinterfragung des Status Quo verinnerlicht hat und somit eine so tiefe Machtdistanz, trotzdem aber einen tiefen Individualismus Index ausweist.

Für eine westliche Kultur besitzt Norwegen eine sehr hohe Femininität. Die japanische Bevölkerung hingegen ist viel stärker auf Materialismus und Durchsetzungsvermögen trainiert.

Mit einem Unsicherheitsvermeidungsindexwert von 35 ist England für eine westliche Nation überraschend risikofreudig, fast auf demselben Niveau wie China (30). Die Schweiz ist mit 58 wie erwartet eher auf Sicherheit bedacht. Vielleicht überraschend ist der hohe Risikoaversionswert von Russland mit 95.

Die grösste Spannbreite der Ausprägungen besitzt jedoch die Langzeitorientierung. Mit einem Wert von null leben Pakistaner offenbar ziemlich stark kurzfristig orientiert. Noch extremer ist der Wert von China. Auf einer Skala mit standardisierten Werten von null bis hundert schlägt China mit einem Wert von 118 sogar noch darüber hinaus. Diese konsequente Langzeitorientierung zum Beispiel in Form vom ‚wahren des Gesichtes‘, kann über den kurzfristigen Gewinn, aus einem allfälligen Geschäft gestellt werden (Thomas, 2004, S. 122).

Tabelle 1 – Beispiele von Kulturdimension-Ausprägungen (Hofstede, Cultural Dimensions)

Land	Macht-distanz	Individualismus	Maskulinität	Unsicherheits-vermeidung	Langzeit-orientierung
Argentinien	49	46	56	86	
Australien	36	90	61	51	31
Brasilien	65	75	54	94	
Deutschland	35	67	66	65	31
China ¹⁶	80	20	66	30	118
Frankreich	68	71	43	86	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Indien	77	48	56	40	61
Iran	58	41	43	59	
Israel	13	54	47	81	
Italien	50	76	70	75	
Japan	54	46	95	92	80
Kanada	39	80	52	48	23
Mexiko	81	30	69	82	
Norwegen	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	0
Peru	64	16	42	87	
Russland ¹³	93	39	36	95	
Südafrika	49	65	63	49	
Südkorea	60	18	39	85	75
Schweiz	34	68	70	58	
UK	35	89	66	35	25
Ungarn ¹³	46	80	88	82	50
USA	40	91	62	46	29

¹⁶ Von Hofstede abgeschätzte Werte

2.3.2 Vergleich der Kulturen

Um verschiedene Kulturen gemäss dem Kulturmodell und den Kulturdimensionen von Hofstede (siehe Abschnitt 2.3.1) visuell vergleichen zu können, werden sie auf einer Skala von 0 bis 100 auf beiden Seiten zu ihren Polen hin in einem Netzdiagramm platziert.

Tabelle 2 – Kulturdimensionen nach Hofstede mit dazugehörigen Polen für Vergleich

Kulturdimension	Anpol	Gegenpol
Machtdistanz	Hierarchisch	Egalitär
Individualismus	Unabhängig	Kollektiv
Männlichkeit	Männlich	Weiblich
Unsicherheitsvermeidung	Zurückhaltend	Risikofreudig
Langzeitorientierung	Langfristig	Kurzfristig

Die Schweiz, mit einer Machtdistanz von 34, kommt somit bei deren Anpol ‚Hierarchie‘, auf dem Wert 34 und beim Gegenpol ‚Egalitär‘ entsprechend auf 66 zu liegen. Ein auf den von Hofstede erhobenen Daten beruhender Vergleich zwischen der Schweiz, den Vereinigten Staaten von Amerika, Indien und Singapur, würde dadurch wie in Abbildung 10 abgebildet aussehen.

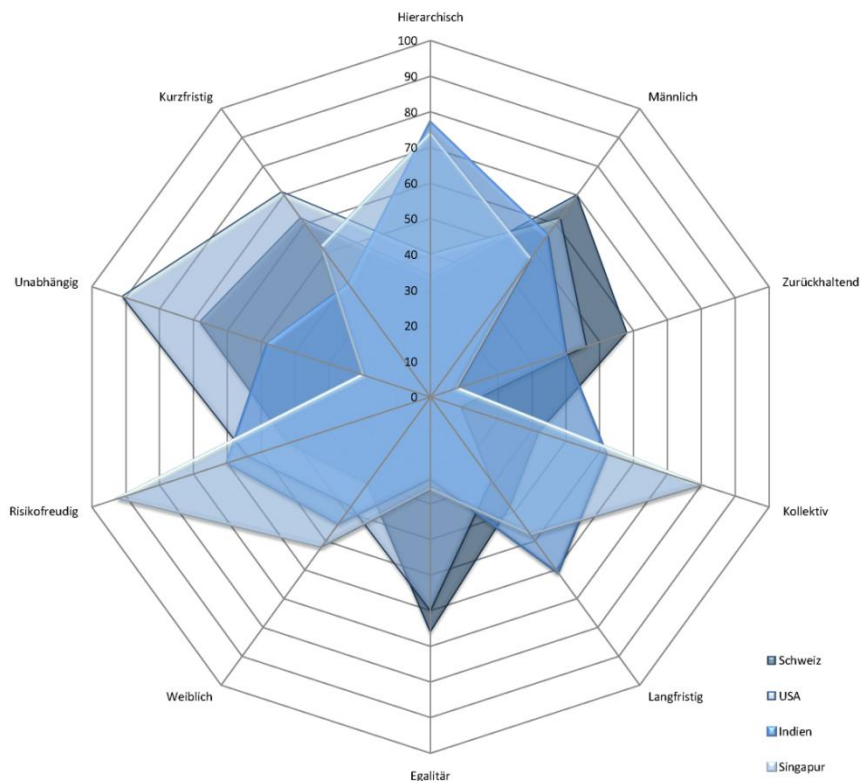


Abbildung 10 - Vergleich Kulturprofile der Schweiz, USA, Indien und Singapur basierend auf den Dimensionen von Hofstede

Auf diese Weise sind die verschiedenen Unterschiede schön zu erkennen. So haben die Vereinigten Staaten von Amerika und die Schweiz im Vergleich mit Singapur oder Indien ein ziemlich ähnliches Profil. Sie unterscheiden sich vor Allem in der Individualität und der Risikofreudigkeit, wo die Amerikaner stärkere Ausprägungen ausweisen. Indien ist in weiten Teilen den Ländern aus der westlichen Welt angenähert und zeigt wesentlich weniger ausgeprägt Extreme. Erkennbar sind starke Differenzen in der grösseren Langzeitorientierung und der grösseren Hierarchieakzeptanz. In Singapur sind die Menschen dagegen enorm Risikofreudig und sehr auf das Kollektiv fokussiert.

2.3.3 Subkulturen

The word „culture“ is usually reserved for societies (in the modern world we speak of “nations”) or for ethnic or regional groups, but it can be applied equally to other human collectivities or categories: an organization, a profession, or a family (Hofstede, 1984, S. 21).

Geprägt und eingeführt in die persönliche Kultur wird man vom Umfeld seit frühester Kindheit vom lokalen und nationalen Umfeld, von der Familie und den Freunden oder von Organisationen und Vereinen.

Die klassische Unterteilung in Kulturen und Subkulturen erfolgte ursprünglich über die Herkunft und der daraus abgeleiteten Zugehörigkeit zu einer Familie, einem Stamm oder einem Volk. Spätestens seit dem 19. Jahrhundert erweiterte die Zugehörigkeit zu einer Nation oder eines Staates diese Einteilung. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die nationale Kulturgemeinschaft, die Nation und der Staat voneinander abweichen können, und deshalb der Begriff der Nation nicht immer eindeutig und unproblematisch ist. Auch entsprechen Landesgrenzen nicht immer den Kulturgrenzen, obwohl es eine Tendenz dazu gibt. Am Beispiel der französisch- und deutschsprachigen Schweiz zeigt sich zudem anschaulich, dass es auch innerhalb eines Staates deutliche regionale Kulturunterschiede geben kann. Besonders gut zu beobachten ist es in Europa, welches durch diverse, sowohl freiwillige als auch erzwungene, Völkerwanderungen, Auswanderungswellen und Umsiedlungen bis zur Gründung der Nationalstaaten im 19. Jahrhundert einem kulturellen Flickenteppich glich. Trotzdem ist es praktikabel, nationale Umkulturen¹⁷ entlang ihrer (national-) staatlichen Grenzen zu differenzieren, da sich die meisten Staaten als Nationalstaaten verstehen respektive über ihre Staatlichkeit zu einem Nationalbewusstsein gefunden haben (wie die Vereinigten Staaten von Amerika). Staat und Nation sind zwar nicht identisch, die Kultur einer Nation findet aber in der Regel Eingang in die Gesetzgebung und das staatliche Wirken, dieses wiederum hat Einfluss auf die Kultur (Fischbach, 2002, S. 6ff).

¹⁷ Fischbach spricht von Umkulturen, wenn die verallgemeinerte Kultur ganzer Nationen gemeint ist. (Fischbach, 2002, S. 6)

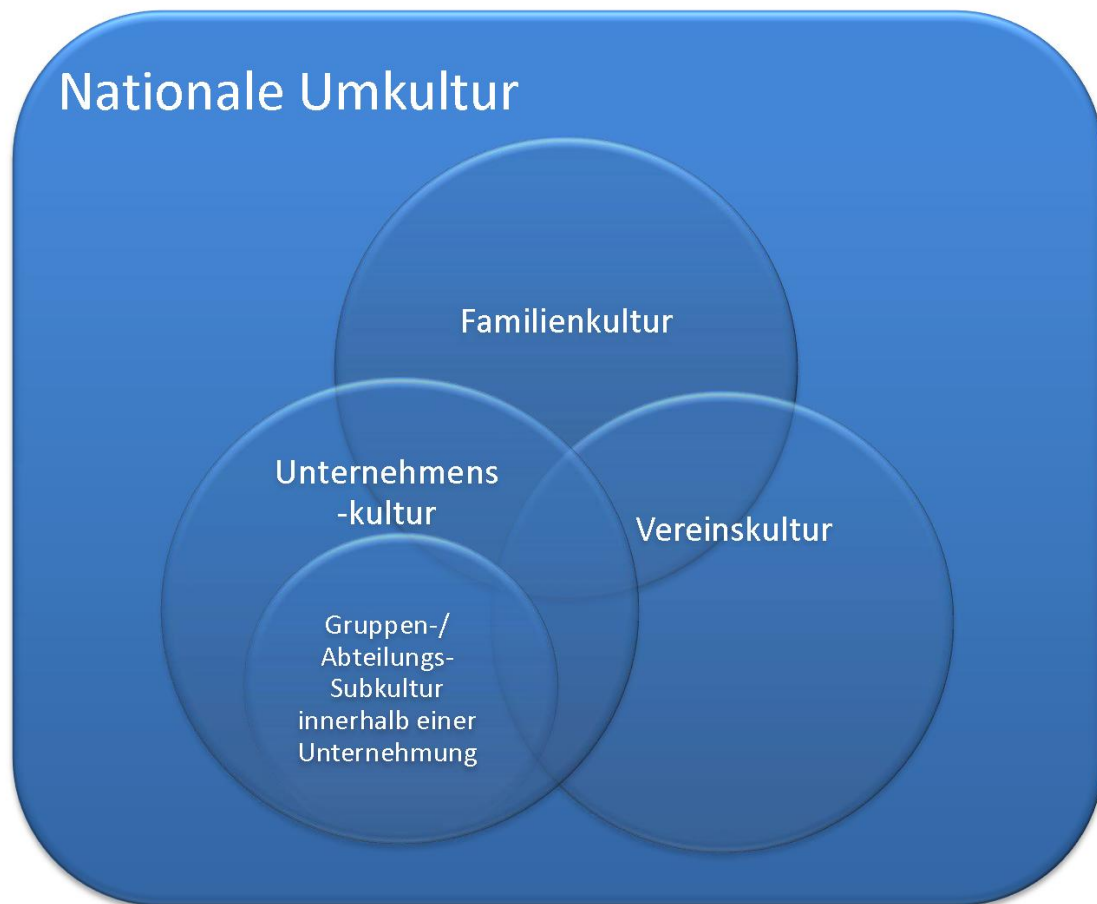


Abbildung 11 - Beeinflussung und Zusammenspiel von Kultur und Subkulturen für die persönliche Ausprägung

Die gegenseitige, zirkuläre Einflussnahme macht es sehr schwer, das Wirkungs- und Einflussgefüge der verschiedenen Subkulturen auf den verschiedenen Stufen zu erheben und aufzuzeigen. Es herrscht nicht so sehr Uneinigkeit darüber, dass sie sich wechselseitig beeinflussen, sondern über die Frage nach dem Ausmass oder der Symmetrie dieser Wechselseitigkeit (Hoyer, 2001, S. 8f). Eine spezielle Rücksichtnahme verdient dabei die nationale Umkultur¹⁸, da diese die vollständigste existierende soziale Gruppe darstellt.

Kollektive respektive Subkulturen, innerhalb der nationalen Umkulturen neigen dazu, mehr mit anderen Subkulturen zu interagieren und abhängiger von diesen zu sein. Obwohl der Grad der kulturellen Homogenität von Umkultur zu Umkultur variieren kann, gibt es doch zumeist gewisse, von den verschiedenen Subkulturen, gemeinsam akzeptierte Eigenschaften und Werte, die deren Mitglieder als solche auszeichnen und von Individuen aus anderen Umkulturen klar erkennbar unterscheiden lassen (Hofstede, 2001, S. 21).

¹⁸ Hofstede verwendet für nationale Umkulturen den Begriff societies.

2.3.4 Unternehmenskultur

Although there is as yet no single, widely agreed upon conception or definition of culture, there is some consensus that organizational culture is holistic, historically determined, and socially constructed, and it involves beliefs and behavior, exists at a variety of levels, and manifests itself in a wide range of features of organizational life (Detert, Schroeder, & Mauri, 2000, S. 851).

Die Unternehmenskultur stellt eine starke Subkultur dar. Einen guten Teil des Tages verbringt man mit der Arbeit in einem Unternehmen und wird dabei von der Unternehmenskultur geprägt. Während die nationale Umkultur bestimmt, welche organisationalen Fähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil darstellen können, enthält die Unternehmenskultur Annahmen und verhaltensbestimmende Normen, welche die Kombination der einzelnen Ressourcen festlegen (Bergmann, 2000, S. 55).

Für die meisten Arbeitsleistungen ist es weder erforderlich noch sinnvoll, dass die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit intensiven Kontakt mit ihrer Umwelt von ausserhalb des sozialen Systems der Unternehmung haben. Durch diese Abschirmung gegen Aussen wird die Effizienz der Unternehmung und somit die Leistungsfähigkeit gesteigert. Der minimierte Kontakt über standardisierte Schnittstellen zur Aussenwelt macht die Unternehmung zu einem abgeschlossenen (Kultur-) System mit eigenen Werten und Regeln (Fischbach, 2002, S. 55).

Seit den achtziger Jahren werden weichen Faktoren wie die Unternehmenskultur als Ansatzpunkt für gezielte Steuerungen des Managements, zunehmend als Einfluss- und Steuerungsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens untersucht (Matthäi, 2005). Die Studien fordern eine starke und homogene Unternehmenskultur, um die Effizienz auf ein Optimum zu steigern.

Heinen und Frank (1997) bewerten die Stärke der Unternehmenskulturen anhand der drei Kriterien: Verankerungsgrad, Übereinstimmungsausmass und der Systemvereinbarkeit.

- Der Faktor Verankerungsgrad bezeichnet die Stufe der Intensität der Internalisierung der kollektiven Werte im individuellen Wertesystem. Das reicht von vollständiger Ablehnung bis zur vollständigen Unterstützung der Wertemuster.
- Das Übereinstimmungsausmass beschreibt den Grad der Vergleichbarkeit der individuellen Werte der Mitarbeiter untereinander. Dabei können diese sich völlig entsprechen oder gänzlich unterscheiden. Denkbar wäre auch, dass jeder Mitarbeiter sein Handeln auf unterschiedliche unternehmensbezogene Wert- und Normvorstellungen begründet.
- Unter der Systemvereinbarkeit wird die Vereinbarkeit und Kompatibilität der individuellen Wert- und Normgefüge der Mitarbeiter mit den formalen Instrumenten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung verstanden.

Diese Dimensionen sind nicht durchgängig unabhängig voneinander, liefern aber trotzdem hilfreiche Einblicke, die eine weiterführende und tiefergehende Untersuchung erleichtern (Heinen & Fank, 1997).

Gerade in Zeiten schnellerer Umweltveränderungen und kürzerer Produktlebenszyklen bietet eine starke Unternehmenskultur Vorteile durch einheitliche und flexible Reaktionen, da vieles implizit klar ist und nicht jedesmal neu kommuniziert werden muss (Hoyer, 2001, S. 7). Eine homogene Unternehmenskultur kann aber auch eine erhöhte Systemblindheit, eine Blockierung neuer Orientierungen oder einen Verlust der dynamischen Anpassungsfähigkeit zur Folge haben (Gilbert, 2006). Ein Unternehmen, dass eine qualitativ herausragende Servicedienstleistung als oberstes Ziel definiert und dieses vollständig und überzeugt verinnerlicht hat, wird sich in einem geänderten Umfeld, wo niedrige Kosten wichtiger bewertet werden als eine umfassende Kundenbetreuung, schwer damit tun, diese zu kürzen oder abzubauen. Müller-Stewens (1997) attestiert darum auch harmonisierten Einheitskulturen mit einer dynamischen, komplexen und unvorhersehbaren Umwelt überfordert zu sein. Mit steigender Funktionsvielfalt und Arbeitsteilung innerhalb einer Unternehmung steigt aber die Anzahl der organisatorischen Subsysteme, welche als räumlich und zeitlich stabile Gruppen von Mitarbeitern mit hoher gruppeninterner Interaktion neue Subkulturen innerhalb der Unternehmenskultur bilden können (Fischbach, 2002, S. 55). Besonders ausgeprägt wird diese eigendynamische kulturelle Differenzierung, wenn die Subkulturen geographisch vom Stammhaus getrennt und ungleichen Einflüssen aus der Umwelt ausgesetzt sind (Fischbach, 2002, S. 64).

Die Loyalität der Mitarbeiter gehört eher der eigenen Subkultur als der Unternehmungskultur insgesamt. In dem Mass, in dem sich das Individuum mit einer Gruppe respektive Subkultur identifiziert, verbindet es seine Selbsteinschätzung zwangsläufig mit seiner Leistung, aus diesem Grund ist es immer schwieriger, Probleme und Schwierigkeiten der anderen Untereinheiten oder der gesamten Unternehmung zu begreifen und sich da hinein zu versetzen (Fischbach, 2002; Taubert, 2004). Dies wird noch verstärkt durch den Effekt, dass Personen mit ähnlichen Charakterzügen ähnliche Funktionen anstreben. Baker (1976) hat empirisch bestätigt, dass ähnliche Persönlichkeitsprofile eine überdurchschnittliche Neigung zur Wahl für bestimmte Funktionen zeigen, welche in Form einer Selbstselektion die Auswahl einer für sie kompatiblen und somit homogenen Unternehmenskultur resultieren lässt. So wählten Studenten, die den Faktor „to have a comfortable life“ stärker gewichtet haben, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die Buchhaltung als Wunschberuf, als Studenten mit einem unterschiedlich fokussierten Schwerpunkt der 36 für die Auswahl zur Verfügung stehenden Variablen. Naturgemäss ist die Loyalität den engen Mitarbeitern mit ähnlichen Charakterzügen grösser als weiter Entfernten mit grösseren Differenzen. Dieser Effekt steigt mit stärkerer Unabhängigkeit und sinkender Anzahl gruppenübergreifender Interaktionen an.

Um die Subkulturen innerhalb einer Unternehmenskultur zu harmonisieren bedarf es oftmals einer zentralisierten Organisation, in der die Unternehmensleitung alle Entscheidungen selbst behandelt. Diese wird aber gerade in besonders komplexen Situationen mit der Masse an verfügbarer Information überfordert sein. Diese Selbstüberschätzung um das eigene Vermögen zur Entscheidungsfindung und –durchsetzung führt zu suboptimalen Entscheidungen (Fischbach, 2002, S. 62).

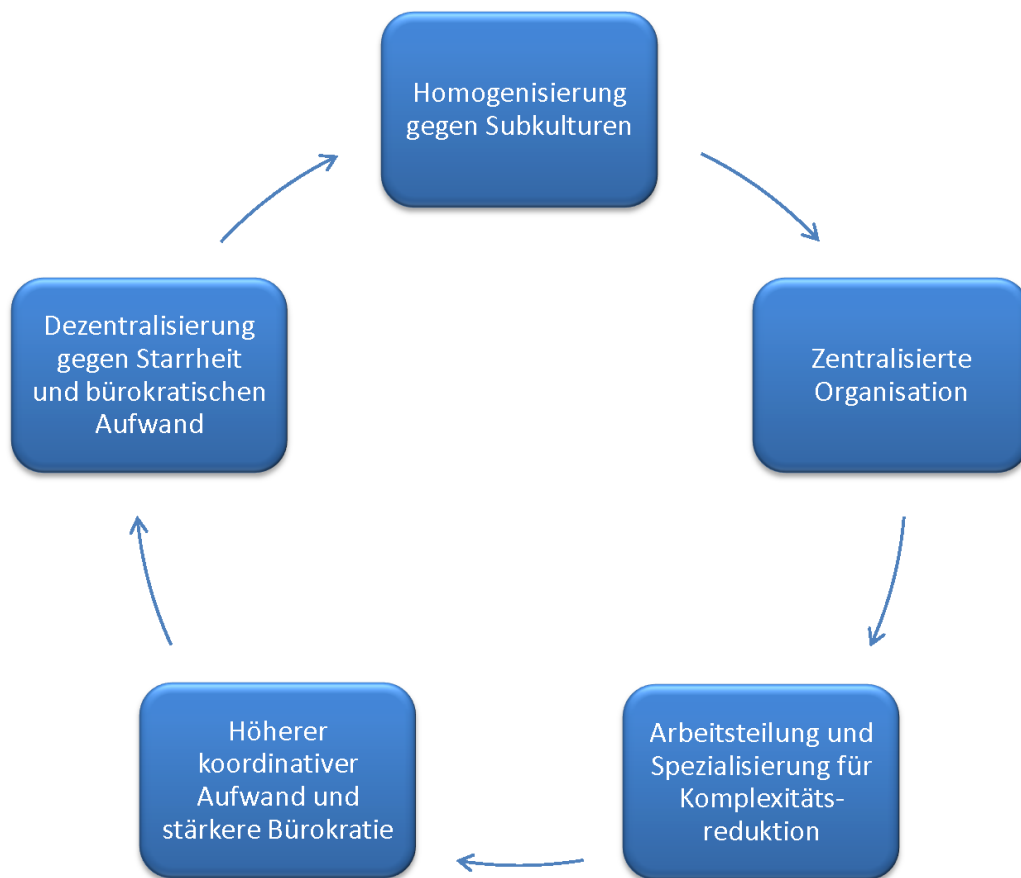


Abbildung 12 - Trade-Off-Kreislauf des Subkultur-Managements der Unternehmenskultur basierend auf Fischbach (2002, S. 62ff).

Um diese interne persönliche Komplexität¹⁹ zu verringern und für die Leitung überschaubar zu gestalten, bedarf es normalerweise einer durchdachten Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Unternehmung. Gerade diese Massnahmen steigern bei entsprechender Systemgrösse jedoch die umfassende Komplexität des ganzen Systems, anstatt sie zu verringern. Ausserdem wird infolge des dadurch entstandenen Aufwandes für Koordination und Integration der Fachabteilungen die Bürokratisierung der Organisation verstärkt, da in einer arbeitsteiligen Unternehmung zur Koordination bürokratische Regelungen benötigt werden. Solche bürokratischen Systeme bringen aber eine ganze Reihe von neuen Problemen mit sich wie Abteilungs-egoismus, Starrheit, Selbstreferenz und fehlende Marktmechanismen, welche sich wiederum

¹⁹Die interne persönliche Komplexität beschreibt die Komplexität von einzelnen Person oder Personengruppen. Die von aussen implizierte Systemkomplexität muss für praktikable und effiziente Arbeitsleistungen eines Individuums soweit reduziert und in interne Komplexitäten unterteilt werden (etwa durch Arbeitsteilung und Spezialisierung), dass die Zusammenhänge und Wirkungssysteme für eine Person überschaubar und verstehbar werden. Der daraus entstehende Aufwand für Koordination und gesteigerte Interaktionen und Schnittstellen der Arbeitsteilungen führt zu einer neu entstandenen Innen-Komplexität. (Bleicher, 2004, S. 37)

nur durch eine Dezentralisierung lösen lassen. Mit den daraus neu entstehenden organisatorischen Untereinheiten gehen aber wieder neu ausgebildete Subkulturen einher, was zeigt, dass es in der Unternehmung zur subkulturellen Differenzierung kommt (Fischbach, 2002, S. 62ff). Dieser klassische Trade-Off Kreislauf, wie er auch in Abbildung 12 abgebildet ist, zeigt, dass Unterschiede zwischen internen Subkulturen unumgänglich sind. Je nach Systemgrösse, Arbeitskomplexität und –spezialisierung ist aber eine andere Spannbreite möglich und eine andere spezifische Ausprägung ist optimal. Dasselbe gilt auch für die oben behandelte Stärke der Unternehmenskultur und deren Auswirkungen.

Mit dem Aufkommen der kulturvergleichenden Managementforschung wurde kontrovers darüber diskutiert, ob dieser hier besprochenen internen Unternehmenskultur mit einheitlichen Management Prinzipien und –Verhalten begegnet werden kann oder ob diese sich den verschiedenen kulturellen Gegebenheiten anpassen sollten. Die Universalisten auf der einen Seite sind der Auffassung, dass die Management Prinzipien von kulturellen Faktoren unabhängig und immer und überall gültig seien. Kultur wird in diesem Zusammenhang eher als Managementfunktion gesehen. Die Kulturalisten auf der anderen Seite betonen die Kulturabhängigkeit des Managementverhaltens und gehen davon aus, dass Management eine kulturabhängige Variable darstelle. Managementinstrumente müssen demnach den jeweiligen Anforderungen der lokalen Kultur angepasst werden und lassen sich nicht universal einsetzen. Management wird dementsprechend vor Allem als Funktion von Kultur interpretiert. Somit vertreten die Universalisten die sogenannte „culture-free“ These, während die Kulturalisten Sympathisanten der „culture-bond“-These sind.

Laurent (1986) hat in seiner Studie mit Manager über deren implizite Management- und Organisationstheorien herausgefunden, dass ihre Nationalität die stärkste Determinante ihrer Annahmen war (Laurent, 1986, S. 93). Sie hatte dreimal mehr Einfluss auf die Bildung der Annahmen als alle anderen Charakteristiken der Probanden wie Alter oder Funktion. Diese Erkenntnisse lassen darauf schliessen, dass die Führungskräfte von Beginn weg ihre persönlichen kulturell geprägten Vorstellungen mit in das Unternehmen bringen. Auch Hofstede (siehe Abschnitt 2.3.1) setzt diese Abhängigkeit bei seinen Untersuchungen voraus.

Somit müssen kulturelle Faktoren als Einflussgrösse akzeptiert und berücksichtigt werden, sowohl innerhalb einer Unternehmung bei organisatorischen Änderungen wie Umstrukturierungen, Effizienzsteigerungen oder Schnittstellenprobleme, als auch zwischen Unternehmungen. Insbesondere bei Fusionen oder Akquisitionen, wird der kulturelle Faktor als einer der häufigsten Ursachen für ein Scheitern gezählt (Hagemann, 2000).

Jungkurth und Wülfken (2005) betonen in diesem Zusammenhang auch, dass jede Unternehmensleitung auf Grund von den möglichen positiven wie auch negativen Auswirkungen kritisch prüfen sollte, inwieweit eine starke einheitliche Unternehmenskultur für die Erreichung ihrer Ziele geeignet ist.

2.3.5 Multinationale Unternehmung

[...] In particular, management practices that are favored in the U.S., such as employee participation, individual responsibility, merit-based rewards, and short-term approaches, are likely to be unwise in some other countries that are culturally unlike the U.S. A mismatch between work unit management practices and national culture is likely to reduce performance. The issue of fit is especially salient for U.S. managers because the U.S. has quite extreme values for both individualism and long-term orientation cultural dimensions. By implication, the more different the host country culture is from the company's home country culture, the more the company will need to adapt. (Newman & Nollen, 1996, S. 774)

Als Folge der immer stärkeren Internationalisierung der Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg nehmen die überstaatlichen Anstrengungen in Form von Direktinvestitionen durch international tätige Unternehmen fortlaufend zu. Anders als die national operierenden Unternehmen, ist der Prozess der Leistungserstellung in mehreren Volkswirtschaften über die ausschliessliche Exportstufe hinaus dauerhaft integriert. Diese zwischenstaatlichen Betriebstätigkeiten leisten einen bedeutenden Beitrag an Wertschöpfung, Umsatz, Mitarbeiter und Investitionsvolumen und Verlagern zuweilen bestimmte Funktionsbereiche in Gastländer (Bergmann, 2000).

Wie im Abschnitt 2.3.4 über die Unternehmenskultur angetönt, gibt es innerhalb einer multinationalen Unternehmung zusätzlich zu den Subkulturen aus der funktionalen Arbeitsteilung, zahlreiche geographisch und zeitlich unterteilte und stabile Gruppen von Personen mit hoher gruppeninterner Interaktion (Fischbach, 2002, S. 67). In diesen Gruppen entstehen mit der Zeit eigene Subkulturen, die eine hohe Stufe an Autonomie gegenüber ihrer Unternehmungskultur aufweisen können (Schein, 1997). Es kommt somit nicht nur durch die unterschiedliche nationale Umwelt zu einer Differenzierung in Form von Subkulturen, sondern auch durch die funktionale Arbeitsteilung. Um dem entgegenzuwirken liegt es nahe, die Schlüsselpositionen im Management mit Personen aus dem Kulturraum des Stammlandes zu besetzen. Wie am Fall des Wal-Mart Markteintrittes in Deutschland beschrieben, ist es aber für den Erfolg von entscheidender Wichtigkeit, dass die kulturellen Eigenheiten des Gastlandes nicht übergangen werden. Das Problem ist, dass die jeweilige (Um-)Kultur des Mitarbeiters seine persönliche Wahrnehmung prägt, also seine Perspektive, Interpretationen und Handlungsweisen massgeblich beeinflusst. Somit werden die Entscheidungen aus dem Standpunkt des Stammhauses getroffen, ohne die Kompatibilität mit anderen nationalen Umkulturen abschätzen zu können (Fischbach, 2002, S. 63). Um diese Differenzen überwinden und aus der kulturellen Vielfalt wertvolle neue Ansätze und Ideen gewinnen zu können, ist die Fähigkeit, die sogenannte „Distanz zur eigenen Gewissheit“ einnehmen zu können, von wesentlicher Bedeutung (Berner, 2007). Damit sind das Vermögen und die Offenheit gemeint, trotz allen Wissens und aller Erfahrung die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass vollkommen andere Denkansätze und Lösungsmethoden sinnvoll, zweckdienlich und zielführend sein könnten. Menschen, die in ihrem Denken strikt sind, auf der einzig wahren Wahrheit (nämlich der ihren) beharren und von der Überlegung irritiert sind, dass es abweichende, aber prinzipiell äquivalente Möglichkeiten geben könnte, haben

grosse Mühe mit einem solchen offenen und neugierigen Ansatz. Zusätzlich wird auch die Bereitschaft zur Einfühlung und zum Hineindenken verlangt, da es umso anstrengender ist, einen Gewinn aus einem Denkansatz oder Herangehensweise zu erarbeiten, je fremdartiger sie einem ist. Fischbach (2002) sieht es deshalb auch als eine besondere Herausforderung für ein multinationales Unternehmen, in einem dialektischen Prozess zu einer gemeinsamen kulturellen Basis zu finden (Fischbach, 2002, S. 5). Gelingt es aber, kann ein grosser Mehrwert aus dem Fit aus unterschiedlichen Ideen gegenüber dem vergleichbar identischen Gedankenansatz von Personen aus derselben Kultur gewonnen werden. Zudem zeigen Mitarbeiter bessere Leistungen, wenn das Management dessen kulturelle Bedürfnisse berücksichtigt (Newman & Nollen, 1996, S. 773).

2.3.6 Die Schweizer Grossbank als multinationale Unternehmung

Die in dieser Arbeit untersuchte Schweizer Grossbank ist durch ihre globale Tätigkeit in zahlreichen Nationen mit ganz unterschiedlichen nationalen Umkulturen tätig. Im Zuge der Globalisierung und mit dem Ziel, unterschiedliche Kosten wie die der Softwareimplementierung zu senken, wurden verschiedene Abteilungen durch Outsourcing ins Ausland teilweise auf andere Kontinente verlagert. Das hatte zur Folge, dass Prozesse, die früher komplett an einem einzelnen Standort angesiedelt waren, jetzt in verschiedene Schritte unterteilt und auf Kontinente verteilt organisiert sind. Diese neue Situation verlangt von den im Prozess positionierten beteiligten Personen völlig neue Kompetenzen. Früher war die Ansprechperson bekannt und in der Nähe stationiert. Die Kommunikation bei Missverständnissen war deshalb in der Muttersprache relativ einfach und brauchte keine grosse Überwindung. Heute muss für eine Kontaktaufnahme formell ein Ticket gelöst und versendet werden. Die Kontaktaufnahme in Englisch findet im besten Fall in der Muttersprache des Empfängers statt. Oftmals beherrscht dieser Englisch aber auch nur als eine Fremdsprache, was das Potenzial für Missverständnisse und die benötigte Überwindung bereits erheblich erhöht.

Zusätzlich zu dieser sprachlichen Barriere, ist das Gegenüber oftmals auch kulturell weit entfernt. Was von manchen implizit als selbstverständlich angeschaut wird, ist für andere nicht zwingend klar. Wird in diesem Sinne etwas vermeintlich Klares nicht explizit kommuniziert und entsprechende Erwartungshaltungen aufgebaut, ist Unmut infolge der nicht geleisteten Arbeit nur eine Frage der Zeit. Wird aber hingegen alles penibel bis ins kleinste Detail festgelegt, kann sich die Empfängerpartei als in ihrer Kompetenz nicht ausreichend respektiert fühlen, was zu demotivierter Arbeitsweise führen wird (siehe dazu das Kapitel 2.3.4). Der Fakt, dass das Management der Prozesse zumeist auf amerikanischer oder schweizerischer Feder gründet und die Kultur aus den Gastländer damit nur implizit mitberücksichtigt wird, hat darauf noch einen verstärkenden Effekt.

Diese geographische, sprachliche und kulturelle Distanz erschwert den Prozessablauf und verlangt von allen Beteiligten völlig neue persönliche Anforderungen, welche noch geschult und entwickelt werden müssen.

2.3.7 Gefahr bei Nicht-Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden am Fall Wal-Mart

Wal-Mart entered Germany, the third-biggest retail market after America and Japan, in 1997-98 by buying two local retail chains[...].Wal-Mart has lost money in Germany ever since. Problems have included price controls, which prevent below-cost selling, rigid labour laws and tough zoning regulations, which make it extremely difficult to built big stores.[...] But there is more to it than that. Wal-Mart's entry was „nothing short of a fiasco”[...]. (The Economist, 2004)

Als Nummer eins in der Fortune Global 500 Rangfolge der umsatzstärksten Unternehmen der Welt mit einem Umsatz von über 374 Milliarden US-Dollar, einem Reingewinn von 12.9 Milliarden US-Dollar und über 2.1 Millionen Mitarbeiter weltweit leistet Wal-Mart einen guten Teil (2.7%) an das Bruttoinlandprodukt der Vereinigten Staaten von Amerika (14'084 Milliarden US-Dollar) (Hoovers, 2008; Wal Mart Stores, Inc. - Wal-Mart Reports, 2008; Fortune, 2007) (U.S. Departement of Commerce, 2008). Seit 1983 besitzt die Wal-Mart Kette sogar ein eigenes Satellitenkommunikationssystem um die verschiedenen Filialen untereinander und mit Lieferanten zu verbinden und Deckungsbestätigung von Kreditkartenzahlungen in kurzer Zeit zu erhalten (Tapscott, 1999, S. 139).

Nicht nur die gutpositionierten Konkurrenten wie Metro und Discounter wie Aldi und Lidl bereiteten Wal-Mart Mühe Fuss zu fassen. Um sich schnell zu etablieren, wurden die Filialen von Wertkauf und Interspar gekauft. Jedoch litten die vom Heimatsitz entsandten Manager an einem massiven Kulturschock, welcher durch ihre Ablehnung Deutsch zu lernen noch verstärkt wurde. So wurde das gesamte deutsche Management der ehemaligen Filialen entlassen oder verliess die Unternehmung freiwillig. Entsprechend ging mit den Personen auch wertvolles Know-How und langjährige Geschäftsbeziehungen verloren. Die neuen Manager stellten das Sortiment radikal um, was dazu führte, dass gutfunktionierende langjährige Lieferanten aus Wal-Mart ausstiegen, darunter auch umsatzstarke Marken wie Nike, Puma, Adidas und Samsonite. Sie wollten keinen Imageschaden durch Preissenkungen des Discounters im Premium-Produktsegment riskieren. Da in Deutschland die Gewinnmargen sehr niedrig sind, muss die Qualität sinken um etwas noch preiswerter verkaufen zu können. Wäre nicht die gesamte ehemalige Führungsriege entlassen worden, hätte das Unternehmen mit Berücksichtigung des Wissens über den deutschen Markt und deren Produktpräferenzen und Qualitätsansprüchen diese grundlegende Veränderung wohl nicht riskiert (Spiegel Online, 2000).

Auch dass Wal-Mart die deutsche Arbeitskultur mit ihrer Verflechtung zwischen den Interessen von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Gewerkschaften nicht anerkannt und somit den Tarifvertrag nicht unterzeichnet hat, beeinflusste ihre Beliebtheit bei der Bevölkerung nicht positiv und führte zu Verunsicherung und Misstrauen. Zudem wurde der Versuch, die ansässigen Konkurrenten mit Verkaufspreisen unter dem Einstandspreis aus dem Markt zu drängen, vom Kartellamt unterbunden um kleinere Einzelhändler von einer Pleitewelle zu bewahren (Spiegel Online, 2000).

Die in den USA herrschende Firmen-Philosophie stellt den Kunden und dessen Bedürfnisse in das Zentrum. Diese in den Vereinigten Staaten sehr gut funktionierende Unternehmenskultur sollte auch in Deutschland etabliert werden. Konkret gehören dazu die sogenannte „Ten-Foot-Rule“, die „Greeter“ und der „Wal-Mart-Cheer“:

- Die Ten-Foot-Rule besagt, dass mit jedem Kunden im Umkreis von zehn Fuss (drei Meter) von einem Mitarbeiter Augenkontakt aufgebaut und lächelnd Hilfe angeboten werden soll, sei das bei der Eingangstüre oder im Laden selbst (Wal-Mart Stores, Inc. - 10-Foot Rule).
- Bei den Greeter handelt es sich um Mitarbeiter, die angestellt sind, um die Kunden am Eingang und auf den Parkplätzen zu empfangen, lächelnd zu Grüßen und falls nötig den Weg zu weisen (The Morning News, 2004).
- Als der Wal-Mart Gründer Sam Walton in einer koreanischen Tennisball-Fabrik sah, wie Arbeiter jeden Morgen für einen sogenannten Unternehmens- „cheer“²⁰ und Gymnastik zusammen kamen, war er so begeistert, dass er es auch bei Wal-Mart einführte. Dabei versammelt der Filialeiter alle verfügbaren Mitarbeiter in einem Halbkreis während der Geschäftsöffnungszeit an einem Ort im Markt um über die Ergebnisse des letzten Tages zu berichten und die Ziele für den aktuellen zu definieren. Danach fordert er sie auf, den Firmennamen jubelnd im Chor zu buchstabieren und ihm enthusiastisch nachzurufen um so die Firmenkultur und deren Werte besser zu verankern und mit dieser Aktion für die Mitarbeiter den Spass an der Arbeit sowie Unterhaltung für Kunden während ihres Einkaufs zu bieten. Beendet wird das Ritual mit dem Satz mit „Wer ist die Nummer eins?“ – „Der Kundel“. Dieser Cheer wurde auch in verschiedene Sprachen wie Chinesisch, Japanisch oder Spanisch übersetzt (Wal-Mart Stores, Inc. - Wal-Mart Cheer).

Was der Einzelhandelsgigant dabei nicht bedacht hat, sind die Eigenheiten der deutschen Kultur. Kunden in Discountgeschäften sind es gewohnt, ohne Beratung oder Begleitung durch die Filiale zu gehen und sich selbst umzuschauen, zu informieren und zu bedienen. Sie wollen in Ruhe ihren Einkauf tätigen und fühlen sich gestört, wenn andauernd ein Arbeiter seine Hilfe anbieten will. Ausserdem beklagten sich die Kunden bei den Marktleitern, da sie sich von den „Greetern“ auf dem Parkplatz belästigt fühlten. Auch der „Wal-Mart-Cheer“ brachte nicht den gewünschten Erfolg. Ähnlich wie bei der „Ten-Foot-Rule“ passt die auf Entertainment propagierte Serviceleistung vom „Wal-Mart-Cheer“ nicht in das in Deutschland vorherrschende Bild eines Discountmarktes. Auf die Aktionen entgegen ihren Erwartungen reagierten die Kunden mit Befremden und entwickelten eine ablehnende Haltung. „Der „Wal-Mart-Cheer“ scheint sich in eine Kultur, in welcher Studentinnen stolz Teil des College Cheerleaderteams sind und Präsidentschaftswahlen mit Konfettiparaden gefeiert werden, nahtlos einzufügen.“ (Schwemmer, 2004, S. 38f). Gemäss Senge (2004) wird in Deutschland unter Arbeit aber traditionell vor

²⁰ Zu deutsch Jubel, Anfeuerung oder Hochruf

Allem etwas Ernstes verstanden. Spassfördernde Massnahmen sind von temporärer Natur und finden in einem physisch abgesonderten Raum statt, wie zum Beispiel Betriebsausflüge oder Weihnachtsfeiern. In Deutschland gehört Spass in die Privatsphäre, Arbeit hingegen findet in einem öffentlichen Raum statt und ist somit vom Ausdruck persönlicher Gefühle weitgehend befreit. In den USA existiert keine solche starke Trennung zwischen privaten und öffentlichen Sphären.

Wal-Mart führte also gemäss den in den Vereinigten Staaten funktionierenden Ritualen diese Handlungsweisen unverändert auch in Deutschland ein, ohne auf die kulturellen Unterschiede Rücksicht zu nehmen. Da diese zu den Ansichten und Erwartungen der Mitarbeiter wie auch der Kunden im starken Widerspruch standen, stiessen sie auf Ablehnung und mussten wieder abgeschafft werden. Diese kulturellen Besonderheiten entgegnen einer Vereinheitlichung gemäss der Globalisierungsthese mit Widerstand, weshalb sie auch als „Grenzen der Globalisierung“ interpretiert werden können. Im Laufe der Jahre wurden im deutschen Markt nicht nur die Rituale „Ten-Foot-Rule“, „Greeter“ und „Wal-Mart-Cheer“ abgeschafft, sondern auch wieder mit ihm vertraute Manager eingestellt (Senge, 2004, S. 9ff).

Anscheinend kam diese Einsicht aber bereits zu spät, denn Ende Juli 2006 übernimmt die deutsche Metro Group alle 85 Filialen von Wal-Mart welche sich aus Deutschland zurückzieht (Metro Group, 2006; manager-magazin.de, 2006).

An diesem Beispiel zeigt sich schön, dass auch mit grossem Aufwand die Tatsache nicht beseitigt werden kann, dass ein Vorgehen oder ein Prozess in einer Kultur hervorragend funktionieren kann, in einer anderen Umwelt aber dennoch den lokalen kulturellen Gegebenheiten angepasst werden muss. Wenn die unterschiedlichen Hintergründe und daraus resultierenden Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden, wird die Unternehmung nicht die maximale Performance erreichen. Im Extremfall kann sogar der negative Effekt so stark eintreten, dass es zu Verlusten und dem Scheitern der Unternehmung führt.

2.4 Interkulturelles Management

Wer sich in erster Linie als Interessenvertreter seines Entsendelandes versteht, mag [...] ein guter Verhandler sein, aber er eignet sich nicht als Mitglied eines internationalen Teams, das länderübergreifende Entwicklungen voranbringen soll (Berner, 2007).

Neue Kommunikationsmedien bieten Unternehmen die Möglichkeit, immer stärker auch übergreifende Aufgaben und Prozessketten in globale Zusammenschlüsse und Allianzen zu verlagern und mit Zulieferern und Kunden in Form von In- respektive Outsourcing, Partnerschaften oder gegenseitigen Beteiligungen zu gestalten (Doppler & Lauterburg, 2005, S. 23).

Durch diese stetig wachsende Internationalisierung müssen sich Unternehmen nicht nur fragen, wie Führungskräfte für den Einsatz im Ausland qualifiziert und wie ausländische Arbeiter in die Organisation integriert werden können, sondern wie die Geschäftseinheiten im Ausland geführt werden sollen um auf dem ausländischen Markt konkurrenzfähig zu sein (Bergemann & Sourisseaux, 2003, S. 91). Soll in diesem interkulturellen Umfeld eine Schlüsselstelle besetzt werden, liegt die Versuchung nahe, gemäss impliziten Eignungstheorien nach denselben Regeln und Faktoren zu handeln wie im Stammland. Denn, so die Annahme, jemand der sich im Unternehmen bisher bewährt hat, wird auch im interkulturellen Umfeld effektiv sein. Fälschlicherweise tendiert man auch oft dazu anzunehmen, dass jemand der hohe fachliche Qualifikationen mit sich bringt, auch eine gute Führungskraft sein muss.

Und auch wenn die Führungskompetenzen mit berücksichtigt werden, müssen diese innerhalb der jeweiligen situativen und kulturellen Rahmenbedingungen relativiert werden. Hinzu kommt, dass auch wenn dies alles gegeben ist, die Führungskraft systematisch inhaltlich vorbereitet und bei der Integration begleitet werden muss (Bergemann & Sourisseaux, 2003, S. 97). Es gibt eine ganze Reihe an möglichen Reibungspunkten bei der Zusammenarbeit in einem Team im internationalen Umfeld. Schon in Gruppen mit derselben kulturellen Herkunft entstehen immer wieder Missverständnisse. Diese sind meist nicht so schwer mit weiteren erklärenden Worten zu beseitigen. Wenn aber der zugrunde liegende Ausgangspunkt schon ein ganz anderer ist, können die vermeintlich klärenden Worte das Missverständnis eher noch verschlimmern. Dies kann vorkommen, wenn Themen angesprochen werden, die in der jeweiligen Kultur kritisch oder tabu sind, in anderen Nationen aber frei besprochen und kritisiert werden dürfen. Eine weitere präzisere Beschreibung des Sachverhaltes entspannt die Situation dann nicht, sondern verschlimmert sie noch. Gleich verhält es sich mit dem Detailgrad, mit dem die Angelegenheit ausgesprochen werden sollte. Unter Umständen ist es besser, sich auf Andeutungen zu beschränken, da die Beteiligten ohnehin gut informiert sind. Weiter stellt sich die Frage ob die Kommunikation eher kollegial oder autoritär angelegt werden sollte und ob Imponiergehabe besser zu vermeiden ist um ernst genommen zu werden. Unter Umständen führt aber auch gerade ein Solches zu den gewünschten Resultaten. Ist in einer Diskussion eine Sachargumentation für den Adressaten zielführend oder verspricht die Konfrontation mit seinem persönlichen materiellen Nutzen der Veränderung oder gar mit mehr emotionalen Argumenten wie der Reputation der Firma die Chancen einer Zustimmung zu verbessern?

Für die Bewältigung und Berücksichtigung solcher Fragen und Vermeidung oder Beseitigung von Missverständnissen empfiehlt es sich, vor Ort einen lokalen Berater, der die Gastkultur kennt, beizuziehen. Wenn es die Frage nach seiner Unabhängigkeit erlaubt, ist es ideal jemanden auszuwählen, der auch schon für die Unternehmung gearbeitet hat und mit der Unternehmenskultur vertraut ist. Handelt es sich bei der Kontaktaufnahme um reine Kommunikation, sind die Mitarbeiter eher bereit, etwas zu akzeptieren, was sie nicht verstehen und nachvollziehen können, weil es für sie fremd ist. Aber gerade, wenn dabei das persönliche Leben der Beteiligten vor Ort von den Entscheidungen und Veränderungen direkt betroffen ist, muss mit mehr Misstrauen und Ablehnung gerechnet werden. Wichtig ist, allen Parteien von Anfang an klar zu machen, dass es sich bei der Beratungsleistung lediglich um die Klärung des ‚Wie‘, nicht aber des ‚Ob‘ handelt, um keine falschen Hoffnungen und spätere Konflikte aufkommen zu lassen.

Wird dann für die Zusammenarbeit ein international und kulturell durchmisches Team zusammengestellt, wird es immer schwieriger bis gar unmöglich, auf die einzelnen kulturellen Unterschiede Rücksicht zu nehmen. Spätestens mit der Absicht es gleichzeitig zu tun, wird der Versuch scheitern. Um funktionieren zu können, muss sich jeder ein Stück weit auf die Anderen zubewegen. Die Beteiligten aus allen Kulturkreisen müssen etwas mehr Geduld beweisen, als sie es in ihrem Heimatland täten. Die Einen formulieren die Kritik etwas weniger scharf, dafür agieren die Anderen nicht ganz so zurückhaltend. Es ist dabei wichtig sich klar zu machen, dass es keine kulturunabhängigen Methoden gibt, weshalb die Aktionen möglichst gut auf die jeweilige Situation abzustimmen sind.

Erschwerend kann hier noch ein Effekt entgegenwirken, der aus der Natur von Abgesandten erwächst. Jeder Delegierte ist parallel zu seiner Mitgliedschaft im interkulturellen Team funktional oder hierarchisch einer Abteilung oder einem Vorgesetzten in seinem Heimatland unterstellt, welchem er Rechenschaft abliefern muss. Der Delegierte befindet sich folglich in einem sogenannten ‚Moral Hazard‘ oder persönlichen Dilemma. Er kann nicht in jeder Frage die Interessen beider Anspruchsgruppen gleichermassen vertreten. Es besteht deshalb die Gefahr, dass er, um nicht Zuhause als „Verräter“ dazustehen und den Auslandsaufenthalt zu einem „career-limiting move“²¹ entwickeln zu lassen, zuerst die Interessen des Heimatlandes vertritt und somit das Team in seiner Arbeit behindert. Diese Person jedoch einfach auszutauschen bringt wenig, wenn es für die Nächste persönlich auch nicht vernünftig ist, sich anders zu verhalten. Bei genauer Planung und Begleitung des Auslandsaufenthaltes und des anschliessenden beruflichen Werdeganges, können solche Unsicherheiten aber vermindert werden (Berner, 2007).

²¹ Ein career-limiting move (zu Deutsch etwa karriereschadende Handlung) beinhaltet alle Tätigkeiten, die einen negativen Einfluss auf die Karriere oder Anstellung haben können (Baddock & Vrobel, 2001, S. 44)

2.5 Entwicklung eines Einflussmodell

In diesem Kapitel soll aufbauend auf den diskutierten Grundlagen, ein Wirkungsmodell über die Beeinflussung der Ansprüche an Prozesse im Change Management durch die Kultur beschrieben werden.

In Abschnitt 2.2.2 wurde diskutiert, wie sich Prozesse in einem Spannungsfeld der vier Zielkonflikte befinden, bei dessen Positionierung die Geschäftsanforderungen der Kunden berücksichtigt werden müssen. Sollen viele verschiedene Ansprüche im Prozessdesign mit einbezogen werden, steigt automatisch mit der Flexibilität auch dessen Komplexität.

Auch beschrieben wurde, dass in einer multinationalen Unternehmung im internationalen Management diese Problematik noch komplexer wird, da derselbe Prozess von zahlreichen Personen mit völlig unterschiedlicher Herkunft und nationalen Umkulturen in Anspruch genommen wird. Diese Personen arbeiten in unterschiedlichen Unternehmensumfeldern, Funktionen und Positionen und haben demnach auch völlig unterschiedliche Ansprüche an Prozesse.

Zusätzlich zu diesem Zusammenhang führen die Ausführungen aus dem Kapitel 2.3, über Kulturen und deren Beeinflussung der persönlichen Wahrnehmung und Präferenzen, zu der Schlussfolgerung, dass auch die Prozess-Präferenzen wie in Abbildung 13 gezeigt, direkt aus der nationalen Umkultur einer Person geprägt werden. Das bedeutet, dass aus der Summe des Zusammenspiels der verschiedenen Subkulturen eine addierte individuelle Kulturausprägung resultiert, welche die persönliche Gewichtung der einzelnen Faktoren in der Zielkonfliktpyramide prägen.

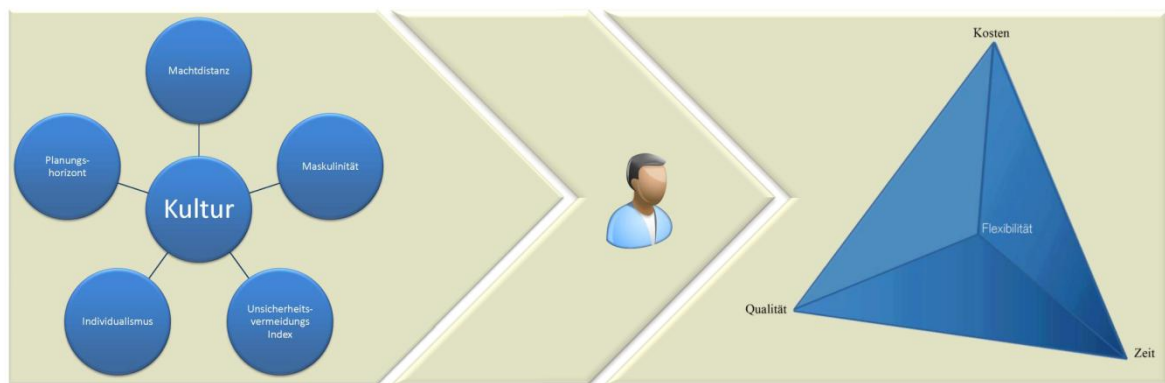


Abbildung 13 – Beeinflussungsmodell der persönlichen Prozesspräferenzen durch unterschiedliche Ausprägungen der kulturellen Dimensionen

Das zeigt sich darin, dass je nach Umkultur einige Personen langfristiger planen und das Unsichere scheuen, wohingegen andere auf kurze Sicht optimieren und dabei risikofreudig agieren. Somit betrachten manche eine prompte Abwicklung eines Prozesses als den wichtigsten Faktor, während für andere dessen flexible Anpassbarkeit die grösste Bedeutung hat.

Auch hier gilt der Grundsatz aus der Kulturbeschreibung: Kultur, und damit auch deren Beeinflussungsbeziehung, beschreibt ausschliesslich die Tendenzen und Aktionen von Gruppen. Es

lässt sich damit nicht das Handeln eines einzelnen Individuum deterministisch voraussagen (Fischbach, 2002, S. 3).

Im Kulturteil über die multinationale Unternehmung wurde besprochen, dass Personen die sich wohlfühlen und in ihren Bedürfnissen respektiert sehen, produktiver und effizienter arbeiten, als wenn ihnen eine Arbeitsweise aufgezwungen wird, die überhaupt nicht zu ihnen oder zu ihrem Arbeitsumfeld passt.

Diesen Ausführungen zufolge würde der Einbezug aller beteiligter Kulturen in der Design-Phase des Prozesses dessen Akzeptanz und wahrgenommene Qualität steigern, was sich auf die Produktivität und Zufriedenheit der Kunden und somit positiv auf das Betriebsergebnis auswirken kann.

3. Forschungsdesign

In diesem Kapitel wird die Methodik der Untersuchung und das Vorgehen vorgestellt. Es soll ausserdem gezeigt werden, wie die Daten erhoben und interpretiert wurden und wie deren Qualität sichergestellt wurde.

3.1 Methodik und Vorgehen

The practical problems involved in getting access to matched samples in different cultures can be enormous, and researchers have to accept compromises in order to obtain data at all. However, the problems of both matching and access are reduced when we can use as a setting for the research organizations which are by their very nature multisocietal; the number of such organizations is increasing in the modern world (Hofstede, 2001, S. 30).

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll am Beispiel des Change Management Prozesses der Schweizer Grossbank untersucht werden, inwiefern Unterschiede in der Ausprägung des Kulturprofils auf Grund der persönlichen nationalen Umkultur (siehe Abschnitt 2.3.2) Auswirkungen haben auf Auffassung von und Anforderungen an einen Prozess im Change Management Umfeld (siehe Abschnitte 2.1, 2.2 und 2.5).

Dazu wurden Bank-Mitarbeiter aus Niederlassungen in der Schweiz, England, den Vereinigten Staaten von Amerika, Hong Kong, Singapur und Indien befragt, die in derselben Unternehmensdivision organisiert sind. Um aussagekräftige Antworten mit der gesamten Stichprobengrösse zu erhalten, wurden sowohl die Management- wie auch die Mitarbeiterstufe für die Probandenauswahl berücksichtigt. Da die Fragen insbesondere im ersten Teil für die Erhebung des kulturellen Profils für eine Auswertung im Arbeitsumfeld heikle Themengebiete wie das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten oder andere subjektive Arbeitsbedingungen ansprechen, wurde die Befragung, um die Qualität und Offenheit der Antworten zu gewährleisten, vollkommen anonym ausgelegt.

Die Methodik der Untersuchung gemäss Yin (2003) beinhaltet ein Literaturstudium, Prozessanalyse und paralleler Informationsaustausch mit Prozessmitarbeiter, -manager und -kunden. Abgestützt darauf wurde die Hypothese des Beeinflussungssystems formuliert und das Modell entworfen. Das Modell wurde in Reviews mit Experten auf seine Plausibilität geprüft und in

einen Untersuchungs-Fragebogen überführt. Nach einem Testlauf der Umfrage wurde sie dann für die breite Masse der Probanden aktiviert.

3.1.1 Literaturstudium

Für eine fundierte Analyse des implementierten Prozesses und die Erstellung eines Beeinflussungs-Modells, war ein breites Studium der einschlägigen Literatur der verschiedenen Themengebiete erforderlich. Dabei wurden Bücher und Forschungsartikel über das Change- und das Prozessmanagement, die Länder- und Unternehmenskultur und dessen Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit untersucht. Die zahlreichen Modelle der grossen Themengebiete wurden auf deren Kompatibilität und Adäquatheit hin geprüft. Für die Gewährleistung der Praxis-tauglichkeit wurden die Erkenntnisse kontinuierlich in Rücksprache mit Experten aus der Schweizer Grossbank auf die Praxisnähe und mögliche Umsetzbarkeit hin geprüft (siehe auch Abschnitt 3.1.3). Diese Resultate bildeten die Grundlage für alle nächsten Schritte und wurden in Kapitel 2 eingehend diskutiert.

3.1.2 Analyse und Modellentwurf

Nach dem Studium der Literatur, wurde der in der Grossbank implementierte Prozess analysiert und mit den theoretischen Erwartungen abgeglichen (siehe Abschnitt 2.1.5). Unterschiede wurden identifiziert und auf deren Ursache analysiert. Mit diesen Erkenntnissen wurde das Einflussmodell erarbeitet, das mit den Erfahrungen aus der Praxis und mit den theoretischen Grundlagen aus der Literatur kompatibel ist.

3.1.3 Review

Um die Qualität und Plausibilität des Modells und der Analyse zu gewährleisten, wurde während der ganzen Arbeit besonderen Wert darauf gelegt, Resultate, Erkenntnisse und Änderungen mit Fachkräften kritisch zu hinterfragen. Das Modell und deren Überführung in den Fragebogen für die Erhebung wurden deshalb für diese Sicherstellung der Qualität auch auf dessen Objektivität und Plausibilität hin geprüft.

Auch die daraus gewonnenen Erkenntnisse sowie deren statistische Auswertungen und Interpretationen wurden in Form eines Reviews diskutiert.

3.1.4 Erhebung der Daten

Die Daten wurden durch den Informationsaustausch mit Personen vom Fach und einer Online-Befragung mit gültigen Antworten von 78 Personen von 12 Ursprungsländer aus sechs Niederlassungen erhoben. Für die Analyse wurden einzelne Antworten von Personen aus Ursprungsländern mit zu wenigen Rückläufern ausgeschlossen, da bei diesen die nötige Anzahl für statistische Aussagen nicht erreicht wurde. So konnten 64 Personen aus den vier Ländern Schweiz, England, Vereinigte Staaten von Amerika und Indien für die Analyse berücksichtigt werden.

Die Erhebung war in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil der Umfrage, welche sich auf die Erhebung des kulturellen Profils konzentrierte, wurde gemäss des von Hofstede (1994) etablierten Fragebogens aufgebaut. Dieser besteht aus 26 Fragen, 20 davon dienen der Erhebung des Kulturprofils. Die anderen sechs Fragen zielen auf persönliche Daten für statistische Zwecke. Die Antworten auf diese Fragen bestehen immer aus einer Wahlmöglichkeit von fünf Aussagen. Diese können beispielsweise Werte annehmen von 1, wie ‚äusserst wichtig‘ bis 5, wie ‚(überhaupt) nicht wichtig‘. Jeweils mit den Antworten auf vier Fragen lassen sich die Werte der Dimensionen berechnen. Einzig beim Wert der Langzeitorientierung werden seit 1999 nur zwei der vier Antworten verwertet, da es sich gemäss Hofstede herausgestellt hat, dass die anderen zwei nicht merkbar von der kulturellen Herkunft der Probanden abhängig sind. Der in dieser Arbeit verwendete Fragebogen, umfasste für die Erhebung des Kulturprofils deshalb 18 Fragen.

Der zweite Teil setzte sich aus je zwei Hauptfaktoren der vier Zielkonflikts-Prozesspräferenzen (siehe Abschnitt 2.2.2) zusammen, welche die Teilnehmer gemäss ihrer persönlichen Präferenz prozentual gewichten mussten. Sie mussten sich so entscheiden, ob sie einem Faktor auf Kosten eines anderen mehr Punkte geben sollen oder nicht.

Die zu bewertende Qualität des Prozesses, wurde zum Beispiel durch seine Verständlichkeit und Übereinstimmung mit der offiziellen Spezifikation beschrieben. Die Wahlmöglichkeit zur Flexibilität beinhaltete die im Prozessdesign berücksichtigte Möglichkeit, auf verschiedene Bedürfnisse adäquat und differenziert eingehen zu können.

Um allfällige Übersetzungsungenauigkeiten zu vermeiden, wurden sämtliche Fragen in englischer Sprache formuliert.

3.1.5 Durchführung

Der Fragenkatalog der Erhebung wurde vorweg von einzelnen Personen auf dessen Verständlichkeit hin getestet. Für den Testlauf wurden die Probanden auch aus der Schweizer Grossbank ausgewählt, damit die Fragen unter denselben Bedingungen wie die später geplante Untersuchung geprüft werden konnten. Um maximale Freiheit in der Konfiguration und Ausgestal-

tung der Umfragen zu haben, wurde ein frei verfügbares Open-Source Programm auf einem persönlichen Server installiert. Wie sich später durch gewisse Spezialanforderungen an die Fragen und der durch die Erreichbarkeit des Codes möglichen manuellen Änderungen zeigte, war dies die richtige Entscheidung und brachte die nötige Freiheit, die Befragung optimal zu gestalten.

So wurde den Teilnehmern vom umprogrammierten System zum Beispiel keine andere Möglichkeit gelassen, als bei den Prozesscharakteristiken insgesamt genau hundert Punkte zu vergeben. Somit waren die Antwortwerte später als Prozentwerte normiert interpretierbar und untereinander direkt vergleichbar. Mit dieser Einschränkung konnte aber vor Allem auch sichergestellt werden, dass Probanden sich bewusst mit den konfliktären Dimensionen auseinandersetzen mussten und auf Kosten eines Faktors einen anderen begünstigen. War das im ersten Anlauf von den Benutzern nicht berücksichtigt worden, konnte der Fragebogen nicht abgeschickt werden.

Nach kleineren inhaltlichen Anpassungen der Fragen nach dem Testlauf, wurden die Einladungen zu den Fragebögen über die internen offiziellen Hierarchien verteilt.

Da die dadurch erhaltenen Rückläufer in der Anzahl zu klein waren, wurde eine Erinnerung versendet, die zu weiteren ausgefüllten Formularen führte. Um eine fundierte Aussage über die Ergebnisse machen zu können, wurden zusätzlich aber noch Mitarbeiter aus ausgesuchten Niederlassungen in Ländern mit unzureichender Anzahl Antworten direkt angeschrieben, damit einzelne wenige statistische Ausreisser die Analyse nicht verfälschen können. Bei den im letzten Schritt angeschriebenen Mitarbeitern, handelte es sich um dieselbe Zielgruppe wie zuvor. Die Tatsache, dass sie dieses Mal aber direkt und nicht über die Hierarchie angeschrieben wurden, hat offenbar Wirkung in Form von zahlreichen zusätzlichen Rückläufern gezeigt.

3.1.6 Auswertung

Die Antworten auf die Kulturfragen von Hofstede, wurden für die Berechnung des Wertes gewichtet, um die Ergebnisse normiert theoretisch zwischen null und hundert resultieren zu lassen. Technisch können sie aber auch unter null und über hundert zu liegen kommen (siehe Langzeitorientierung von China in Tabelle 1).

Die Werte der Dimensionen berechnen sich wie folgt (Hofstede, 1994):

$$\begin{aligned} \text{Machtdistanz} &= -35 * [3] + 35 * [6] + 25 * [14] - 20 * [17] - 20 \\ \text{Individualismus} &= -50 * [1] + 30 * [2] + 20 * [4] - 25 * [8] + 130 \\ \text{Maskulinität} &= 60 * [5] - 20 * [7] + 20 * [15] - 70 * [20] + 100 \\ \text{Unsicherheitsvermeidung} &= 25 * [13] + 20 * [16] - 50 * [18] - 15 * [19] + 120 \\ \text{Langzeitorientierung} &= -20 * [10] + 20 * [12] + 40 \end{aligned}$$

Die Zahlen in den eckigen Klammern, bezeichnen hier die jeweilige Frage des Bogens. Mit den aus den Formeln resultierenden Werten, wurde für den direkten Kulturvergleich das nationale Kulturnetzdiagramm wie in Abschnitt 2.3.2 ersichtlich, erstellt. Insbesondere beim Vergleich mit mehreren Kulturen hat sich dieses Vorgehen zur Visualisierung bewährt.

Aus den persönlichen Werten des Kulturprofils und der gewichteten Prozessanforderungen wurde der Zusammenhang berechnet. Mit dem Statistik-Programm SPSS wurde die lineare Korrelation zwischen jeder Kulturvariablen und den einzelnen Prozessanforderungen berechnet. Die mit den Erhebungen dieser Arbeit erhaltenen Kulturprofile der einzelnen Länder, waren von den Resultaten der Arbeiten von Hofstede zum Teil abweichend, was auf den kleineren Stichprobenumfang dieser Untersuchung zurückgeführt werden muss. Für die Berechnung der Regression mit den Prozessanforderungen wurden die im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Daten verwendet, da die Prozesspräferenzen mit den spezifischen Kulturprofilen der einzelnen Personen verglichen werden. Für die anschliessenden Interpretationen und Aussagen, wurde aber von dem Datensatz von Hofstede ausgegangen, da bei seinem grösseren Umfang einzelne Ausreisser nicht so stark ins Gewicht fallen und der Mittelwert darum genauer ist.

Die Kulturdimension der Langzeitorientierung wurde von Hofstede nachträglich in Folgestudien hinzugefügt und untersucht. Diese Studie war jedoch nicht in allen vorher untersuchten Nationen durchgeführt worden, weshalb dieser Wert für die Schweiz fehlt. Das webbasierte Tool Globesmart (www.globesmart.com, 2008) hat sich auf die Erhebung von Kulturdaten spezialisiert und benützt ebenfalls das Modell von Hofstede, benennt die Pole lediglich anders. Um die vorhandene Lücke im Schweizer Kulturprofil der Langzeitorientierung zu schliessen, wurde deshalb der entsprechende von Globesmart erhobene Wert eingesetzt.

4. Analyse und Resultate

In diesem Kapitel werden die in der Umfrage erhobenen Daten gemäss dem Vorgehen aus 3.1.6 analysiert. Es werden Zusammenhänge und Beeinflussungsbeziehungen zwischen dem persönlichen Kulturprofil und Prozesspräferenzen aufgezeigt und diskutiert. Ausserdem werden die Konsequenzen dieser Beeinflussungen für Prozesse in einer globalisierten multinationalen Unternehmung wie die der Schweizer Grossbank aufgezeigt.

4.1 Analyse der Kulturprofile

Untersucht wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit Niederlassungen der Schweizer Grossbank in der Schweiz, den Vereinigten Staaten von Amerika, England, Indien, Singapur und Hongkong. Bei der Analyse der ausgewerteten Daten aus Singapur und Hongkong zeigte sich, dass auf diesen Märkten, zumindest in der untersuchten Schweizer Grossbank, anscheinend ein sehr hoher Anteil an Mitarbeitern aus anderen Ländern angestellt ist. Dadurch dass die Antworten dieser Standorte aus diesem Grund vor Allem von Personen mit einer kulturellen Herkunft aus Australien und verstreut von einzelnen asiatischen Staaten kamen, wurden diese infolge der zu kleinen Stichprobenzahl von der Analyse ausgeschlossen. Die Analyse berücksichtigt demnach die vier Länder Schweiz, USA, England und Indien.

In den indischen Organisationseinheiten wird dabei ausschliesslich Implementiert, wogegen in der Schweiz das Plattformmanagement und ein wesentlicher Teil des Managing Board angesiedelt ist. Die Zusammensetzung dieses Gremiums besteht hauptsächlich aus Mitgliedern des Linien-Managements, wozu auch die in der Schweiz platzierte Führung des Engineerings in Indien gehört, und aus dem Umfeld der Leitung des Plattformmanagements. Hierarchisch sind diese Einheiten amerikanischen Abteilungen unterstellt. Auftraggeber können selbstverständlich aus allen verschiedenen Niederlassungen kommen, werden aber über einen Service Desk an einen für sie zuständigen Representative in der Schweiz, den USA oder England weitergeleitet.

Die Kulturprofile der westlichen Länder sind erwartungsgemäss untereinander nicht grundverschieden, differenzieren sich aber deutlich von denen von Indien oder anderen asiatischen Ländern (siehe den Kulturvergleich der westlichen Länder in Abbildung 14 und der asiatischen Länder Abbildung 15).

Die Kultur von England ist derjenigen der USA sehr ähnlich. Sie unterscheiden sich hauptsächlich in der Risikoaversion, wo sich England etwas mutiger zeigt. In England legt man auch etwas weniger Gewicht auf etablierte Hierarchien als in den USA. Es ist dort demzufolge auf

gleichem Niveau wie in der Schweiz erlaubt, Vorgesetzte zu hinterfragen und kritisieren. Die Schweiz hebt sich dagegen schon etwas stärker von den angelsächsischen Ländern ab. Man ist wesentlich stärker auf das Kollektiv bedacht, als auf die eigenen, individuellen Tätigkeiten und Meinungen. Anders als die wahrscheinlich erwartete geringere Risikofreudigkeit der Schweizer, überrascht es vielleicht, dass der Männlichkeitswert, der mit Durchsetzungsvermögen, Materialismus, Egozentrik und Stärke in Verbindung gebracht wird, hierzulande etwas höher ist. Sobald diese Werte aber mit dem indischen Kulturprofil verglichen werden, relativieren sich diese Unterschiede. In Indien sind die Menschen kulturell gemäss dem Ausdruck ihrer persönlichen leiblichen Wiedergeburt (Karma) des Hinduismus ab der Geburt einer Kaste zugeordnet, die auch heute praktisch noch nicht verlassen werden kann (Korte & Schäfers, 2007, S. 189f).

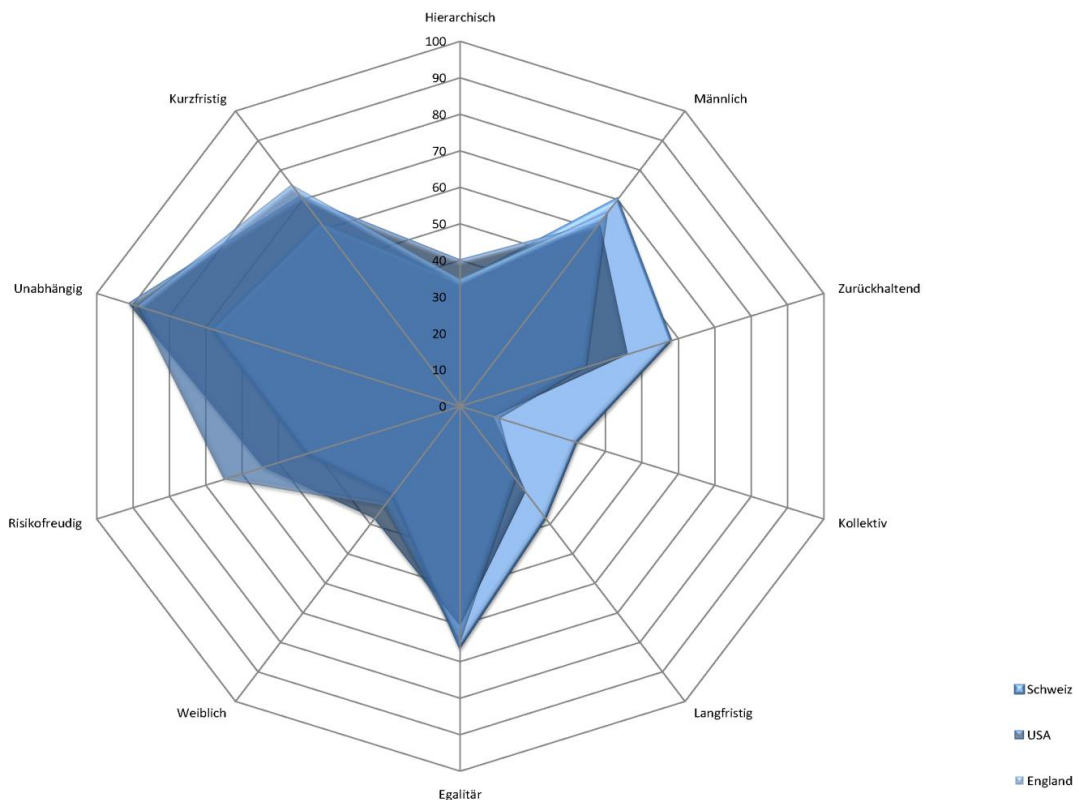


Abbildung 14 - Kulturprofilvergleich Schweiz, USA und England

Auf Grund dessen erstaunt es nicht, dass ein extremer Unterschied in der Dimension der Machtdistanz existiert. Die Menschen sind es aus dem Alltag und dem Umgang ihrer Kultur und Gesellschaft gewohnt, Hierarchien als gegeben zu akzeptieren und nicht zu hinterfragen oder gar anzugreifen. Das spiegelt sich auch in ihren Haltungen im Unternehmen wieder. Der Vorgesetzte gilt in Indien als allwissend und wird folglich für alle zu treffenden Entscheidungen beigezogen (Mitterer, Mimler, & Thomas, 2006, S. 24). Aber auch der Unterschied bezüglich Individualismus und Planungshorizont ist gewaltig. „Für die Inder gibt es nichts Wichtigeres als ihre eigene Familie und die nähere Verwandtschaft.“ (Waldkirch, 2006, S. 112). Es wird viel weniger Gewicht auf individuelle Ansprüche als auf Gruppenentscheide und –wohlergehen, wie solche der Familie, gelegt. Zudem kann es vorkommen, dass wichtige Verträge nicht zustande

kommen, wenn ein Gesichtsverlust droht (Mitterer, Mimler, & Thomas, 2006, S. 28). Hier wiegt die langfristige Reputation wesentlich stärker als der mögliche kurzfristig zu realisierende Nutzen.

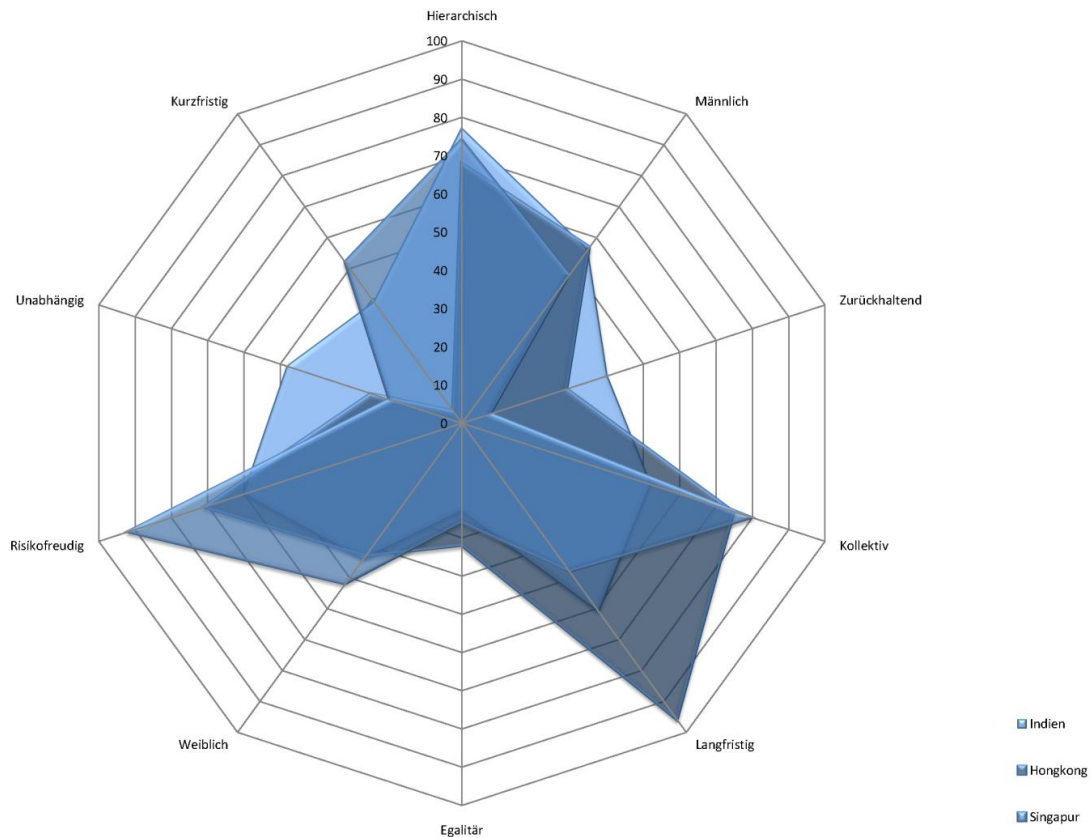


Abbildung 15 - Kulturvergleich Indien, Hongkong und Singapur

4.2 Kulturelle Einflüsse auf die Prozesspräferenzen

Für die Erhebung der Prozesspräferenzen mussten den vier Zielkonflikts-Dimensionen Qualität, Zeit, Kosten und Flexibilität eines Prozesses (siehe Abschnitt 2.2.2) von den Teilnehmer gemäss ihrer subjektiven Bedeutung in der Gesamtsumme 100 Prozentpunkte verteilt werden. Die Qualität mass dabei die Einfachheit und Verständlichkeit des Prozesses sowie dessen korrekter Ablauf. In den Fragen bezüglich der Zeitsensibilität wurden eine kurze Gesamtzeit und die strikte Einhaltung von Deadlines bewertet.

Tabelle 3 - Mittelwerte der Prozesspräferenzen der Nationen in der Umfrage in Prozentpunkten

Land	Qualität	Zeit	Kosten	Flexibilität
England	41.0	19.3	14.4	25.4
Indien	39.4	20.6	19.5	20.5
Schweiz	37.0	20.3	19.6	23.5
USA	46.4	16.4	15.4	21.9
Gesamt	41.4	18.8	17.0	22.8

Diejenige der Kosten beinhalteten tiefe Servicekosten sowie tiefe Initialisierungskosten und die Flexibilität mass das Bedürfnis nach einer flexiblen Priorisierung und für die differenzierte Behandlung von Anliegen aus verschiedenen Bedürfnissen. Bei der Interpretation der Antworten muss berücksichtigt werden, dass die Befragten Personen zum Teil völlig unterschiedliche Aufgabengebiete haben und darum auf andere Schwerpunkte sensibilisiert sind. Zudem werden Faktoren subjektiv wichtiger, die einem im beruflichen Alltag oft Sorgen bereiten. Zum Beispiel kann die starke Gewichtung der Qualität der amerikanischen Mitarbeiter darauf zurückgeführt werden, dass sie diesem Faktor ausserordentliche Relevanz zuordnen. Es kann aber auch sein, dass in ihrer Kultur dies genau nicht der Fall ist und sie deshalb oft Probleme mit nichtfunktionierenden Prozessen antreffen und darum sensibilisierter auf solche sind, als Personen aus Kulturen, wo dies zumeist perfekt funktioniert. Die Kostenfokussierung der Schweizer und der Indier beispielsweise, kann einerseits auf kulturelle Einstellungen bezüglich der Finanzen zurückgeführt werden oder auch darauf, dass ihre spezifische Arbeit von ihrem Management unter Anderem normalerweise daran gemessen wird.

Die Analyse der Daten hat zum Teil sehr deutlich gezeigt, dass es Einflüsse zwischen dem kulturellen Hintergrund und den Anforderungen und Präferenzen an einen Prozess gibt, diese aber auf Grund des Wertes wahrscheinlich nicht alleine dafür Verantwortlich sein können. Im Folgenden sollen diese Einflüsse, welche in der Tabelle 4 zusammengefasst sind, genauer aufgezeigt werden.

Tabelle 4 - Einfluss der Kulturdimensionen auf die Prozesspräferenzen mit dem Signifikanzniveau in Prozentpunkten

Kulturdimension	Einfluss (+/-)	Prozessfaktor	Signifikanz
Machtdistanz	-	Kosten	0.5
	+	Qualität	2.5
Individualität	+	Flexibilität	4.1
Langzeitorientierung	-	Zeit	9.7
Unsicherheitsvermeidung	-	Flexibilität	11.1
	+	Kosten	12.4
Maskulinität	keinen	Kosten	35.5

4.2.1 Machtdistanz

Mit einer Signifikanz von 0.5% ist der Einfluss der Machtdistanz auf die Kosten sehr deutlich. Mit einem Korrelationskoeffizienten von -0.059 korrelieren diese Faktoren negativ, das heisst also, dass mit einer höheren Machtdistanz die Kostensensibilität sinkt. Trotz der Deutlichkeit dieses Effektes, ist es auf Grund des Wertes des Koeffizienten wahrscheinlich, dass es noch andere Einflussfaktoren gibt.

Dieser Zusammenhang kann so erklärt werden, dass die Personen aus Länder mit einer hohen Machtdistanz wie Indien entweder in der Hierarchie zu tief sind und keine Kostenverantwortung besitzen und deshalb nicht ausgebildet sind, diese in ihren Überlegungen zu berücksichtigen oder sie sind in der Hierarchie so hoch, dass sie über die finanziellen Mittel relativ frei verfügen können und für sie persönlich darum andere Faktoren in der Bedeutung überwiegen.

Die Machtdistanz hat mit einem Niveau von 2.5% ausserdem auch einen signifikanten positiven Einfluss auf die Qualitätsanforderungen. Das bedeutet, Personen aus einer Umkultur mit einer hohen Machtdistanz einen höheren Anspruch an Qualität haben. Analog der Argumentation von oben kann das damit erklärt werden, dass die Finanziellen Einschränkungen entweder auf einer anderen Ebene gefällt werden und darum tendenziell kompromissloser auf die Qualität Rücksicht genommen werden kann.

4.2.2 Individualität

Die Individualität zeigt einen signifikanten positiven Einfluss (Signifikanzniveau von 4.1%) auf die Flexibilität. In Kulturen mit einer gesteigerten Individualität schätzen die Personen demnach eine in den Prozess Integrierte Flexibilität stärker. Dies ist plausibel, da eine grössere Flexibilität das Verlangen nach der Befriedigung von primär den persönlichen Anforderungen besser erfüllen kann.

4.2.3 Langzeitorientierung

Mit einem Niveau von 9.7% zwar nur schwach signifikant, aber genauso plausibel ist der negativ korrelierte Zusammenhang zwischen der Langzeitorientierung und der Zeitsensibilität. Je weiter in die Zukunft geplant wird und je mehr das Langfristige gegenüber dem Kurzfristigen bevorzugt behandelt wird, desto weniger kritisch sind Deadline-Verschiebungen oder lange Prozessdauer, solange das Endergebnis zufriedenstellend ist. Entsprechend sind kurzfristig orientierte Personen stärker auf die Einhaltung einzelner Termine und eine möglichst kurze Lieferzeit fokussiert. Für diese ist es zumindest subjektiv wertvoller, etwas früher zu haben, als einen tiefen Preis zu bezahlen.

4.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Die Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung konnte keine signifikanten Einflüsse aufzeigen, besitzt mit den Niveaus von 11.1% und 12.4% vielleicht aber trotzdem bemerkbare Tendenzen auf die Flexibilität- und Kostenanforderungen eines Prozesses.

Die negative Korrelation zwischen der Risikoaversion und der gewünschten Flexibilität kann auf der Ablehnung einer zu grossen Diversität respektive der Begrüssung einer Konformität beruhen. Wenn es alle gleich machen, kann besser vorausgesagt werden, wie ein spezifischer Prozess wohl ablaufen wird, was die Unsicherheit vermindert.

In der Interpretation mehr Mühe bereitet der tendenziell positive Zusammenhang zwischen der Risikoaversion und der Kostensensibilität. Diese Aussage könnte darauf beruhen, dass umgekehrt Personen, die auf die penible Einhaltung der budgetierten Kosten trainiert sind, Risiken ängstlicher gegenüberstehen als Personen, die (auch finanziell) etwas riskieren dürfen.

4.2.5 Maskulinität

Die Männlichkeit als Kulturdimension scheint gemäss dieser Untersuchung keinen direkten Einfluss auf Prozesspräferenzen zu haben. Den deutlichsten Einfluss besitzt sie noch auf die Kosten mit einem Signifikanzniveau von 35.5%, welches allerdings keine Aussage mehr zulässt.

4.2.6 Einflüsse im Ländervergleich

Anhand der obigen Analysen können die Prozesspräferenzen für die Kultur hochgerechnet und zwischen den verschiedenen Ländern und ihren in der Untersuchung gegebenen Antworten verglichen werden.

- **Qualität:** Je höher die Machtdistanz, desto höher die Qualitätsanforderungen an einen Prozess.
Gemäss der Machtdistanz sollte dieser Faktor mit Abstand am meisten Beachtung von den Inder bekommen, gefolgt von den Amerikanern, den Engländern und den Schweizern. In den Antworten der Untersuchung sind es jedoch nicht die Inder, die diesem Faktor am meisten Gewicht zusprechen sondern die Amerikaner. Das ist wahrscheinlich auf die theoretisch zu hohe Punktevergabe für den Kostenfaktor (siehe Punkt Kosten) und den durch den Trade-Off für eine erneute Verteilung nicht mehr vorhandenen Punkte zurückzuführen.

- **Zeit:** Je länger der Planungshorizont, desto tiefer die Anforderung auf ein exaktes Zeitmanagement und kurze Lieferzeit.

Gemäss dieser noch schwach signifikanten Einflussbeziehung sollten die Inder am wenigsten Wert auf die kurzfristigen Zeitanforderungen legen. Die Schweiz sollte an zweiter Stelle gefolgt von den USA und England platziert sein. In den Untersuchungsergebnissen ist England aber vor den USA, was darauf zurückgeführt werden könnte, dass die Planungshorizonte dicht beieinander liegen und andere Einflüsse die der Kultur überdeckten.
- **Kosten:** Je tiefer die Machtdistanz und je höher tendenziell die Risikoaversion, desto höher ist die Kostensensibilität.

Demzufolge sollte die Schweiz mit der kleinsten Machtdistanz und der höchsten Risikoaversion am meisten auf die Prozesskosten achten. Dies entspricht auch den erhobenen Daten. Interessanterweise bewerten die Mitarbeiter aus Indien den Kostenfaktor nur unwesentlich schwächer, sollten sie doch mit der immens grösseren Machtdistanz nicht so kostenkritisch sein. Hier könnte die Tatsache mitspielen, dass die Organisationseinheit in Indien noch relativ neu und das Outsourcing nicht zuletzt infolge geplanter Kostenreduktionen erfolgt ist, was eine gewisse Sensibilisierung bewirkt haben könnte. England, mit der tiefsten Risikoaversion, ist aber wieder erwartungsgemäss am wenigsten Kostenfixiert.
- **Flexibilität:** Je höher die Individualität und tendenziell je tiefer die Risikoaversion, desto höher die Flexibilität.

Gemäss dem Grad an Individualismus der Kulturen sollten die USA das grösste Bedürfnis für Flexibilität in einem Prozess haben, dicht gefolgt von den Engländern, dann die Schweizer und die Inder. Berücksichtigt man noch den tendenziellen Zusammenhang mit der Unsicherheitsvermeidung, wonach die Reihenfolge England, Indien, USA und die Schweiz wäre, kommt man der Theorie nach, auf die vermutete Reihenfolge England, USA, Schweiz und Indien. In den Erhebungsergebnissen führt England auch tatsächlich diese Gruppe an und Indien belegt den letzten Platz. Dazwischen ist jedoch die Schweiz vor den USA obwohl sie der Theorie nach gemäss beiden Kulturdimensionen der Flexibilität eine kleinere Bedeutung zugestehen sollte. Vielleicht könnte das an der speziellen nationalen Kultur der Schweizer liegen, die beinahe auf Flexibilität ausgelegt von Föderalismus und Berücksichtigung jedweder Minderheiten und Sonderfällen geprägt ist.

4.2.7 Zusammenfassung

Das Modell aus Abschnitt 2.5 scheint gemäss den Analysen plausibel zu sein und deckt sich relativ gut mit der in der Schweizer Grossbank erhobenen und in der Literatur abgebildeten Realität. Der Einfluss der Kultur auf die Anforderungen an Prozesse scheint demnach eindeutig vorhanden zu sein, wenn auch nicht stark genug, diese klar und deterministisch vorauszusagen. In den meisten Fällen haben die Analysen gezeigt, dass die theoretisch aus der nationalen Umkultur abgeleiteten und vermuteten Anforderungen auch vorhanden waren. Der Fakt, dass die untersuchten Länder Schweiz, England und USA in den Ausprägungen der Kulturdimensionen oftmals nahe beieinander liegen, erschwerte diesen Vergleich, da andere, auf nicht kulturellen Unterschieden beruhende kleine Einwirkungen von Aussen reichten, die Reihenfolge zu ändern. Sicher aber scheint, dass das Studium der jeweiligen Umkultur für sich allein nicht ausreicht, eine Aussage über Anforderungen zu machen. Der übrige Hintergrund kultureller, organisatorischer, historischer oder anderer Art, kann diese Ergebnisse noch entscheidend beeinflussen.

4.3 Analyse der kulturellen Einflüsse auf das Prozessdesign am Beispiel der Schweizer Grossbank

Die in der obigen Analyse betrachteten Beziehungsgefüge werden hier im Umfeld der Schweizer Grossbank bezüglich ihres Einflusses auf das Design des globalen Change Management Prozesses diskutiert.

Grosse Niederlassungen neben denen in der Schweiz, USA und England gibt es auch in Indien, Singapur und Hong Kong. Wie im Abschnitt 4.1 erklärt, setzen sich die Mitarbeiter in Hong Kong und Singapur nicht aus einer Gruppe mit ähnlich homogenem kulturellem Hintergrund zusammen, wie die westlichen Standorte oder diejenigen in Indien. Aus diesem Grund können sie hier nicht als klassisch asiatisch angesehen und interpretiert werden wie Indien.

Bereits erwähnt wurde auch, dass der derzeitige Prozess in der Schweiz, gemäss den hier geltenden Anforderungen und Bedürfnisse definiert worden ist. Auffällig ist, dass sich vor Allem Mitarbeiter aus höheren Hierarchiestufen mit angelsächsischem und nicht etwa asiatischem Hintergrund den Prozessablauf subjektiv interpretieren und ausgestalten. Gemäss den Ergebnissen aus der Untersuchung könnte man versucht sein, etwas Anderes zu erwarten, weichen doch die Anforderungen der Asiaten, die hier durch die Inder repräsentiert werden, wesentlich stärker von denen der Schweizer ab als die Briten oder Amerikaner. In der asiatischen Kultur ist jedoch die Machtdistanz und die damit akzeptierte Hierarchiedifferenz wesentlich grösser. Dementsprechend würde es sich ein Asiat nie erlauben, seinen Vorgesetzten oder dessen Arbeit offen zu kritisieren oder in Frage zu stellen (siehe Abschnitt 4.1). Naturgemäss würde er

sich passiv zur Wehr setzen und den Prozess inoffiziell einfach nicht befolgen. Dadurch, dass keine der befragten Mitarbeiter aus Indien über eine ausreichend hohe hierarchische Position verfügt, um sich über den Prozess zu stellen, ist das Fehlen ihrer Unterstützung aber höchstens in einer durch fehlende Motivation resultierten Performancereduktion wahrzunehmen. Da der Prozess jedoch zu keinem Zeitpunkt seit der Einführung auf andere Bedürfnisse explizit Rücksicht genommen hat, ist die Performance stets auf demselben Niveau stabil. Sollte eine Angelegenheit tatsächlich sehr dringend sein und im Prozess auf dieses spezielle Bedürfnis nur ungenügend Rücksicht genommen werden, kann dieser in der Hierarchie des Kunden eskaliert werden, was aber zwangsläufig wieder über einen entsprechenden Manager der Organisationseinheit aus dem Westen laufen würde. Eine Unzufriedenheit der Asiaten mit dem Prozess, hat demnach gar nie festgestellt werden können.

Ganz anders bei einem Kunden aus den Vereinigten Staaten, England oder der Schweiz. Die egalitäre Kultur und die damit zusammenhängende subjektiv legitime Kritisierung führen dazu, dass stets versucht wird, die persönlichen Ansprüche durchzusetzen. Diese Mitarbeiter haben neben der Bereitschaft oftmals auch die unternehmerische Macht, den Prozess direkt oder indirekt zu bekämpfen und zu umgehen.

Der Fakt, dass der Prozess mehr oder weniger diktiert und den verschiedenen Anforderungen wahrscheinlich nicht genug Bedeutung zugemessen wurde, hat sicherlich Auswirkungen. Auch ein Change-Management Prozess, gerade im internationalen Umfeld mit seinen zahlreichen Facetten an Problemstellungen der verschiedenen Abteilungen, kann und sollte bei seiner Gestaltung zumindest mit der Flexibilität ausgestattet werden, die eine Rücksichtnahme auf die unterschiedlichen Bedürfnisse in Qualität, Zeit und Kosten der Kunden und deren Arbeitsumfeld erlaubt. Dies könnte zum Beispiel durch dezentrale Anlaufstellen, welche sich in einheitlichen Rahmenbedingungen trotzdem selbständig frei bewegen können, umgesetzt werden. Über einen Verteilschlüssel könnten diese dann über einen entsprechend berechneten Anteil der Ressourcen verfügen. In extremen Fällen könnte auch über ein eigenständiges Engineering nachgedacht werden. Im Falle der Schweizer Grossbank macht dies aber keinen Sinn, da die Realisierung von Skaleneffekten durch die Beseitigung von Doppelspurigkeiten explizit als ein Ziel definiert wurde (Schweizer Grossbank, 2008).

Auch wenn der Prozess die kulturellen Aspekte der beteiligten Parteien optimal berücksichtigt, wird es in der hier geschilderten Organisation zu Problemen mit der Befolgung des theoretischen Ablaufs und der Kompetenzen kommen. Die Idee dieses Gremiums muss bezüglich seines Sinns, seiner Aufgabe und seiner Befugnisse diskutiert werden. Kommt man zum Schluss, dass das Gremium einen legitimen und notwendigen Auftrag zur Sicherstellung der Integrität, Konsistenz, Sicherheit der Plattform und ihrer Architektur und mit der unabhängigen und neutralen Priorisierung zusammenhängende Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit hat, so muss es zwangsläufig an Unterstützung des Managements gewinnen. Entweder durch eine offizielle Unterstützung zum Beispiel in Form einer klaren Definition ihrer Befugnisse oder durch entsprechende organisationale Anpassungen auf eine höhere hierarchische Ebene.

Kommt man aber zum Schluss, dass die im Prozess vom Managing Board behandelten Fragestellungen für die Schweizer Grossbank keine entscheidende Bedeutung und Tragweite besitzen und dieses Management ausschliesslich koordinative Aufgaben zu erfüllen hat, ist der Prozess an sich zu überdenken. Es macht in diesem Fall wohl kaum Sinn, ein ganzes Gremium mit Vertretern aus den verschiedenen Stellen zu bilden und periodisch tagen zulassen, um die Ko-

ordination respektive Disponierung des Engineerings wahrnehmen zu lassen. Dies könnte auch einfacher von einer Abteilung mit einem Book of Work²² oder einer Change Queue gelöst werden.

²² Das Book of Work bezeichnet ein Planungswerkzeug des operativen Managements für eine effektive und effiziente Ressourcenzuteilung. Darin ist ersichtlich, welche Mitarbeiter gerade was bearbeiten und wo es noch freie Kapazitäten hat.

5. Fazit

Es wurde gezeigt, dass das Change-Management im Umfeld einer Bank eine wichtige Funktion in der Risikominimierung ausübt. Es ist wichtig, dass die objektive Sicherheit und Kompatibilität der Systeme jederzeit gewährleistet ist. Ausserdem braucht es in einem Grossunternehmen für die Berücksichtigung der zahlreichen unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse eine objektive und neutrale Organisationseinheit, die aus ihrem Tagesgeschäft selbst keine Anträge stellt. Ist eine solche Funktion nicht vorhanden, führen die dadurch begünstigten Bevorteilungen zum Beispiel in der Priorisierung zu Unstimmigkeiten, Spannungen und Unzufriedenheit.

Im Zusammenhang mit der Kultur wurde beschrieben, dass unzufriedene Mitarbeiter weniger motiviert und daher auch weniger produktiv und effizient arbeiten. Dieser Effekt kann im Extremfall so weit führen, dass eine ganze Division unproduktiv oder sogar defizitär wird.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird nicht nur von der Gleichberechtigung beeinflusst, sondern auch vom Grad der Berücksichtigung ihrer spezifischen Anforderungen und Wünsche. Diese können je nach Funktion auch innerhalb eines Landes voneinander abweichen. Grössere Unterschiede gibt es meist aber zwischen Nationen, da die Mitarbeiter durch ihr Umfeld und ihre Erziehung völlig unterschiedlich geprägt wurden.

Aus diesem Grund muss auch ein unabhängiges neutrales Gremium wie es in dieser Arbeit gefordert wird, bei einer Entscheidung die verschiedenen Bedürfnisse der Beteiligten miteinbeziehen. Es muss stets bemüht sein, ihre Prozesse in der Ausgestaltung und Positionierung im Zielkonflikt mit den Dimensionen Qualität, Zeit, Kosten und Flexibilität, die mit hoher Signifikanz von kulturellen Faktoren geprägt werden, den verschiedenen Anforderungen ihrer Prozesskunden anzupassen, um die empfundene subjektive Prozessqualität und damit ihre Zufriedenheit zu maximieren.

Im Falle des Change Prozesses der Schweizer Bank ist diesbezüglich zu vermuten, dass es noch Verbesserungspotenzial im Prozessdesign durch eine explizite Berücksichtigung der beteiligten Kulturen aus den Niederlassungen gibt.

Im spezifischen Prozess sind vor Allem Mitarbeiter mit westlichem Kulturhintergrund beteiligt. Es existieren darum grösstenteils keine abweichenden Anforderungen durch grundsätzlich unterschiedliche Kulturprofile. Zusätzlich wurde beschrieben, dass ein allfälliges Missfallen der Indischen Mitarbeiter mit dem aktuellen Prozess bisher nicht sichtbar werden konnte. Das führt zum Schluss, dass ein heute suboptimal funktionierender Prozess, vordergründig wahrscheinlich weniger auf kulturelle Divergenzen zurückzuführen ist, als eher auf systemische Probleme. Um diese zu beheben, muss der Prozess in Bezug auf seine Kategorisierungskriterien und den darauf aufbauenden Kompetenzen zum Beispiel für die Ressourcenplanung, von ausreichend hoher hierarchischer Position aus klarer definiert werden.

Das Wirkungsmodell scheint die erlebte Realität gut abzubilden und ist plausibel. Es basiert auf den Unterschieden in der kulturellen Herkunft der Mitarbeiter und fokussiert daher vorwiegend auf globalisierte, multinationale Unternehmen. Der Grundsatz, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller beteiligter Gruppierungen die allgemeine Zufriedenheit und dadurch das Produktivitätsniveau positiv beeinflusst, hat aber auch in kleiner dimensionierten Unternehmen Gültigkeit. Mit Präferenzenerhebungen durch Umfragen wäre dort die spezifische Umsetzung noch zu analysieren.

Der Einbezug aller beteiligten Parteien in einem Prozessdesign, führt unabhängig der spezifischen Ausgestaltung zu einer erhöhten Zufriedenheit, was sich positiv auf die Akzeptanz und Performance und dadurch auf das Betriebsergebnis auswirkt und deshalb anzustreben ist.

6. Anhang

Hier im Anhang ist der Fragenkatalog als Grundlage der Erhebung zu finden, zusammen mit den möglichen Antworten, den Daten aus den Rückläufern und der Information aus der Analyse. Ausserdem sind für einen direkten Kulturvergleich noch die Kulturprofile der untersuchten Nationen zu finden.

6.1 Fragenkatalog der Umfrage

Der Fragenkatalog ist wie in beschrieben aus zwei Teilen aufgebaut. Der erste Teil fokussiert auf die Erhebung des Kulturprofils gemäss dem Fragebogen von Hofstede (1994) (siehe Abschnitt 3.1.4). In der Tabelle 5 sind die relevanten Fragen, die in dieser Erhebung verwendet wurden, aufgelistet. In Tabelle 6 sind die dazugehörigen Antwortsets aufgelistet.

Tabelle 5 - Erster Teil des Katalogs für die Erhebung des Kulturprofils bestehend aus den relevanten Fragen aus dem Katalog von Hofstede (1994)

Frage		Antwort-set	Abhängig von Frage
0q1	Email adress (optional, for callbacks only!)	offen	
0q2	Country where you grew up?	offen	
0q3	Do you or have you ever lived in an other country?	a1	
0q4	Where? (please separate multiple locations by comma)	offen	0q2
0q5	For how long?	offen	0q2
1q1	have sufficient time for your personal or family life.	a2	
1q2	have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.).	a2	
1q3	have a good working relationship with your direct superior.	a2	
1q4	have security of employment.	a2	
1q5	work with people who cooperate well with one another.	a2	
1q6	be consulted by your direct superior in his/her decisions.	a2	
1q7	have an opportunity for advancement to higher level jobs.	a2	
1q8	have an element of variety and adventure in the job.	a2	

2q1	In your private life, how important is each of the following to you? – Thrift.	a2	
2q2	In your private life, how important is each of the following to you? – Respect for tradition.	a2	
2q3	How often do you feel nervous or tense at work?	a3	
2q4	How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?	a4	
3q1	Most people can be trusted.	a5	
3q2	One can be a good manager without having precise answers to most questions that subordinates may raise about their work.	a5	
3q3	An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all costs.	a5	
3q4	Competition between employees usually does more harm than good.	a5	
3q5	A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks it is in the company's best interest.	a5	
3q6	When people have failed in life it is often their own fault.	a5	

Tabelle 6 - Antwortsets zum Fragekatalog in Tabelle 5

Antwortset	Mögliche Antworten				
a1	Yes	No			
a2	Of utmost importance	Very important	Of moderate importance	Of little importance	Of very little or no importance
a3	Never	Seldom	Sometimes	Usually	Always
a4	Very seldom	Seldom	Sometimes	Frequently	Very frequently
a5	Strongly agree	Agree	Undecided	Disagree	Strongly disagree

Der zweite Teil des verwendeten Fragekatalogs zielte auf die Erhebung von Prozesspräferenzen. Die Probanden mussten hundert Punkte gemäss der persönlichen Gewichtung ihrer Bedeutung auf die acht Antworten aus Tabelle 8 auf die Frage aus Tabelle 7 verteilen.

Tabelle 7 - Zweiter Teil des Katalogs für die Erhebung der persönlichen Prozesspräferenzen

Frage		Antwort-set
4q1	Please think of the last time you were in touch with a change process (i.e. a process for the implementation of new software). As a user of that process, what characteristics would you have wished the process to have? Please distribute the amount of percentage (100 points) to the four trade-off dimensions quality, time, costs and flexibility according to your personal preferences of their importance in a process. A higher score stands for a higher importance of this characteristic.	a6

Tabelle 8 - Antwortset zum Fragenkatalog in Tabelle 7

Zu gewichtende Antworten	
a61	... be easy to use, understand and explain. (i.e. low bureaucracy and clear structures / activities)
a62	... work exactly how the specification tells it does. (i.e. right contact person, activities, coherences and interfaces)
a63	... meet the deadline exactly.
a64	... have a low delivery lead time. (The period from initialization to the ending)
a65	... have low service costs.
a66	... have low initialization costs. (low initializations costs would i.e. provide the opportunity to launch a request, clarifying the options possible since the losses would not be severe in the case of a negative outcome)
a67	... have the ability to satisfy demands for products of varying quality. (i.e. respect the different requirements in quality of a small software tool and a bank core system)
a68	... have the ability to change the delivery schedules. (i.e. for prioritization of an urgent change)

6.2 Antworten der Probanden

Tabelle 9 - Daten aus den Antworten der Probanden

0q 2	1q 1	1q 2	1q 3	1q 4	1q 5	1q 6	1q 7	1q 8	2q 1	2q 2	2q 3	2q 4	3q 1	3q 2	3q 3	3q 4	3q 5	3q 6	a6 1	a6 2	a6 3	a6 4	a6 5	a6 6	a6 7
UK	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a2	a2	a3	a3	a5	a4	a4	a3	a2	a4	a2	a3	50	10	10	10	2	6	10
UK	a2	a2	a2	a1	a2	a1	a1	a1	a3	a3	a2	a2	a3	a2	a4	a2	a2	a4	20	15	25	10	10	5	5
UK	a2	a1	a2	a2	a2	a3	a2	a2	a3	a2	a4	a3	a4	a2	a4	a4	a2	a4	20	10	20	10	10	10	10
UK	a2	a3	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a4	a4	a3	a3	a2	a2	a3	a4	a1	a3	14	14	12	12	12	12	12
UK	a2	a2	a1	a2	a1	a2	a3	a2	a3	a3	a4	a4	a2	a2	a4	a3	a2	a4	50	25	2	2	2	2	10
UK	a2	a2	a2	a3	a3	a3	a3	a2	a4	a4	a2	a4	a2	a2	a4	a4	a3	a2	27	10	1	25	10	1	1
UK	a1	a2	a1	a2	a3	a1	a2	a1	a1	a5	a4	a3	a2	a2	a5	a3	a1	a4	25	5	5	5	5	5	25
UK	a2	a1	a2	a1	a2	a2	a1	a3	a2	a3	a3	a4	a2	a2	a3	a3	a3	a3	15	30	5	5	5	5	25
UK	a1	a2	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a2	a3	a2	a4	a2	a2	a4	a2	a2	a2	30	20	5	5	10	10	10
UK	a1	a1	a1	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a3	a4	a4	a4	a3	a4	a3	a2	a3	20	15	15	5	5	10	15
UK	a2	a3	a2	a3	a2	a3	a2	a3	a3	a4	a2	a3	a1	a2	a4	a4	a2	a2	18	18	18	15	10	5	6
UK	a3	a3	a2	a3	a2	a2	a1	a2	a3	a4	a2	a2	a2	a1	a5	a4	a3	a2	30	15	5	5	5	15	5
UK	a2	a1	a2	a2	a2	a2	a1	a1	a3	a5	a4	a4	a3	a2	a4	a4	a4	a4	23	10	8	10	4	10	15
UK	a2	a3	a2	a2	a3	a3	a2	a3	a3	a4	a3	a4	a2	a2	a4	a4	a4	a2	25	10	5	15	10	5	10
IND	a2	a2	a1	a2	a1	a1	a1	a2	a2	a3	a2	a3	a2	a2	a3	a4	a3	a3	30	10	10	10	10	10	10
IND	a2	a2	a1	a2	a1	a2	a2	a1	a3	a3	a3	a3	a2	a2	a4	a5	a4	a4	20	10	10	15	10	15	5
IND	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a3	a2	a2	a2	a4	a3	a2	a2	a3	30	10	10	10	10	10	10
IND	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a2	a3	a2	a3	a2	a4	a2	a4	a3	a2	a2	a5	40	15	5	10	5	5	10
IND	a2	a2	a1	a1	a2	a2	a3	a2	a3	a2	a3	a2	a3	a4	a1	a2	a2	a2	25	22	8	10	10	10	10
IND	a1	a1	a1	a1	a1	a1	a1	a1	a3	a1	a3	a4	a3	a3	a2	a1	a2	a2	40	20	10	5	5	5	5
IND	a1	a2	a2	a1	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a3	a3	a2	a2	a4	a2	a2	a4	10	20	10	5	5	10	20
IND	a2	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a2	a1	a2	a3	a2	a3	a4	a4	a4	a2	a4	25	15	5	5	15	10	10
IND	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a2	a3	a2	a2	a3	a2	a2	a4	a2	a2	a2	a4	20	15	10	15	10	10	10
IND	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a3	a2	a3	a2	a1	a2	a3	15	15	15	10	10	13	10
IND	a2	a1	a3	a1	a2	a2	a2	a3	a2	a1	a3	a1	a3	a4	a4	a4	a2	a2	20	10	20	5	20	10	5
IND	a2	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a4	a2	a4	a3	a2	15	20	20	5	10	10	10
IND	a2	a3	a4	a2	a2	a4	a3	a3	a3	a2	a2	a4	a3	a2	a1	a2	a2	a3	10	30	20	10	5	10	10
CH	a2	a2	a2	a2	a1	a2	a1	a3	a2	a3	a3	a1	a2	a3	a4	a3	a3	a2	10	20	20	10	15	5	10
CH	a1	a1	a1	a1	a1	a1	a1	a1	a3	a2	a4	a5	a5	a4	a2	a2	a1	a4	80	10	0	0	0	0	5
CH	a1	a2	a1	a3	a1	a2	a2	a2	a4	a3	a2	a3	a2	a4	a3	a4	a5	a1	25	15	5	15	5	5	20
CH	a1	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a1	a3	a2	a3	a4	a3	a5	a2	a2	a2	a4	10	15	10	5	15	10	10
CH	a2	a2	a2	a3	a3	a2	a3	a2	a3	a3	a3	a3	a2	a4	a2	a2	a4	a2	20	5	5	20	20	15	10
CH	a2	a3	a2	a2	a2	a3	a3	a2	a3	a3	a3	a4	a2	a2	a1	a2	a2	a3	30	20	10	10	10	0	20
CH	a1	a2	a2	a2	a2	a3	a2	a2	a3	a3	a3	a3	a2	a3	a3	a2	a1	a2	10	20	15	10	10	15	15

CH	a2	a2	a2	a3	a1	a2	a3	a3	a3	a2	a3	a3	a3	a3	a2	a2	a3	a4	20	20	10	10	10	10	10
CH	a2	a3	a1	a2	a2	a2	a2	a5	a1	a2	a4	a4	a3	a3	a2	a1	a2	16	14	18	10	11	11	10	
CH	a2	a3	a2	a3	a2	a2	a1	a1	a2	a4	a2	a2	a4	a2	a2	a4	a2	25	10	15	5	10	10	20	
CH	a2	a2	a2	a1	a2	a2	a1	a3	a2	a3	a3	a2	a3	a4	a2	a4	a4	15	10	15	5	25	10	10	
CH	a2	a3	a2	a2	a1	a2	a2	a1	a2	a1	a2	a3	a2	a4	a4	a4	a4	5	25	15	10	5	5	15	
CH	a1	a2	a2	a4	a2	a2	a2	a1	a4	a4	a3	a4	a1	a2	a3	a4	a4	30	7	1	30	1	10	20	
CH	a2	a1	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a3	a4	a3	a3	a2	a2	a4	a2	a4	20	10	10	10	10	10	20	
CH	a1	a2	a3	a2	a1	a2	a2	a1	a3	a3	a2	a3	a2	a4	a4	a2	a4	30	15	2	3	5	5	20	
CH	a2	a4	a2	a3	a2	a2	a3	a1	a2	a2	a5	a1	a2	a2	a3	a2	a4	20	10	15	5	20	20	5	
USA	a2	a2	a1	a2	a2	a3	a1	a2	a3	a2	a3	a4	a1	a2	a2	a4	a2	10	20	10	10	10	5	20	
USA	a5	a3	a1	a1	a2	a2	a3	a3	a2	a3	a3	a3	a4	a4	a4	a4	a2	65	5	5	5	5	5	5	
USA	a2	a1	a2	a2	a2	a3	a1	a2	a5	a3	a3	a4	a2	a2	a2	a3	a4	50	1	1	25	1	2	10	
USA	a2	a3	a3	a1	a2	a3	a2	a2	a3	a2	a2	a2	a3	a4	a2	a3	a4	30	20	0	10	10	10	10	
USA	a2	a2	a2	a1	a2	a4	a4	a3	a3	a3	a4	a4	a4	a1	a2	a3	a1	40	30	5	5	5	5	5	
USA	a2	a2	a1	a2	a1	a2	a1	a3	a3	a2	a3	a1	a2	a4	a2	a2	a2	25	25	10	15	5	5	5	
USA	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a1	a3	a2	a3	a3	a5	a2	a2	a3	a4	a3	25	25	15	5	5	5	5	
USA	a1	a1	a2	a3	a3	a3	a2	a2	a1	a3	a3	a4	a4	a1	a2	a3	a4	50	30	1	3	1	5	5	
USA	a2	a2	a2	a1	a2	a2	a1	a2	a2	a2	a2	a3	a2	a2	a2	a2	a2	50	20	5	5	5	5	5	
USA	a2	a3	a2	a3	a3	a1	a3	a1	a4	a4	a2	a4	a4	a4	a4	a3	a4	30	10	2	8	15	15	10	
USA	a1	a2	a2	a2	a1	a2	a1	a2	a2	a3	a4	a4	a2	a5	a2	a1	a3	25	10	10	10	10	10	15	
USA	a2	a2	a1	a2	a3	a3	a2	a3	a4	a4	a3	a3	a2	a3	a2	a3	a3	20	20	10	10	10	10	10	
USA	a3	a2	a1	a3	a2	a2	a1	a1	a4	a3	a2	a4	a4	a4	a3	a4	a3	25	25	5	5	5	5	5	
USA	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a4	a4	a4	a4	a2	a4	a4	25	25	5	5	5	5	15	
USA	a1	a1	a2	a1	a2	a4	a2	a3	a2	a4	a3	a5	a4	a4	a2	a2	a3	15	13	12	12	12	12	12	
USA	a2	a1	a1	a2	a2	a3	a1	a2	a2	a2	a3	a2	a2	a2	a4	a4	a3	10	10	10	10	10	10	20	
USA	a2	a2	a1	a3	a1	a2	a1	a1	a3	a4	a2	a5	a3	a2	a2	a4	a5	15	25	5	15	5	10	20	
USA	a3	a1	a1	a1	a1	a2	a1	a2	a2	a3	a2	a4	a4	a2	a4	a1	a1	15	15	10	15	20	15	5	
USA	a2	a3	a2	a2	a2	a4	a3	a3	a3	a3	a3	a1	a4	a2	a2	a2	a4	20	10	20	10	10	10	10	
USA	a2	a2	a3	a1	a2	a2	a1	a2	a3	a3	a3	a4	a4	a2	a2	a2	a2	30	20	5	5	10	5	5	
USA	a2	a2	a2	a2	a2	a3	a3	a2	a4	a3	a3	a3	a4	a2	a3	a3	a4	20	20	5	5	5	5	20	

6.3 Resultate der Auswertungen

In diesem Abschnitt sind die Daten der statistischen Auswertung mit dem Statistikprogramm SPSS abgebildet. Es wurde jeweils der Einfluss der einzelnen Kulturdimensionen auf den Zielkonflikts-Faktor der Prozesspräferenz untersucht.

- Qualität

Tabelle 10 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Qualität

Kulturdimension	Korrelationskoeffizient	Signifikanz
Machtdistanz	0.85	0.025
Individualität	-0.044	0.252
Maskulinität	0.003	0.892
Unsicherheitsvermeidung	0.019	0.511
Langzeitorientierung	0.005	0.947

- Zeit

Tabelle 11 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Zeit

Kulturdimension	Korrelationskoeffizient	Signifikanz
Machtdistanz	-0.012	0.561
Individualität	-0.003	0.899
Maskulinität	-0.004	0.739
Unsicherheitsvermeidung	-0.015	0.355
Langzeitorientierung	-0.074	0.097

- Kosten

Tabelle 12 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Kosten

Kulturdimension	Korrelationskoeffizient	Signifikanz
Machtdistanz	-0.059	0.005
Individualität	-7.7E-5	0.997
Maskulinität	0.012	0.355
Unsicherheitsvermeidung	0.024	0.124
Langzeitorientierung	0.012	0.789

- Flexibilität

Tabelle 13 - Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Prozesspräferenzfaktor Flexibilität

Kulturdimension	Korrelationskoeffizient	Signifikanz
Machtdistanz	-0.010	0.639
Individualität	0.048	0.041
Maskulinität	-0.011	0.442
Unsicherheitsvermeidung	-0.028	0.111
Langzeitorientierung	0.058	0.220

6.4 Kulturprofile

In diesem Abschnitt sind die einzelnen Kulturprofile im Kulturnetzdiagramm abgebildet, um diese untereinander vergleichen zu können.

6.4.1 Zusammen

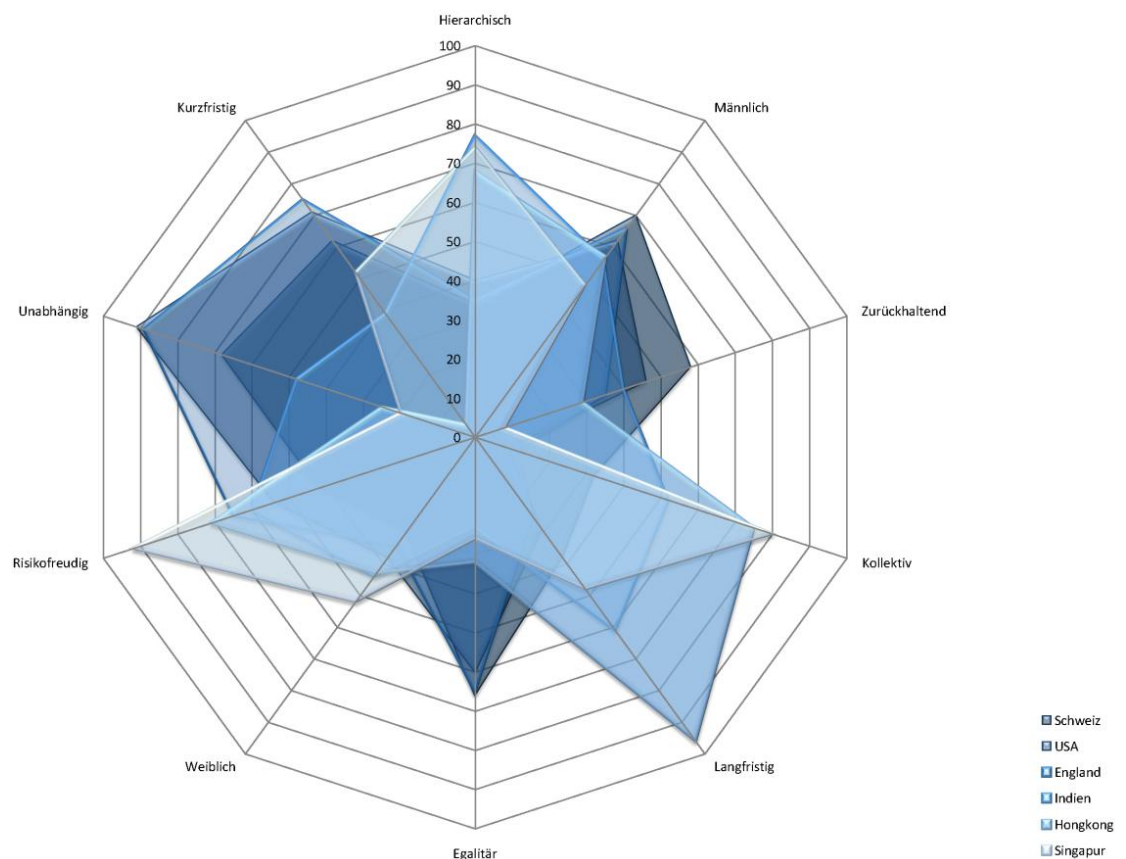


Abbildung 16 - Kulturnetzdiagramm von allen untersuchten Nationen I

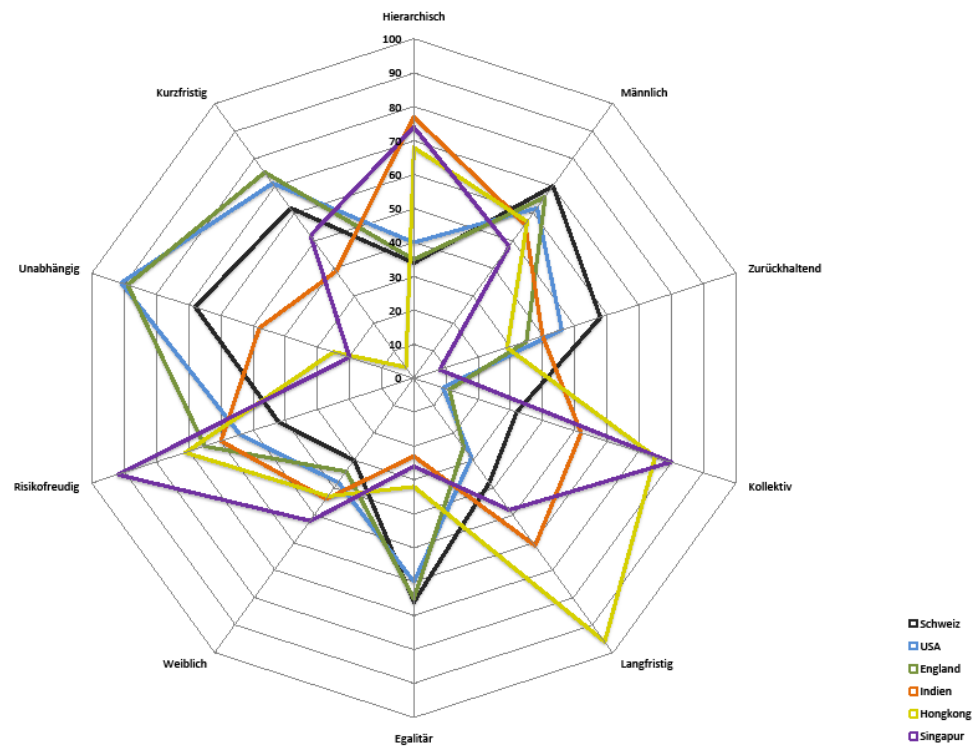


Abbildung 17 - Kulturnetzdiagramm von allen untersuchten Nationen II

6.4.2 Einzel

- Schweiz

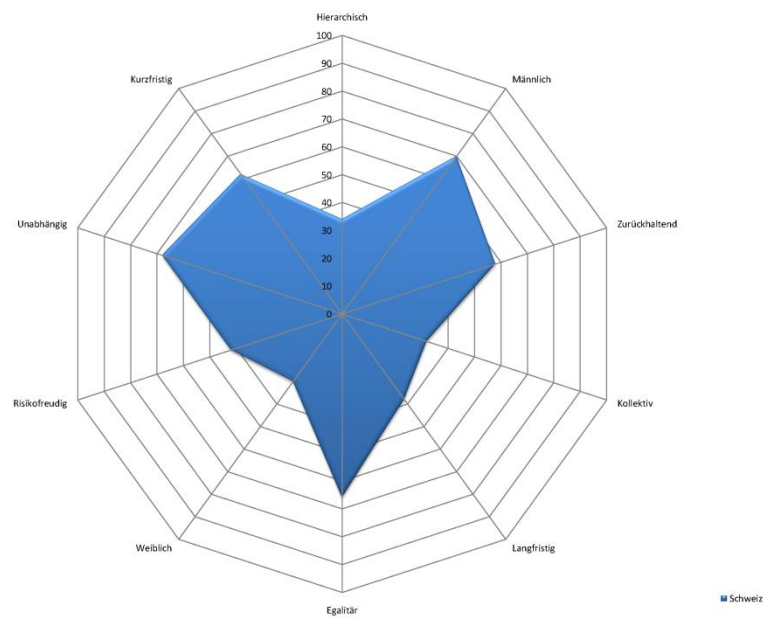


Abbildung 18 - Kulturnetzdiagramm der Schweiz

- USA

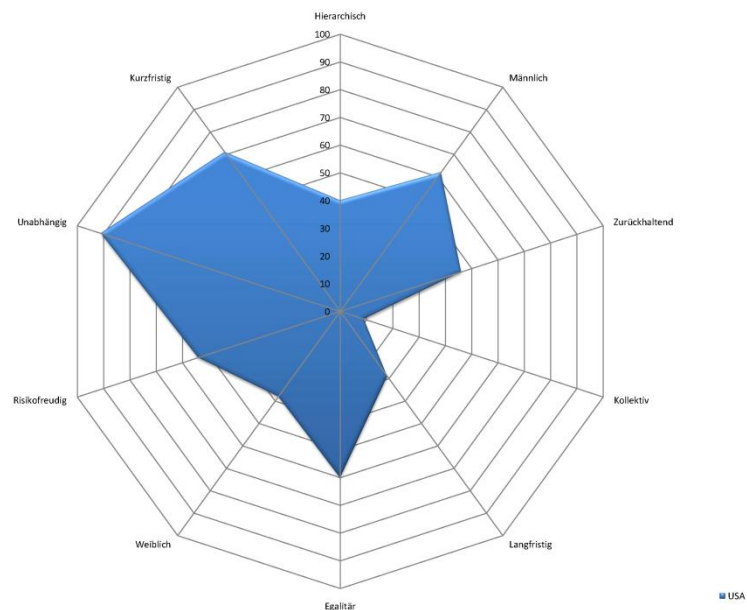


Abbildung 19 - Kulturnetzdiagramm der Vereinigten Staaten von Amerika

- England

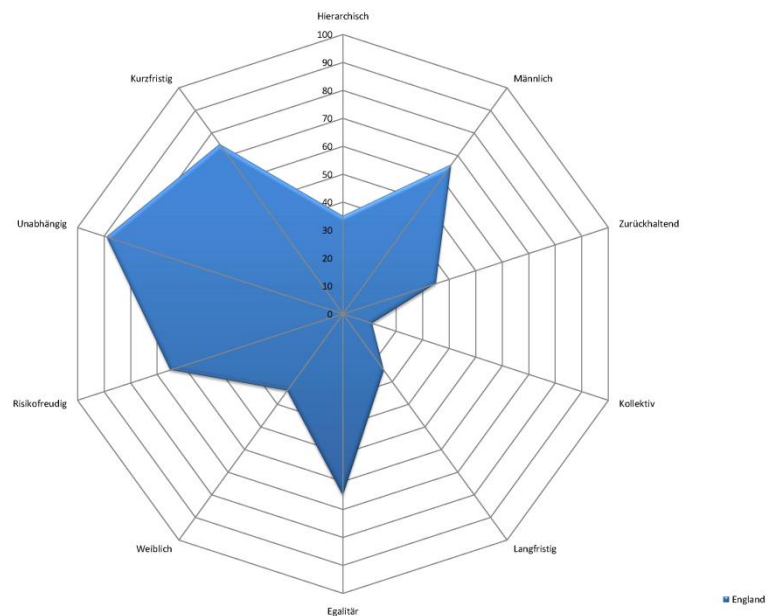


Abbildung 20 - Kulturnetzdiagramm von England

- Indien

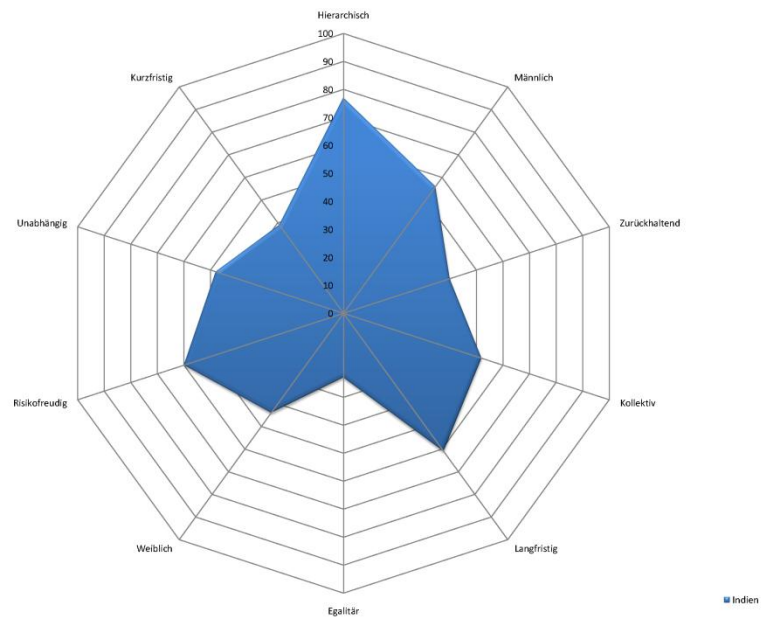


Abbildung 21 - Kulturnetzdiagramm von Indien

7. Literaturverzeichnis

Aperian Global. (2008). *www.globesmart.com*. Abgerufen am 10. Juni 2008 von Globesmart: www.globesmart.com/self_assessment.cfm?section=chart#Chart

Baddock, B., & Vrobel, S. (2001). *Grosser Lernwortschatz Wirtschaftsenglisch*. Hueber.

Baker, C. R. (Oktober 1976). An Investigation of Differences in Values: Accounting Majors vs. Nonaccounting Majors. *The Accounting Review*, Vol. 51, No. 4, S. 886-893.

Bauer, A., & Gratzl, G. (2004). *mySAP SCM Materialwirtschaft*. Addison-Wesley Verlag.

Bergemann, N., & Sourisseaux, A. L. (2003). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Springer.

Bergmann, R. (2000). *Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit international tätiger Unternehmen - Ein ressourcenorientierter Ansatz*. Dresden.

Berner, W. (2007). *Interkulturelles (Change) Management: Erschwerte Zusammenarbeit zwischen Kulturkreisen*. Abgerufen am 13. Mai 2008 von www.umsetzungsberatung.de: <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/intercultural-change.php>

Bleicher, K. (2004). *Das Konzept integriertes Management: Visionen- Missionen- Programme*. Campus.

Capgemini Consulting. (2008). *Change Management - Studie 2008, Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*.

Capgemini Consulting. (2007). *Global CIO Survey 2007 – IT Agility, Enabling Business Freedom*.

Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.

define.com. (07. März 2002). *Free Online Dictionary and Thesaurus*. Abgerufen am 06. Februar 2008 von <http://define.com/>: <http://define.com/remediation>

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauri, J. J. (Oktober 2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, S. 850-863.

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2005). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus.

Dülfer, E. (2001). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen* - 6. Auflage. München & Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Feldhoff, N. (2004). *Kooperationsorientiertes Organisations-Reengineering*. Lüneburg: Universität Lüneburg.

Fischbach, D. (2002). *Die Managementkultur multinationaler Unternehmen*. Abgerufen am 22. Januar 2008 von Universität St.Gallen:
[http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2621/\\$FILE/dis2621.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2621/$FILE/dis2621.pdf)

Fortune. (23. Juli 2007). *FORTUNE Global 500 2007*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von money.cnn.com: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/

Gartner. (16. 12 2002). *Business Impact Analysis (BIA)*. Abgerufen am 05. Februar 2008 von New Jersey City University:
http://www.njcu.edu/assoc/njcuima/documents/addendums/Sample_BIA_Report.pdf

Geistmann, C. (2002). *Interkulturelle Kompetenz - Eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit*. Books on Demand GmbH.

Gilbert, D. U. (17. Januar 2006). *Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*. Abgerufen am 18. Juni 2008 von www.economics.phil.uni-erlangen.de:
http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/lehrmaterialien/bwl/ws0506/gs_bwl/Management_Stand_17_01_06_2FpS.pdf

Glenfis AG. (kein Datum). <http://www.iso20000.ch/>. Abgerufen am 15. Mai 2008 von BS15000: <http://www.iso20000.ch/>

Gomez, P., Bleicher, K., Brauchlin, E., & Haller, M. (1993). Multilokales Management - Zur Interpretation eines vernetzten Systems. *Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*, S. 273-294.

Hagemann, H. (2000). *Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte in deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien*. Bamberg.

Hammer, M. (Juli - August 1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, Vol. 68 Issue 4, S. 104-112.

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York: John Wiley.

Heinen, E., & Fank, M. (1997). *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. Oldenbourg.

Hinterhuber, H. H. (2004). *Strategische Unternehmensführung: Strategisches handeln. Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, Strategisches Controlling, Leadership*. de Gruyter: Berlin, New York.

Hofstede, G. (kein Datum). *Cultural Dimensions*. Abgerufen am 21. Juni 2008 von www.geert-hofstede.com: <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE.

Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Tilburg University: SAGE.

Hofstede, G. (1994). *VALUES SURVEY MODULE 1994: QUESTIONNAIRE English version*. Abgerufen am 20. März 2008 von <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/>: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/english.html>

Hoovers. (2008). *Hoovers*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von www.hoovers.com: http://www.hoovers.com/wal-mart/--ID__11600--/free-co-factsheet.xhtml

Hoyer, K. (2001). Internationales Human Resource Management im Spannungsfeld zwischen Landes- und Organisationskultur – am Fallbeispiel der Deutsche Bank AG. *Management Forschung und Praxis*.

Huntington, S. P. (1993). *The Clash of Civilizations?* Harvard University.

IMG Consulting. (kein Datum). *Change Management - Minimierung des Risikos bei Maximierung des Erfolgs*. Abgerufen am 13. Mai 2008 von Information Management Group Consulting Services of S&T: http://www.img.ch/Business_Consulting___Change_Management.IMG?ActiveID=1028

ITIL & IT Service Management Zone. (2002). *Itil Books - IT Service Management Zone*. Abgerufen am 15. Mai 2008 von <http://www.itil.org.uk/>: <http://www.itil.org.uk/what.htm>

ITIL.org. (kein Datum). *www.itil.org*. Abgerufen am 06. Februar 2008 von www.ITIL.org: <http://www.itil.org/de/shortcuts/glossarinhalt/glossarc.php>

itSMF Limited. (6. Dezember 2005). *ISO/IEC 20000 Certification web site*. Abgerufen am 15. Mai 2008 von BS15000 - News: <http://www.bs15000certification.com/news.asp?NewsID=16>

Jetschke, A., & Liese, A. (Juni 1998). Kultur im Aufwind. *Zeitschrift für Internationale Beziehungen*, S. 149-179.

Jungkurth, L., & Wülfken, M. (27. April 2005). *Organisationsberatung Schlese & Co. GmbH*. Abgerufen am 18. Juni 2008 von www.organisation-sanierung.de: http://www.organisation-sanierung.de/Lehre/Handout_Organisation.pdf

Jurk, A. I. (2003). *Organisation virtueller Unternehmen*. Oldenburg : DUV.

KESS. (kein Datum). *ISO 20000: Standard für IT Service Management Prozesse (ITIL Prozesse)*. Abgerufen am 28. Juni 2008 von www.kess-dv.de: <http://www.kess-dv.de/Standards-und-Methoden/IT-Service-Management/ISO20000/iso20000.html>

Korte, H., & Schäfers, B. (2007). *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie: Einführungskurs Soziologie*. VS Verlag.

KPMG. (2005). *Global Location Management in the Automotive Supplier Industry*. Abgerufen am 25. Oktober 2007 von <http://www.kpmg.co.uk/pubs/Global%20Location%20Management%20in%20the%20Automotive%20Supplier%20Industry.pdf>

KPMG. (Januar 2007). *Strategic evolution - A global survey on sourcing today*. Abgerufen am 08. Mai 2008 von kpmg.ch: http://kpmg.ch/library/pdf/Strategic_evolution_sourcing_secure.pdf

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge.

Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 25 Issue 1, S. 91-102.

Lind, M. (2006). Determination of Business Process Types Founded in Transformation. *Systems, Signs & Actions - An International Journal on Communication, Information Technology and Work*, Vol. 2, No. 1, S. 60-81.

manager-magazin.de. (28. Juli 2006). *Handel: Metro übernimmt Wal-Mart Deutschland*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von www.manager-magazin.de: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,428960,00.html>

Matthäi, I. (2005). *Unternehmenskultur - Annäherung an ein Organisationsphänomen*. Abgerufen am 14. Januar 2008 von <http://www.agil-team.de/>: <http://www.agil-team.de/downloads/unternehmenskultur.pdf>

Metro Group. (28. Juli 2006). *Metro Group - Presse*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von www.metrogroup.de: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1084740_11/index.htm

Mitterer, K., Mimler, R., & Thomas, A. (2006). *Beruflich in Indien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Müller-Stewens, G. (1997). Grundzüge einer Virtualisierung. *Virtualisierung von Organisationen, Entwicklungstendenzen im Management*, S. 23-41.

Müller-Stewens, G., Lechner, C., & Stahl, H. K. (kein Datum). <http://strategylab.ifb.unisg.ch>. Abgerufen am 08. Mai 2008 von Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jeden Grenzmanagements:
[http://strategylab.ifb.unisg.ch/org/IfB/strategy.nsf/SysWebRessources/Stakeholder-Beziehungen/\\$FILE/Stakeholder-Beziehungen.pdf](http://strategylab.ifb.unisg.ch/org/IfB/strategy.nsf/SysWebRessources/Stakeholder-Beziehungen/$FILE/Stakeholder-Beziehungen.pdf)

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (viertes Quartal 1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, Vol 27. No.4, S. 753-779.

Noy, E., & Ellis, S. (Februar 2003). *Corporate Risk Strategy: Does it Vary Across Business Activities?* Abgerufen am 12. Februar 2008 von www.sciencedirect.com:
[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00159-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00159-7)

Office of Government Commerce. (2007). *Service Design, ITIL V3*. London: The Stationery Office.

Office of Government Commerce. (2007). *Service Operation, ITIL V3*. London: The Stationery Office.

Office of Government Commerce. (2007). *Service Transition, ITIL V3*. London: The Stationery Office.

Osgood, C. (1951). Culture: Its empirical and non-empirical character. *Southwestern Journal of Anthropology*, Vol. 7, S. 202-214.

Scheer, W. (2003). *Change Management im Unternehmen*. Springer.

Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco.

Schweizer Grossbank. (2008). *IT Architecture*.

Schwemmer, S. (2004). *Managementmoden*. Basel: Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) Abteilung Organisation, Führung und Personal.

Senge, K. (2004). *Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung*. Dortmund: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Universität Dortmund.

Spiegel Online. (08. September 2000). *www.spiegel.de*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von Preiskrieg: Kartellamt verbietet Niedrigpreise:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,92407,00.html>

Tapscott, D. (1999). *Creating Value in the Network Economy*. Harvard Business Publishing.

Taubert, M. (2004). *Welcher Mitarbeiter passt in welches Land? Kulturspezifische Eignungsdiagnostik in der internationalen Personalauswahl - Ein Konzept auf Basis der Kulturstandards am Beispiel der USA und China*. Passau: Universität Passau Lehrstuhl für Anthropogeographie.

The Economist. (15. April 2004). *Wal-Mart - How big can it grow?* Abgerufen am 17. Juni 2008 von www.economist.com:
http://www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_ID=2593089

The Institute of Internal Auditors. (2005). *The Institute of Internal Auditors*. Abgerufen am 16. Januar 2008 von Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success:
<http://www.theiia.org/guidance/technology/gtag/gtag2/>

The Morning News. (14. Oktober 2004). *www.nwaonline.net*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von Wal-Mart Greeters Enjoy Making Customer Feel Welcome:
http://www.nwaonline.net/articles/2005/01/21/wal_-_mart/50greeters.txt

Thomas, N. (2004). *Re-orienting Australia-China relations: 1972 to the present*. Ashgate Publishing.

U.S. Department of Commerce. (28. Februar 2008). *U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA)*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von www.bea.gov:
<http://www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/2008/txt/gdp407p.txt>

Ulbert, C. (1997). Ideen, Institutionen und Kultur. *Zeitschrift für Internationale Beziehungen*, S. 9-40.

University of Cambridge. (kein Datum). *Competitive Priorities*. Abgerufen am 10. April 2008 von www.ifm.eng.cam.ac.uk: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qtcfH&W.html>

von Keller, E. (1982). *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern, Stuttgart.

Waldkirch, K. (2006). *Geschäftserfolge in Indien: Erfolgsfaktoren erkennen, Perspektiven entwickeln, Märkte erschließen*. Gabler.

Wal-Mart Stores, Inc. (2008). *Wal Mart Stores, Inc. - Wal-Mart Reports*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von walmartstores.com:
<http://walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/7950.aspx>

Wal-Mart Stores, Inc. (kein Datum). *Wal-Mart Stores, Inc. - 10-Foot Rule*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von walmartstores.com: <http://walmartstores.com/AboutUs/285.aspx>

Wal-Mart Stores, Inc. (kein Datum). *Wal-Mart Stores, Inc. - Wal-Mart Cheer*. Abgerufen am 17. Juni 2008 von walmartstores.com: <http://walmartstores.com/AboutUs/320.aspx>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.