

Barmeyer, Christoph I.; Davoine, Eric

## Article

Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften: Eine vergleichende Fallstudie

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Barmeyer, Christoph I.; Davoine, Eric (2011) : Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften: Eine vergleichende Fallstudie, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 25, Iss. 1, pp. 5-27, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2011\\_01\\_Barmeyer](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_01_Barmeyer)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71014>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Christoph I. Barmeyer, Eric Davoine\*

## **Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie\*\***

Viele nordamerikanische multinationale Unternehmen versuchen, standardisierte Verhaltenskodices in ihren europäischen Tochtergesellschaften zu implementieren, um Verhaltenweisen zu kontrollieren und um eine homogene Unternehmenskultur zu entwickeln. Durch die starke nordamerikanische Wertefundierung dieses Instruments kann die Implementierung auf Widerstände stoßen, die sich institutionell, kulturell oder mikropolitisch erklären lassen. Ziel dieses Beitrags ist es, die Akteurswahrnehmungen und -reaktionen in den Tochtergesellschaften zu analysieren, und die damit verbundenen Kontextfaktoren aufzuzeigen. Auf der Basis eines institutionalistischen Bezugsrahmens und anhand einer exemplarischen Fallstudie werden diese Einflussfaktoren in einem deutschen und in einem französischen Kontext vergleichend untersucht.

### **The Implementation of US American Value Infused Codes of Conducts in French and German Subsidiaries: A Comparative Case Study**

Many American multinational companies are trying to implement systematically standardized codes of conduct in their European subsidiaries in order to control employee behavior and to develop a homogeneous corporate culture. Due to a contextual US-American influence, the implementation of this strong value-infused management tool can lead to resistance which can be explained by institutional, cultural or strategic contexts. The goal of this contribution is to analyze the divergent perceptions and reactions of the managers within the European subsidiaries and to identify different context factors which play a role in the resistance. Based on a comparative institutionalist framework, an exemplary case study underlines these context factors within the German and French subsidiaries of a US-American multinational company.

**Key words: international transfer, code of conducts, value infused practices, country-of-origin effect, intercultural management**  
(JEL: M12, M14, M16, M54)

---

\* Prof. Dr. Christoph Barmeyer, Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau, Gottfried-Schäffer-Str. 20, D – 94030 Passau und assoziierter Professor am Forschungszentrum „Humans and Management in Society (EA1347)“ an der Ecole de Management/Universität Strasbourg. E-Mail: Christoph.Barmeyer@uni-passau.de.

Prof. Dr. Eric Davoine, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Personalmanagement, Universität Fribourg/Schweiz. E-Mail: eric.davoine@unifr.ch.

\*\* Die Autoren bedanken sich bei Herrn Prof. Dr. Michael Müller-Camen, bei zwei anonymen Gutachtern und bei Herrn Oliver Schröter, M. A. für wertvolle Hinweise zur Verbesserung der ersten eingereichten Fassung dieses Textes.

Artikel eingegangen: 13.2.2010

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 2.1.2011.

## Einführung

Die zunehmende Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten und -organisationen führt zu neuen Herausforderungen und Fragestellungen des internationalen Personalmanagements. In den letzten Jahrzehnten haben Personalforscher<sup>1</sup> ein besonderes Augenmerk auf den internationalen Transfer von Personalpraktiken und -instrumenten in Multinationalen Unternehmen (MNU) gelegt (Kostova, 1999; Ferner, Almond, & Colling, 2005; Pudelko & Harzing, 2006; Wächter & Peters, 2004). In vielen Studien wurde festgestellt, dass Personalinstrumente und -praktiken wie Vergütungssysteme, Personalentwicklungsprogramme und Leistungsbeurteilungssysteme nicht eins zu eins in ausländischen Tochtergesellschaften übernommen werden können, obwohl seitens der Muttergesellschaft ein hoher Standardisierungsdruck ausgeübt wird, um weltweit einheitliche Prozesse, Strukturen und Instrumente zu implementieren. Einige Studien, die eine vergleichende institutionalistische Perspektive aufweisen, betrachten den Transfer von Personalinstrumenten als eine kontextualisierte Konstruktion von Praktiken, die sowohl von den Business Systems der Mutter- und der Tochtergesellschaften als auch von anderen Einflussfaktoren geprägt sind (zusammenfassend Tempel, Wächter, & Walgenbach, 2005). Manche Elemente vom institutionellen Rahmen des Gastlandes können den internationalen Transfer von Personalinstrumenten erschweren oder machen eine Anpassung notwendig (Kostova, 1999). Die lokalen Regulierungen der Arbeitsbeziehungen, wie zum Beispiel das deutsche Mitbestimmungsgesetz, sind für den Transfer von HR-Praktiken in amerikanischen MNU ein relevantes institutionelles Element, das die Implementierung von HR-Praktiken verhindern kann. Ebenso ist ein deutsches Lean-Management-Konzept nur bedingt auf die USA übertragbar, weil bestimmte deutsche landesspezifische Bedingungen in den USA nicht in dieser Form vorhanden sind (Friel, 2005), wie berufliche Qualifikationen und langfristige Vertrauensbeziehungen zum Personal, die gerade auf der Basis von geregelten Arbeitsbeziehungen entstehen können.

Der institutionalistische Ansatz wurde in dieser Zeitschrift bereits kritisch vorgestellt und als vielversprechend bezeichnet (Tempel et al., 2005). Ein allgemeiner theoretischer Bezugsrahmen, der verschiedene Effekte beim Transfer von Personalpraktiken berücksichtigt, wurde in zahlreichen Studien und Publikationen benutzt und konnte zu einer erweiterten vergleichenden Perspektive zwischen westeuropäischen Tochtergesellschaften (vor allem Deutschland, Spanien, Großbritannien, Irland) und zwischen US-amerikanischen und europäischen MNU beitragen. Bei den erwähnten Publikationen wird aber meistens die gesamte Personalpolitik und die Gesamtheit der Personalinstrumente der Tochtergesellschaften untersucht und das Augenmerk liegt insbesondere auf Makroeffekten des Business Systems nach Whitley (1999). Obwohl dieser theoretische Ansatz die Rolle der Mikropolitik und der Kognition von Organisationsakteuren explizit berücksichtigt, treten in diesen Publikationen sowohl die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster als auch die Strategien der Akteure häufig durch die Betonung der Makroeffekte in den Hintergrund. Diese Wahrnehmungs-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Leserlichkeit wird im Text die männliche Form verwendet, die stets für beide Geschlechter gilt.

und Deutungsmuster der Akteure scheinen bei einigen Instrumenten eine wichtige Rolle einzunehmen. Dies betrifft im Besonderen Instrumente, die durch eine stärkere Wertefundierung geprägt sind, wie zum Beispiel formale Instrumente der Unternehmenskultur oder -ethik (Blazejewski, 2006; d'Iribarne, 2002; Palazzo, 2002).

Ziel unseres Beitrags ist es deshalb, anhand einer exemplarischen Fallstudie den Implementierungsprozess eines einzigen, stark wertefundierten Instruments zu beschreiben: den Verhaltenskodex eines nordamerikanischen MNU. Verhaltenskodices können als formale Instrumente der Unternehmenskultur verstanden werden, wie zum Beispiel Unternehmenswerte: Sie stammen ursprünglich aus den USA und sind im Kontext des US-amerikanischen Business Systems stark verwurzelt. Um nationale Einflüsse besser von anderen Effekten zu trennen, wurde die Implementierung in verschiedenen Tochtergesellschaften desselben US-amerikanischen MNU und in zwei nationalen Kontexten – Frankreich und Deutschland – untersucht. Zahlreiche vergleichende Studien weisen auf deutliche Unterschiede in den Managementpraktiken der beiden Länder hin, die auf unterschiedliche institutionelle und kulturelle Kontexte zurückzuführen sind (zusammenfassend Barmeyer, 2004; Barmeyer & Davoine, 2005; Brink, Davoine, & Schwengel, 1999). Wenn auch bereits viele Studien zum internationalen Transfer von Personalpraktiken in deutsche Tochtergesellschaften veröffentlicht wurden, so existiert doch ein klares Forschungsdefizit in Bezug auf französische Tochtergesellschaften. Ebenso wird bei unserer Analyse der Widerstände und Anpassungen beim internationalen Transferprozess des Verhaltenskodex‘ ein besonderes Augenmerk auf die unterschiedlichen Akteurswahrnehmungen und -strategien gelegt, die sich auf verschiedene Kontextaspekte beziehen.

Im ersten Abschnitt werden die verschiedenen Elemente des institutionalistischen Ansatzes kurz vorgestellt. Im zweiten Abschnitt wird das Instrument Verhaltenskodex und seine Einbettung im amerikanischen Business System erklärt. Abschnitt 3 präsentiert die Methodik der Fallstudie und die Analyseschritte. Im vierten Abschnitt wird die Analyse des Implementierungsprozesses in drei Schritten vorgestellt. Es folgt eine kurze Diskussion mit Schlussfolgerungen.

## **1. Der Transfer von Praktiken innerhalb der MNU von der Muttergesellschaft auf die Auslandsniederlassung**

In diesem Abschnitt werden kurz die institutionalistischen Grundlagen unseres Ansatzes beschrieben sowie Studienergebnisse und Diskussionspunkte zum internationalen Transfer von Instrumenten innerhalb nordamerikanischer MNU präsentiert.

Die Forschungsarbeiten in der Tradition des institutionalistischen Ansatzes beschäftigen sich mit dem Transfer vom Stammhaus auf die Auslandsniederlassungen als kontextualisierte Konstruktion von Praktiken, die in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Business System geschaffen werden (Whitley, 1999; Maurice & Sorge, 2000). Bei diesem Ansatz hängt der Transfer von Praktiken auf die Auslandsniederlassungen von einer Gesamtheit komplexer Effekte ab (Wächter & Peters, 2004; Edwards, Colling, & Ferner, 2007; Almond, Edwards, Colling, Ferner, Gunnigle, Müller-Camen, Quintanilla, & Wächter, 2005). Diese sind mit den spezifischen Kontexten des Herkunftslandes der MNU und des Gastlandes, in denen sich die Auslandsniederlassungen befinden, sowie anderen Kontexteffekten

verbunden (Tempel et al., 2005; Geppert & Mayer, 2006; Tempel & Walgenbach, 2007). Almond et al. (2005) zählen vier verschiedenen Typen von Effekten beim internationalen Transfer von HR-Praktiken in nordamerikanischen MNU auf:

„*Country-of-origin*“-Effekt: US-Muttergesellschaften tendieren dazu, einen relativ zentralistischen und nach Perlmutter (1969) ethnozentrischen Koordinationsmodus aufzuweisen, der sich in formalisierten Systemen des Controllings und Personalmanagements ausdrückt (Ferner & Müller-Camen, 2004). Außerdem führt die in den USA eher marktorientierte Regulierung von Arbeitsverhältnissen zu einer kritischen Einstellung gegenüber europäisch organisierten Formen der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer, wie dem Mitbestimmungsgesetz in Deutschland und den *conventions collectives* (tarifliche Vereinbarungen) in Frankreich.

*Dominanzeffekte* werden ausgelöst durch politisch und wirtschaftlich dominierende Staaten, wie es die USA seit dem 2. Weltkrieg waren, und die zum Beispiel über ihre MNU Managementpraktiken oder Produktionstechniken in die Auslandstochtergesellschaften nach Europa transferierten (Djelic, 1998).

Des Weiteren gibt es bei vielen MNU einen *Standardisierungseffekt* oder Standardisierungsdruck – Geppert, Williams und Matten (2003) sprechen von „global rationale“ –, die eine gewisse intraorganisationale Homogenisierung erreichen wollen, um Kostenreduzierung und Synergie-Effekte zu erreichen (Edwards & Ferner, 2002).

Schließlich sind die HR-Praktiken der Tochtergesellschaften von „*Host country-Effekten*“ beeinflusst, die von der Offenheit des Gastlandes abhängig sind, von außen kommende neue Impulse und Innovationen aufnehmen und integrieren zu können. Diese Offenheit hängt unter anderem von nationalen Regulierungsmechanismen und Institutionen ab, die sowohl als Zwänge als auch als Ressourcen für die Entwicklung von Personalpraktiken gesehen werden können (Wächter & Müller-Camen, 2002).

In dieser Konfiguration von Effekten, die mit den verschiedenen institutionellen Kontexten verbunden sind, verfügen die Akteure der Mutter- und der Auslandstochtergesellschaften jedoch über eine Handlungsfreiheit zur Formulierung von Strategien, die angesichts des Transfers der Praktiken aus dem Herkunftsland in Richtung einer Übernahme, einer Anpassung oder des Widerstands gehen können (Barmeyer & Davoine, 2006). So müssen sich ausländische Tochtergesellschaften keineswegs wie „Musterschüler“ benehmen. Bestimmte Auslandstochtergesellschaften haben die Möglichkeit, ihre Identität als Unternehmenseinheit zu verteidigen, indem sie weiterhin spezifische lokale Praktiken entgegen dem Willen der Muttergesellschaft zur Standardisierung aufrechterhalten (Ferner, Almond, & Colling, 2005; Pestre 2004; Tempel et al. 2005). In mehreren Fallstudien, in denen der Transfer von Personalmanagement-Instrumenten in MNU nordamerikanischen Ursprungs nach Europa verglichen wird (Ferner & Varul, 2000; Wächter & Peters, 2004), wird der institutionelle Rahmen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland als Ressource beschrieben, die den Akteuren der deutschen Tochtergesellschaften zur Verfügung steht und die sie auch nutzen können, um sich dem Transfer von Personalmanagement-Praktiken ihrer Muttergesellschaft zu widersetzen.

Bei den „*Host country-Effekten*“ sind auch die kognitiven Wahrnehmungsmuster der Akteure, insbesondere der Führungskräfte, zu berücksichtigen (Wächter & Müller-

Camen, 2002). Lokale Führungskräfte werden in einem nationalen Umfeld sozialisiert, in dem bestimmte Institutionen, Normen, Werte und Deutungsmuster ihre Weltanschauung und insbesondere ihre Wahrnehmung der Organisation und ihre Führungskräfte-rolle beeinflussen (Witt & Redding, 2009). So haben Stewart, Barsoux, Kieser, Ganter und Walgenbach (1994) herausgefunden, dass deutsche und britische Manager die Legitimität ihrer Führungskräfte-rolle sehr unterschiedlich sehen: Ein mit den Abteilungsaktivitäten verbundenes Fachwissen ist zum Beispiel ein wichtiges Legitimationselement für die deutschen mittleren Manager, dagegen ist das Fachwissen für die britischen Manager nur ein „nice to have“. Ebenso nehmen französische und US-amerikanische Manager ihre hierarchische Rolle und das Mitarbeiterverhältnis unterschiedlich wahr, was zu Problemen bei der Implementierung von Zielvereinbarungssystemen, Qualitätsmanagementsystemen (Trepo, 1987) oder Balanced Scorecards (Bourguignon, Malleret, & Norreklit, 2004) führen kann. Diese divergierenden Wahrnehmungsmuster können eine wichtige Rolle spielen, da HR-Instrumente als Praktiken häufig eine ausgeprägte Wertefundierung aufweisen. Nach Selznick (1957) sind „value infused practices“ komplexer und deshalb schlechter transferierbar als andere Praktiken, die auf technischen Standards oder administrativen Prozessen basieren: Sie weisen einen höheren symbolischen und kulturellen Wert für die betroffenen Akteure auf. Obwohl generell zahlreiche Managementinstrumente als stark wertefundiert betrachtet werden können (Kostova, 1999), sind insbesondere bestimmte Instrumente wie Unternehmenswerte oder Verhaltenskodices vom Wertesystem und von sinnstiftenden Elementen des Herkunftslandes beeinflusst, was zu Missverständnissen und Widerständen bei der Implementierung in Auslandstochtergesellschaften führen kann (Palazzo, 2002; Blazejewski, 2006; d'Iribarne, 2009a).

## 2. Verhaltenskodices: ein wertefundiertes Instrument aus den USA

In diesem Abschnitt wird das Instrument Verhaltenskodex samt seiner institutionellen und kulturellen Einbettung vorgestellt. Verhaltenskodices stellen eine Herausforderung für das Personalmanagement von europäischen Tochtergesellschaften dar, weil sie ein stark wertefundiertes HR-Instrument sind, das in dem nordamerikanischen institutionellen und kulturellen Kontext tief verwurzelt ist.

Verhaltenskodices als Personalmanagement-Instrument erfüllen unterschiedliche Funktionen in Unternehmen, von denen vier nachfolgend aufgeführt werden:

*Erstens* bewirken Verhaltenskodices eine Formalisierung detaillierter Regeln, die darauf abzielen, Mitarbeiter bei ihrem täglichen Verhalten und ihren Entscheidungen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens zu leiten (Gauthier, 2001). Hingegen sind mit dem normativen Charakter der Verhaltenskodices als *soft law* im Unterschied zum gesetzlichen Rahmen nur selten Sanktionsvorrichtungen oder externe Überwachung verbunden (Arthurs, 2005). Häufig sind Mitarbeiter dafür verantwortlich, in ihrer Umgebung beobachtete Abweichungen und Verstöße zu melden, was als „Whistleblowing“ bezeichnet wird (Hassink, de Vries & Bollen, 2007). Der Verhaltenskodex stellt somit einen selbstregulierenden Bezugsrahmen von Werten, Prinzipien und Normen dar, die der Mitarbeiter im Idealfall im Verlauf seiner beruflichen Sozialisierung in der Unternehmung verinnerlicht hat.



*Zweitens* stellt der Verhaltenskodex für eine Unternehmung ein Instrument zur internen wie externen Kommunikation ihrer Verantwortlichkeiten gegenüber den Stakeholdern dar (Scherer, Palazzo, & Baumann, 2007). Mit der Anwendung der Verhaltensregeln und der Aufforderung an die Selbstverantwortung zielen Unternehmungen darauf ab, die Legitimität ihrer Handlungen unter Beweis zu stellen und ihren Ruf sowie ihr Vertrauenskapital gegenüber allen Stakeholdern zu festigen. Es geht also um die gesellschaftliche Rolle und soziale Verantwortung von MNU, wie es *Global Corporate Citizenship* thematisiert (Scherer & Palazzo, 2008).

*Drittens* können Verhaltenskodices für die MNU ebenfalls als ein Instrument der Kontrolle und Regulierung der Praktiken ihrer Auslandstochtergesellschaften oder ausländischer Zulieferer angesehen werden. In diesem Sinne verlangen viele US-amerikanische MNU, dass alle Mitarbeiter ihrer ausländischen Tochtergesellschaften Regeln akzeptieren, die denjenigen ähnlich sind, die sie für ihre inländischen Mitarbeiter in der Muttergesellschaft definieren. Dies geschieht auf der Basis des Sarbanes-Oxley-Acts (SOX), dessen Regelungen für die an der New Yorker Börse notierten Unternehmen bindend sind. Indem die multinationale Unternehmung diesen Referenzrahmen vorgibt, ist sie dazu berufen, eine stärkere institutionelle Rolle einzunehmen (d'Iribarne, 2002; Palazzo, 2002; Scherer & Palazzo 2008). Diese ähnelt derjenigen eines „Gesetzgebers ohne Staat“ (Arthurs, 2005), weil gegenüber lokalen, kulturellen und institutionellen Kontingenzen der Tochtergesellschaften „universelle Normen“ verkündet werden (Smeltzer & Jennings, 1998). Diese sind allen Mitarbeitern gemeinsam, ungeachtet ihrer Nationalität oder des lokalen gesetzlichen und normativen Rahmens, in dem sie sich entwickeln.

*Viertens* und *letztens* sind Verhaltenskodices ein Instrument, mit dessen Hilfe eine normative Unternehmenskultur formalisiert wird (Scholz & Hofbauer, 1990; Schreyögg, 2003, 1990). Dadurch wird die Schaffung einer den Organisationsmitgliedern gemeinsamen Identität sowie eine Orientierung, eine Konditionierung, ja sogar eine Regulierung der Handlungen und Entscheidungen angestrebt. Hierzu werden ihnen Routinen, kognitive Schemata und Werte zur Verfügung gestellt (Schein, 1986).

Als Personalmanagement-Instrument der Verhaltenspräskription und -regulation sind Kodices keine universellen, kulturneutralen Instrumente, wie bereits thematisiert: Sie stammen aus den USA und ihre Bedeutung erschließt sich aus der Geschichte und dem institutionellen und kulturellen Kontext dieses Landes, auch durch das *common law* (Seidel, 1995). Die in den Vereinigten Staaten Ende der 1970er-Jahre verbreiteten Verhaltenskodices folgten damals auf den *Foreign Corrupt Practices Act* (1977). Dies stellt eine Fortschreibung der amerikanischen Tradition unternehmensspezifischer „interner Regelungen“ dar, die sich bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen lässt. Diese internen Regelungen hielten die Verpflichtungen der Individuen gegenüber einer Gemeinschaft in expliziter, vertraglicher Form fest, was in der Einwanderungsgesellschaft der Vereinigten Staaten notwendig war (d'Iribarne, 2009a). In der amerikanischen Gesellschaft des 19. Jahrhunderts wurde der Unternehmung eine ethische oder moralisierende Rolle zugeschrieben. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass individuelles Interesse und Moral eng miteinander verbunden waren. Sei es in den Gemeinschaftskonzeptionen des Puritanismus oder in denjenigen des utilitaristischen Individualismus: Moralität wurde als Quelle materiellen Erfolgs als nützlich wahrgenommen

(d'Iribarne, 2002; Palazzo, 2000). Die Unternehmung besaß somit in den Vereinigten Staaten des 19. Jahrhunderts eine Legitimität als ethischer Akteur, die sie bis heute beibehalten hat. In Westeuropa dagegen übernehmen diverse Institutionen und deren Akteure diese Funktion.

Die Studie von Langlois und Schlegelmilch (1991) zeigt, dass das Phänomen der Ethik-Kodices Ende der 1980er-Jahre mehr die MNU nordamerikanischer Herkunft als die europäischen MNU betraf. Nur 41% der europäischen MNU der Stichprobe haben einen Kodex gegenüber 75% der großen US-amerikanischen MNU. Eine Studie von Kaptein (2004) zu den 200 größten MNU liefert ähnliche Ergebnisse. So verfügen heute 68% der 59 größten MNU nordamerikanischen Ursprungs über einen Verhaltenskodex, wohingegen lediglich 45% der größten MNU deutscher oder französischer Herkunft und 38% der japanischen MNU einen solchen besitzen. Diese Prozentzahlen berücksichtigen nicht die nationalen Unterschiede zwischen Europa und den USA, die wahrscheinlich bei der Betrachtung von Unternehmen mittlerer Größe noch extremer ausfallen dürften. Seit einigen Jahren ist eine Bewegung in Richtung einer Institutionalisierung und Verbreitung von Instrumenten zur Formalisierung der Ethik in französischen und europäischen Unternehmen, insbesondere in MNU, zu beobachten (Mercier, 2001). Diese Entwicklung hängt möglicherweise zusammen mit den unzureichenden internationalen Regulierungsmöglichkeiten der Staaten sowie mit dem Willen der MNU, soziale Verantwortung, *Corporate Social Responsibility*, in einer sich globalisierenden Wirtschaft zu übernehmen (Igalens & Dehermann-Roy, 2004; Scherer & Palazzo, 2008).

Verhaltenskodices stammen aus einem US-amerikanischen institutionellen Kontext, in dem sowohl die Rolle des Staates als auch organisierte Formen des sozialen Dialogs schwächer ausgeprägt sind als in westeuropäischen Ländern. In diesem institutionellen Kontext wird Unternehmen eine gewisse Legitimität zugesprochen, um ethische und soziale Normen zu definieren und durchzusetzen (d'Iribarne, 2002). Dieser besondere institutionelle Rahmen, der sich von dem westeuropäischen Tochtergesellschaften unterscheidet, kann beim Transfer von Verhaltenskodices innerhalb US-amerikanischer MNU zu besonderen Schwierigkeiten führen. Diese Schwierigkeiten können noch verstärkt werden aufgrund der Einführung des Sarbanes-Oxley Act (SOX), der dazu geführt hat, dass Verhaltenskodices aus den USA noch ausführlicher, formeller und standardisierter geworden sind. Widerstände europäischer Arbeitnehmervertreter waren und sind zu erwarten, wie zum Beispiel im Fall von WalMart in Deutschland (Talaular, 2009).

Neben der institutionellen Einbettung bietet auch die kulturelle Einbettung, die insbesondere Wertorientierungen berücksichtigt (d'Iribarne, 2009b), Erklärungsansätze zum Verständnis bestimmter Schwierigkeiten des Transfers von Verhaltenskodices. Für einige Autoren wie Palazzo (2002) oder d'Iribarne (2009a) sind in Deutschland oder Frankreich Schwierigkeiten und Widerstände bei der Übernahme formalisierter Ethik-Instrumente dadurch noch stärker vorprogrammiert, da sich die europäischen Konzeptionen von Ethik von der nordamerikanischen Konzeption unterscheiden. Ebenso bemerkt Gauthier (2000), dass die Definition universal gültiger Normen und Prinzipien durch die Unternehmung französischen Führungskräften und Angestellten problematisch erscheint, da die Unternehmung für einen Großteil der interviewten



Personen keine ethischen Vorgaben zu machen hat. Die von d'Iribarne (2002) interviewten französischen Fach- und Führungskräfte zeigten sich gegenüber der Verkündung ethischer Positionen der Unternehmung ebenso skeptisch wie die von Ulrich, Lunau und Weber (1996) und Palazzo (2002) befragten Deutschen. Die Befragten fühlten sich unwohl bezüglich der Kontrollbestrebungen der Unternehmung hinsichtlich ethischer Verhaltensweisen, die sie dem Bereich ihres freien Willens und ihrer Privatsphäre zurechneten. Ethische Verhaltensweisen können nach Auffassung der deutschen und französischen Befragten nicht von den jeweiligen Beziehungen und Kontexten losgelöst allgemein angewandt werden.

Palazzo (2002) formuliert die These, dass Verhaltenskodices auf universalistischen Werten basieren und dass sie deshalb in Landeskulturen, die einen kontingenteren Umgang mit Regeln aufweisen, schwieriger zu implementieren sind. Nach Parsons (1952) zeichnen sich universalistisch ausgerichtete Gesellschaften durch die Existenz von Normen und Standards aus, die von ihren Mitgliedern aufgrund eines Gefühls der inneren Verpflichtung befolgt und als universell gültig anerkannt werden. Ein universalistisch geprägtes Verhalten ist auf die Befolgung von Regeln ausgerichtet und trägt dazu bei, Gleichheit zu garantieren und keine Ausnahmen zu dulden. Gesellschaften partikularistischer Prägung hingegen messen persönlichen Verpflichtungen gegenüber bestimmten Mitgliedern größere Bedeutung bei. In partikularistischen Gesellschaften werden Ausnahmen geduldet, weil sie in bestimmten Situationen sinnvoll erscheinen und weil sie als Ausdruck persönlicher Freiheit gesehen werden (d'Iribarne, 1994, 2001). In internationalen wertebasierten vergleichenden Studien zum Managementverhalten, zum Beispiel in der Studie von Trompenaars (1993), haben amerikanische Befragte eine universalistischere Auffassung von Regeln als deutsche und französische Befragte.

### 3. Methodik der Fallstudie

In diesem Beitrag wird der Implementierungsprozess von Verhaltenskodices in mehreren französischen und deutschen Tochtergesellschaften *einer* nordamerikanischen MNU untersucht. Es werden alle in Abschnitt 1 erwähnten Effekte und ihr potentieller Einfluss auf den Transfer von Verhaltenskodices analysiert. Der Fokus der Erhebung lag bewusst auf der Wahrnehmung und der Implementierung des Instruments durch die Akteure der Tochtergesellschaften, um unterschiedliche kulturell-kognitive Wahrnehmungsmuster in Frankreich und Deutschland auszumachen und zu kontrastieren.

Die gewählte Methodik ist diejenige qualitativer Fallstudienanalysen, die in Studien institutionalistischer Ausrichtung geläufig ist (Tempel et al., 2005), um die Komplexität und die Kontingenz eines Phänomens zu *verstehen*: „Case studies have the potential to deepen our understanding of the research phenomenon“ (Ghauri 2004, S. 111). Die qualitative Methodik erlaubt es, mit einer „thick description“ der beobachteten sozialen Phänomene anhand von Interviews, der Analyse von Dokumenten, Beobachtungen und des Kontextes eine relativ vollständige Gesamtheit an erklärenden Faktoren für ein Phänomen offenzulegen (Berry & Dasen, 1971). Eine Fallstudie ist besonders geeignet, wenn das Verhältnis zwischen dem untersuchten Phänomen und dessen Kontext noch aufzuklären ist (Yin, 2003, S. 13). Der Fallstudienansatz von

Pettigrew (1987) bietet einen strukturierten Rahmen zur Analyse von Organisationsveränderungsprozessen, der heutzutage in der neueren französischsprachigen Personalforschung häufig angewendet wird (Defélix, 2006; Pichault 2003, 2008), um die Implementierung von Managementinstrumenten zu untersuchen. Bei diesem „kontextualistischen Ansatz“ (Pettigrew, 1987, S. 657; Pichault, 2003) wird die Implementierung von Instrumenten mithilfe dreier Elemente – Inhalt, Prozess und Kontext – analysiert: *Inhalt* bezieht sich auf spezifische Sachverhalte, die Gegenstand von Veränderung, das heißt von der geplanten Implementierung sind. *Prozess* betrifft Reaktionen, Handlungen und Interaktionen aller am Implementierungsprozess beteiligten Akteure. Beim *Kontext* unterscheidet Pettigrew den externen Kontext, der das soziale, ökonomische und politische Umfeld betrifft, in dem die Unternehmung agiert, und den internen Kontext, der Strukturen, Kultur und das mikropolitische System der Unternehmung betrifft. Dieser Ansatz erlaubt es, die Datensammlung und -analyse sowie die im nächsten Abschnitt stattfindende Darstellung des Implementierungsprozesses der Verhaltenskodices zu strukturieren.

Zwischen September 2003 und Februar 2005 wurde eine Dokumentenanalyse vorgenommen, in der alle in den ausländischen Tochtergesellschaften benutzten HR-Instrumente der Gruppe analysiert wurden. Eine Interviewserie wurde zwischen Mai 2004 und Februar 2005 mit 21 Managern und Arbeitnehmervertretern der deutschen und französischen Tochtergesellschaften durchgeführt. Die Hälfte der Manager, die hierbei befragt wurden, waren HR-Manager, die verantwortlich für die Umsetzung der Verhaltenskodex-Schulungen waren. Die Hälfte unserer Gesprächspartner sowohl aus dem HR-Bereich als auch aus dem operativen Geschäft verfügte über Erfahrung als Expatriates im amerikanischen Stammhaus (siehe Tab. 1). Interviewpartner wurden nach den Empfehlungen von Marschan-Piekkari et al. (2004) ausgewählt. Angesichts des internationalen und interkulturellen Kontextes der Erhebung wurden die Interviews in den beiden Ländern in der jeweiligen Muttersprache der interviewten Person geführt und analysiert (Marschan-Piekkari & Reis, 2004). Jedes Interview dauerte zwischen 60 und 100 Minuten und wurde mithilfe desselben Leitfadens strukturiert: Die Wahrnehmung des Inhaltes der Verhaltenskodices und der Corporate Values, Akteure, Reaktionen und Phasen des Prozesses sowie Schlüsselemente des Kontextes wurden systematisch abgefragt. Aus Vertraulichkeitsgründen konnten die Interviews nicht aufgenommen werden. Jedes Interview wurde aber in Anwesenheit von beiden (zweisprachigen) Forschern geführt und parallel protokolliert: Die Notizen wurden am Ende jedes Gesprächs von beiden Forschern verglichen, konsolidiert und für die Gesprächsanalyse transkribiert. Nach jedem Gespräch wurden außerdem Informationen über Räume, Atmosphäre und nonverbale Kommunikation ausgetauscht, diskutiert und im Gesprächsprotokoll vermerkt.

Die Analyse der Interviews wurde von beiden Forschern parallel durchgeführt, um Strukturierungskategorien (eigentliche Kontexteffekte) herauszufiltern, die unterschiedliche Wahrnehmungen und Reaktionen der Akteure erklären können. Bei der Analyse wurden verschiedene Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse geprüft (Mayring, 2008, S. 109-115): Re-Test, Parallel-Test, Außenkriterium (Interview mit einem schweizerischen HR-Manager des MNU) und Intercoder-Reliabilität. Um die Interpretationsperspektiven zu diversifizieren und verschiedene Formen der „Triangu-

lation“ (Yin, 2003, S. 97-102) zu erreichen, wurden neben den Interviews eine Dokumentenanalyse (Trainingsmaterial, Sitzungsprotokolle) und zusätzliche Gespräche mit internen Experten durchgeführt sowie eine abschließende Präsentation und Diskussion zur Validierung der Ergebnisse mit den befragten Akteuren unternommen. Mit zwei deutschen und zwei französischen HR-Managern fanden während der Dokumentarstudie vor und nach den Interviewserien mehrere Treffen statt. Dies entspricht etwa 10 Stunden zusätzlicher Interviews in jedem Land.

**Tab. 1: Interviewpartner in Frankreich und Deutschland**

Standort	Französische Niederlassungen		Deutsche Niederlassungen		
	Ostfrankreich	Paris	Hessen MA	Hessen	Norddeutschland
Rolle der NL	Europäischer Produktionsstandort	Französische HQ und Vertrieb	Deutsche HQ und Vertrieb	Deutsches Logistikzentrum	Europäisches R&D Zentrum
Geschichte der NL	Greenfield – starkes Wachstum	Greenfield	Greenfield	Greenfield	Brownfield
Interviewpartner (Gesamt)	9	2	7	2	1
Davon HR Manager	3	1	2	1	1
Davon Personalvertreter	1	0	1	0	0
Davon Manager	5	1	4	1	0
Davon mit US Erfahrung in der Muttergesellschaft	5	0	4	0	0
Davon mit Auslandserfahrung in anderen NL	3	0	2	0	0

## 4. Der Implementierungsprozess und die Rezeption in Frankreich und Deutschland

In diesem Abschnitt wird auf der Basis der empirischen Erhebung dargestellt, wie sich der Implementierungsprozess des *Code of Conduct* in den französischen und deutschen Tochtergesellschaften vollzogen hat. Als Struktur dienen die Elemente der kontextualistischen Analyse von Pettigrew (1987), Kontext (1.), Inhalt (2.) und Prozess (3.), wie in Abschnitt 3 beschrieben. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Rezeptions- und Wahrnehmungsmuster der jeweiligen Akteure in den Tochtergesellschaften gelegt.

### 4.1 *Der Organisationskontext: Rolle der Tochtergesellschaften, Koordinationsmodus der Muttergesellschaft, institutionelle und strategische Elemente*

AMIE ist ein Chemieunternehmen mit weltweit mehreren zehntausend Angestellten und Hauptsitz in den USA (im Mittleren Westen). In den deutschen und französischen Tochtergesellschaften arbeiten jeweils ca. insgesamt 1.000 Mitarbeiter. Beide Ländergesellschaften wurden in den 1960er Jahren gegründet. In Deutschland hat der Konzern drei Standorte: eine Produktionsstätte in Norddeutschland, die aus einer Fu-

sion mit der Produktionsstätte einer Gruppe deutscher Herkunft mit etwa 300 Angestellten hervorgegangen ist. In Süddeutschland befindet sich der deutsche Hauptsitz (mit Vertrieb und Forschung & Entwicklung) sowie ein Standort als Verpackungs- und Logistikzentrum. In Frankreich besitzt der Konzern zwei Standorte: eine Produktionsstätte in Ost-Frankreich mit über 700 Angestellten sowie den französischen Hauptsitz mit Vertrieb und Stab im Pariser Raum.

Koordinationsmodus und Transferpraktiken der Muttergesellschaft AMIE gegenüber den europäischen Tochtergesellschaften enthalten viele Elemente, die in der Literatur als charakteristisch für die „*Country of origin-Effekte*“ von US-amerikanischen MNU beschrieben werden (Ferner & Müller-Camen, 2004). AMIE wurde von allen Gesprächspartnern als zentralistisch beschrieben mit starken formalisierten Controlling- und Reporting-Prozessen. Dieser zentralistische Ansatz hat sich in den letzten Jahrzehnten – wie in anderen US-amerikanischen MNU – verstärkt, etwa durch die Einführung eines gemeinsamen ERP (Enterprise Resource Planning) und durch eine neue Matrixorganisation, in der die mittleren Manager der europäischen Tochtergesellschaften nicht nur dem Geschäftsführer des lokalen Standorts zugeordnet sind, sondern auch an Manager der jeweiligen funktionellen Bereiche in der Muttergesellschaft berichten müssen. Diese Koordinationsmodi werden unterschiedlich nach funktionellem Bereich gestaltet: Die HR-Funktion wird auf europäischer Ebene durch regelmäßige Meetings und Videokonferenzen intensiv koordiniert; die Produktion und Forschungs- und Entwicklungsfunktion werden weltweit direkt von der US-amerikanischen Muttergesellschaft gesteuert. Diese ausgeprägte Kontrolle wird durch eine Expatriates-Politik verstärkt, die viele Amerikaner in den europäischen Tochtergesellschaften und vor allem in den nationalen Headquarters Führungspositionen einnehmen lässt. Diese Kontrolle wird begleitet von einem zunehmenden Standardisierungsdruck, der mit dem wachsenden internationalen Wettbewerb und der Institutionalisierung internationaler Qualitäts- und Umweltstandards in der Branche von AMIE einhergeht.

Typisch für US-amerikanische MNU ist auch, dass AMIE versucht, die industriellen Beziehungen und den sozialen Dialog außerhalb der lokalen institutionellen Mechanismen zu gestalten: In Deutschland verfügte die Tochtergesellschaft lange Zeit über keinen Betriebsrat, er wurde erst nach dem Jahr 2000 durch den Einfluss des Betriebsrats der neu erworbenen norddeutschen Produktionsstätte gegründet. In Frankreich hat die Geschäftsleitung in den 1980er Jahren versucht, eine gewerkschaftliche Vertretung bei den gewählten *Délégués du Personnel* (Personalvertreter) zu begrenzen. Im französischen institutionellen System können Gewerkschaftsvertreter nur einen Einfluss auf Betriebsebene ausüben, wenn sie in die lokalen Personalvertretungsinstanzen (*Comité d'Etablissement* und *Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail*) gewählt sind, die aber im Vergleich zu Deutschland kein Mitbestimmungsrecht haben, sondern nur ein Informations- und Konsultationsrecht sowie eine Überwachungsfunktion (Barmeyer, Schlierer, & Seidel, 2007). Obwohl die französische Produktionsstätte mit über 700 Mitarbeitern besonders groß ist, bleibt die Personalvertretung unpolitisch und unabhängig von Gewerkschaften. In der französischen Zentrale in Paris ist die gewerkschaftliche Präsenz in den Personalvertretungsinstanzen spürbarer.

Ein weiteres Charakteristikum der Personalpolitik von AMIE ist eine ausgeprägte internationale Mobilität von Managern aller Ebenen der Auslandstochtergesellschaften, die oft während ihrer Karriere eine Erfahrung in den US-amerikanischen Headquartern nachweisen: *„Es erleichtert die Beziehungen mit der Muttergesellschaft, wenn ein Amerikaner in der Landesgeschäftsführung sitzt, ebenso tragen ehemalige Expatriates zu einer besseren Zusammenarbeit bei“* (Franzose, Direktor Gesundheit & Umwelt). Eine weitere Folge der internationalen Mobilität ist, dass die amerikanische Geschäftsleitung multikultureller besetzt ist als viele andere Vorstände amerikanischer Unternehmen, das heißt mit mehrsprachigen, oft binationalen Führungskräften mit internationalen Karriereprofilen. Aufgrund einer ausgeprägten Retentions- und Beförderungspolitik hat das Unternehmen ebenso eine starke informelle Unternehmenskultur entwickelt, die dazu führt, dass AMIE-Mitarbeiter das Unternehmen als ethisch und sozial wahrnehmen und darstellen.

Im Kontext von Korruption und Finanzskandalen gewinnen Verhaltenskodices einen neuen Stellenwert für die externe Kommunikation von sozialer Verantwortung und Unternehmenskultur sowie die Einhaltung des SOX: *„Im Jahre 2003 war ich in den USA anlässlich der neuen Version des Code of Conducts. Es war die Zeit der US-Bilanzskandale. AMIE wollte mehrere Dinge gegenüber Wettbewerbern, Lieferanten, Aktionären betonen, um sein Image zu wahren und sein Profil zu schärfen“* (Franzose, Qualitätsmanager).

#### **4.2 Die Wahrnehmung des Inhalts: der Verhaltenskodex als nordamerikanisches Kontrollinstrument**

Gegenüber seinen Arbeitnehmern hat AMIE seit 1918 eine Unternehmensethik kommuniziert, die auf drei grundlegenden Unternehmenswerten beruht. Diese Kommunikation hat sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts allmählich zu einem Verhaltenskodex entwickelt, der die drei Unternehmenswerte durch einheitliche Regelungen konkretisiert. Der Verhaltenskodex diente AMIE schon in der Vergangenheit als unternehmenskulturelles Instrument ethischen Verhaltens. Der Kodex basiert ursprünglich auf verschiedenen Dokumenten, die vom Unternehmensgründer und seinen Nachfahren verfasst und unternehmensintern verteilt wurden; in strategisch ausgerichteten Ansprachen und Reden bei betrieblichen Anlässen werden ethische Botschaften des Kodex‘ immer wieder zitiert. Seit der vorletzten Fassung des Kodex‘ der 1990er Jahre und in der neuen Fassung von 2004 hat sich das Instrument zu einer präzisen und detaillierten Gesamtheit von Verhaltensrichtlinien in spezifischen Arbeitssituationen entwickelt. Die Fassung des Verhaltenskodex‘ aus dem Jahr 2004 umfasst etwa 30 Seiten, auf denen sehr genau berufliche Verhaltensnormen beschrieben werden. Dieser Verhaltenskodex definiert für die Angestellten die in verschiedenen – problematischen – Arbeitssituationen zu befolgenden Verhaltensweisen. Solche Situationen umfassen unter anderem Interessenkonflikte, Korruption, vertrauliche Informationen, Umweltschutz, Respekt der Kollegen und Kunden, Gesundheit und Sicherheit etc. Es wird vorausgesetzt, dass die Arbeitnehmer die letzte Seite dieses Verhaltenskodex‘ gleichzeitig mit ihrem Arbeitsvertrag unterzeichnen. Diese Unterschrift sollte eine moralische Verpflichtung des Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitgeber darstellen. Sofern die Arbeitnehmer vom Kodex abweichendes Verhalten beobachten, sind sie gehalten, die Dienststelle für Verletzungen des Kodex‘ zu informieren: *„Wenn Sie ver-*



*muten, beobachten oder hören, dass das Gesetz, der Kodex oder interne Regelungen tatsächlich oder auch nur eventuell verletzt wurden, müssen Sie dies sofort signalisieren“ (Code of Conduct von AMIE). Diese Mitteilung soll erfolgen, indem die Dienststelle des nordamerikanischen Stammhauses angerufen wird. Zusätzlich zum Verhaltenskodex erhält jeder Mitarbeiter ein Heft mit „Good Business Practices“, das spezifisch auf seinen Beruf, also Verkauf, Einkauf, Forschung und Entwicklung etc., zugeschnitten ist, und das er ebenfalls zur Kenntnis nehmen muss.*

Der Inhalt des Kodex‘ wird in beiden Ländern generell kritisiert, weil er stark am rechtlichen Rahmen Nordamerikas ausgerichtet ist und oftmals auf amerikanische Gesetze, zum Beispiel gegen Diskriminierung, sexuelle Belästigung oder Boykottrecht etc. verweist: *„Die Illustrationen sind sehr amerikanisch, zum Beispiel die Frauen, die Minderbeinteten und die ‚coloured people‘, und der Stil bleibt sehr naiv. Das bringt hier alle zum Lachen, insbesondere die Naivität des Beispiels für sexuelle Belästigung“ (Deutscher, Controller). „Was die Amerikaner ‚sexuelle Anspielung‘ nennen, ist wahrscheinlich weit von dem entfernt, was die Franzosen als solche verstehen“ (Französin, HR-Managerin).* Diese Regelungen rufen in den lokalen Tochtergesellschaften keinen offenen Widerstand hervor, zeigen jedoch deutlich das „Herkunftsland“ dieses HR-Instruments und verleihen diesem einen ethnozentrischen Charakter, was zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit und Legitimität gegenüber den Mitarbeitern der europäischen Tochtergesellschaften führt.

Mitarbeiter der Tochtergesellschaften nehmen den Kodex immer mehr als Kontrollinstrument wahr, was durch den von der Muttergesellschaft initiierten internationalen Standardisierungsdruck und die direkteren Koordinationsmechanismen über SAP und über neue Matrixorganisationsstrukturen verstärkt wird. Diese spürbar stärkere Kontrolle wird bei den französischen Interviewpartnern expliziter als bei den deutschen zum Ausdruck gebracht. Häufige und strenge Kontrollen des Stammhauses verstärken das Gefühl einer „amerikanischen Dampfwalze“, die den Spielraum der französischen Standorte einschränkt und für einige Befragte sogar die französische Identität der Mitarbeiter bedroht: *„Es gibt Leute, die das schlecht aufnehmen, die finden, dass die europäische Kultur nicht respektiert wird. Es gibt ein amerikanisches Modell, in dem sich die hiesigen Leute nicht wiederfinden“ (Franzose, Vorsitzender des Niederlassungsausschusses CE).* Ein französischer Manager formulierte die Identitätsfrage sogar extrem, indem die Kultur der Muttergesellschaft mit derjenigen der römischen Invasoren gegenüber einem gallischen Dorf verglichen wird: *„Die Frage, die man sich schließlich [anlässlich der Unterzeichnung des Kodex] stellt ist, ob man es akzeptiert, Gallo-Römer zu werden?“ (Franzose, Supply-Chain Manager).*

In Deutschland wurde zwar seltener als in Frankreich negativ und kritisch auf die nordamerikanische Herkunft des Kodex‘ hingewiesen, aber viele deuteten an, dass die Mitarbeiter des norddeutschen Standorts, der von der amerikanischen Firma einige Jahre früher aufgekauft wurde, deutlich kritischer gegenüber der nordamerikanischen Herkunft der Instrumente sind als die Mitarbeiter der anderen deutschen Standorte. Dies bezieht sich vor allem auf die älteren, die am selben Standort innerhalb einer Gruppe mit 100% deutscher Identität und deutschen Managementpraktiken sozialisiert worden sind: *„Anfänglich fand ich den Verhaltenskodex sehr amerikanisch. Ich fand, dass es ein wenig übertrieben war. Die Werte hatten auf mich dieselbe Wirkung wie die Werbebotschaften von Nike oder Coca Cola.“ (Deutscher, Verwaltungsleiter).* Bestimmte deutsche Berufsgrup-



pen wie Verkauf und Marketing äußerten sich kritischer als die anderen. Diese Gruppen haben zwar die amerikanische Identität des Verhaltenskodex nicht explizit angegriffen, waren jedoch zurückhaltender hinsichtlich der „Good Practices“ der neuen Version des Verhaltenskodex, die drastische Beschränkungen bei Einladungen und Geschenken, verteilten Mustern und Prototypen sowie dem Ausmaß an persönlichen Beziehungen mit Kunden und Konkurrenten vorsahen. Man war der Auffassung, dass das Unternehmen „*päpstlicher als der Papst*“ sei; ein Satz, der in vielen Interviews zu hören war: *„Ich bin nicht mit allem einverstanden. Zudem finde ich es wirklich idiotisch, keinen Kontakt mehr zu den Kollegen von der Konkurrenz haben zu können. Dasselbe gilt für die Annahme von Geschenken, das hängt von der Wichtigkeit ab“* (Deutsche, Marketing-Verantwortliche). Dem Unternehmen wird vorgeworfen, über den gesetzlichen Rahmen hinauszugehen, der jüngst dahingehend geändert worden ist, dass der Informationsaustausch mit Zulieferern und Kunden strenger gestaltet, das heißt stark eingeschränkt wurde. Von den deutschen Vertriebsmanagern, die sich auf dem lokalen Markt einem starken Konkurrenz- und Leistungsdruck ausgesetzt sehen, wird der Verhaltenskodex als geschäftliche Behinderung angesehen. Sie haben Schwierigkeiten, mit den paradoxen Weisungen der Muttergesellschaft bezüglich gesteigerter Leistungsanforderungen und der Einhaltung ethischer Geschäftspraktiken zurecht zu kommen.

Nur bei den französischen Gesprächspartnern wurde eine stark kulturelle Argumentation angewendet: Der „fremdkulturelle“ Umgang mit Regeln des nordamerikanischen Midwest wurde mehrmals von ehemaligen Expatriates angedeutet: *„Bei den Amerikanern, insbesondere im Mittleren Westen, können sie [den Kodex] in ihrem Schlafzimmer aufhängen. Das ist eine sehr konservative Kultur, das passt ihnen wie angegossen, es kommt ihnen überhaupt nicht in den Sinn, dass es anders sein könnte“* (Franzose, Direktor Qualität). Dieser „universalistischere“ Midwest-Ansatz stellt insbesondere für die befragten französischen Manager ein Problem dar, da französische Mitarbeiter eine gewisse Interpretationsfreiheit in Bezug auf die Regelung beanspruchen: *„Das ist ein bisschen wie das, was man beim Katechismus lernt. [...hier in Frankreich] kann man sich Freibeiten erlauben“* (Franzose, HR-Manager). Auf die gleiche Weise wird in vielen Aussagen der Begriff des Ermessensspielraums und der „Interpretation“ von Regeln unterstrichen, was die Franzosen auch selbstkritisch angemerkt haben: *„Frankreich, das ist eine andere Welt. Seitdem ich zurück bin, habe ich Schwierigkeiten damit. Es gibt eine solche Aggressivität und permanente Verletzung der Regeln, nicht nur auf den Straßen... Während der Sitzung zur ‚compliance‘ mit dem Management des (französischen) Standorts hatten wir einen Anruf der Polizei, die die Sitzung unterbrach, weil dutzende Autos falsch geparkt waren. 60 Manager aller Ebenen, die von ‚compliance‘ reden und selbst unmöglich geparkt haben ...“* (Franzose, Operations-Manager).

In Frankreich wie in Deutschland wurde das „Whistleblowing“, das heißt die Anzeige von Überschreitungen mittels einer amerikanischen Gratisrufnummer, gleich stark kritisiert (Hassink et al., 2007). Die „Meldung“ beobachteter Verstöße basiert darauf, dass der Verhaltenskodex explizit auffordert, jedweden Verstoß, der von Kollegen oder Vorgesetzten begangen wird, zu melden, indem eine Gratis-Telefonnummer in den Vereinigten Staaten angerufen wird. Hierbei handelt es sich um einen sich aus dem Sarbanes-Oxley-Gesetz ergebenden Zwang. So fanden Franzosen wie Deutsche besonders harte Worte, um die Anzeige anzuprangern: *„Denunzierung“, „Quisling“, „Vichy-Regime“, „Ich bin keine Petze“* auf französischer Seite; *„Denunzierung“, „totalitäres Re-*

gime“, „Stasi-Methode“ auf deutscher Seite. In Frankreich wie in Deutschland wird die amerikanische Telefonnummer, der die Rolle eines Schutzmechanismus für die Arbeitnehmer zugeordnet war, nahezu nie genutzt. Dies verärgert die amerikanische Muttergesellschaft, die findet, dass sich die deutschen und französischen Tochtergesellschaften nicht an die „Spielregeln“ des Verhaltenskodex halten.

### **4.3 Ein problematischer Implementierungsprozess mit differenzierten Widerständen**

Die Versionen des Jahres 1999 des Verhaltenskodexes wurden in der amerikanischen Muttergesellschaft konzipiert, verfasst und von dort aus in die Sprachen der Auslandsgesellschaften übersetzt. Für die Implementierung in den Tochtergesellschaften waren die lokalen HR-Abteilungen verantwortlich; diese hatten aber 1999 kein Mitspracherecht über die Form, den Inhalt und den Prozess. Die Fassung des Verhaltenskodex des Jahres 1999 wurde von den deutschen und französischen Mitarbeitern stark kritisiert, insbesondere stilistisch. Die französische Fassung wurde in Québec, im französischsprachigen Kanada, übersetzt, was bei den französischen Mitarbeitern zu lexikalischen Irritationen geführt hat. Auch auf deutscher Seite wurden Übersetzungsfehler und die Haltung der US-Muttergesellschaft kritisiert: „*Es gab viele Probleme und Fehler bei der Übersetzung. Wir mussten gewisse Dinge umformulieren, nicht inhaltlich, aber stilistisch. Es ist dann immer ein Kampf mit der Zentrale, die das nicht hören will. Auch versteht sie es kaum. Beim ersten Mal waren wir nicht involviert, beim zweiten Mal schon*“ (Deutsche, Personalleiterin Standort B).

Bei der neueren Fassung von 2004 hat die US-amerikanische Muttergesellschaft die Kritik der Tochtergesellschaften berücksichtigt und die Übersetzung – aber nicht den Inhalt, der standardisiert blieb, – mit allen Tochtergesellschaften abgesprochen und dementsprechend modifiziert. Die Implementierung wurde, wie bei anderen US-amerikanischen MNU mithilfe von standardisierten Trainings-CDs und einem Online-Test zur Validierung der Kenntnisse des Kodex, durchgeführt. In den Produktionsstätten, in denen Mitarbeiter nicht immer über PC- und Internetzugang am Arbeitsplatz verfügen, fand die Implementierung im Rahmen von Workshops mit den jeweiligen Teamleitern statt: „*Grundsätzlich nimmt jeder Mitarbeiter an einem eintägigen Integrations-Workshop teil, der darauf ausgerichtet ist, die AMIE-Unternehmenskultur zu vermitteln. Insbesondere die Grundwerte bilden die Basis der Unternehmenskultur und sind nicht verhandelbar*“ (Deutscher, Personalleiter, Standort A)

Ein wiederholt geäußelter Vorwurf der Personalabteilungen in Deutschland wie in Frankreich gegenüber der Muttergesellschaft ist, dass man keine Teilnahme der lokalen Akteure bei der Ausarbeitung des Kodex zugelassen hat, was zu einer besseren Anpassung an den lokalen institutionellen Kontext beigetragen hätte. Diese Einführung ohne Anpassung und lokale Diskussion wirft ein bedeutendes juristisches Problem auf. Das deutsche wie das französische Arbeitsrecht setzen für die Annahme interner Verhaltensregeln und betrieblicher Richtlinien ein spezifisches Prozedere voraus, das die Repräsentationsinstanzen des lokalen Personals mit einbezieht. Das französische Sozialrecht sieht eine Konsultation der Personaldelegierten aus dem Hygiene-, Sicherheits- und Arbeitsbedingungs-Ausschuss (*CHSCT – Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail*) oder des Niederlassungsausschusses (*Comité d'Etablissement* –

*CE genannt*) sowie die Überstellung einer Kopie der Regelung samt Stellungnahme des Niederlassungsausschusses an die Arbeitsinspektion vor (Vorschriften des Artikels L. 122-36 des *Code du Travail*). In Frankreich wie in Deutschland führt die Klausel „*Denjenigen Mitarbeitern, die das Gesetz, den Verhaltenskodex oder die guten Praktiken der Geschäftsführung verletzen, drohen disziplinarische Maßnahmen, die bis zu ihrer Entlassung führen können*“ dazu, dass der Verhaltenskodex als Grundlage für rechtliche Sanktionen herangezogen werden kann. Die „Novartis-Rechtsprechung“ (Tribunal de Grande Instance de Nanterre, 6. Oktober 2004) hat solchermäßen die Entlassung eines Mitarbeiters der französischen Tochtergesellschaft der schweizerischen Gruppe Novartis für nichtig erklärt, die mit einem Verstoß gegen den Verhaltenskodex der Unternehmung begründet worden war. Hierbei wurde die Tatsache geltend gemacht, dass der Kodex rechtlich nicht Bestand hatte, da das vorgesehene Prozedere nicht eingehalten wurde. Diese eine Klausel, die im Fall von Regelverletzungen disziplinarische Maßnahmen vorsieht, führt also dazu, dass jedweder Verweis auf den Verhaltenskodex bei Sanktionen oder sogar bei negativen Evaluationen des Personals rechtlich riskant wird. Dies hat zur Folge, dass der Verhaltenskodex jegliche Legitimität und Funktionalität als Regulierungsinstrument einbüßt: „*Wir sind derzeit dazu gezwungen aufzufordern, dass er nicht als Referenz genutzt wird, wenn von Verhaltensweisen gesprochen wird. Ich bin dazu gezwungen, denn es ist unmöglich, einen Mitarbeiter zu entlassen und sich dabei auf den Verhaltenskodex zu beziehen, sonst wird man gestoppt, denn das ist keine interne Regelung (...) Gleichzeitig aber würde für die US-Kontrollabsicht eine Streichung der Klausel bedeuten, die ganze Konstruktion infrage zu stellen*“ (Französin, HR-Managerin).

Auch der deutsche gesetzliche Rahmen (Mitbestimmungsgesetz 1987) sieht in ähnlicher Weise vor, dass interne Verhaltensregeln seitens der Mitglieder des Betriebsrats offiziell angenommen werden müssen. Nun würden aber derartige AnnahmeprozEDUREN wahrscheinlich Modifikationsforderungen des Verhaltenskodex‘ mit sich bringen, die mit dem Willen der Muttergesellschaft, in allen ausländischen Tochtergesellschaften dasselbe Dokument zur Anwendung zu bringen, inkompatibel wären (Talaucar, 2009).

In beiden Ländern wurde die Einführung des Kodex‘ von einem Brief der jeweiligen Geschäftsführer der Tochtergesellschaften begleitet, in dem sie klarstellten, dass der Verhaltenskodex nur bedingt durch das nationale Arbeitsrecht in Kraft treten kann: „*Wir mussten dem Verhaltenskodex einen Brief des Geschäftsführers der französischen Tochtergesellschaft beifügen, in dem stand, dass der Verhaltenskodex nur unter Berücksichtigung der französischen Sozialgesetzgebung eingesetzt wird*“ (Französin, Personalleiterin). Trotz dieses Briefes haben einige Personalvertreter in Deutschland und in Frankreich reagiert und einen Boykott des Kodex‘ gefordert: „*Bei der Einführung 2004 wurde erwartet, dass alle Mitarbeiter den Verhaltenskodex unterschreiben. Im norddeutschen Standort gab es da beim Betriebsrat Probleme. Es gab Bestimmungen, die nicht mit dem deutschen Recht vereinbar sind*“ (Deutscher, Personalleiter, Standort C). Nicht alle Mitarbeiter haben den Kodex unterschrieben. In Deutschland waren es hauptsächlich die Mitglieder des Betriebsrats des norddeutschen Standorts, die juristischen Widerstand leisteten, in Frankreich die Personalvertreter des Pariser Standortes, die eine Gewerkschaftszugehörigkeit aufwiesen. Bei ihrer Gewerkschaft herrschte 2004 als Folge des sogenannten „Novartis-Urteils“ das *mot d'ordre* (die informelle Richtlinie), dass alle Gewerkschaftsmitglieder in französischen Tochterge-

sellschaften US-amerikanischer MNU gegen Verhaltenskodices Widerstand leisten sollten. Aufgrund dieser Reaktionen von Betriebsräten und Personalvertretern beider Länder haben nicht alle Einheiten das Ziel von einer 100%-Quote der Unterschriftsleistung erreicht, die die Akzeptanz des Kodex<sup>4</sup> durch die Mitarbeiter dokumentiert. Die erreichte hohe Quote von insgesamt fast 90% zeigt jedoch, dass die Vorgaben der Betriebsräte und Personalvertreter nur marginal befolgt wurden. Nach der Unterschriftsleistung wurde allerdings aus juristischen Gründen nicht immer Gebrauch vom Kodex gemacht.

Beim Implementierungsprozess ähnelten sich viele Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Deutschland und Frankreich bezüglich des Widerstands: Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Standort spielte dabei eine zentrale Rolle. Der lokale institutionelle Rahmen wurde in beiden Ländern von den Akteuren der Auslandstochtergesellschaften als Instrument des Widerstands genutzt, was allerdings in den unterschiedlichen französischen und deutschen Standorten nicht systematisch erfolgte. Die in den Standorten beobachteten Unterschiede zeigen deutlich, dass der organisationale wie der historische Kontext, die strategische Position und die Identität der Standorte eine bedeutsame Rolle für die Widerstandsphänomene spielen. In Frankreich forderten lediglich die zu einer Gewerkschaft gehörenden Personaldelegierten der Pariser Stätte, dass der Kodex auf die Tagesordnung der Versammlungen des *CHSCT* gesetzt werde, womit eine auf die Novartis-Rechtsprechung folgende nationale gewerkschaftliche Anweisung befolgt wurde. Die keiner Gewerkschaft angehörenden Personaldelegierten der ostfranzösischen Produktionsstätte haben nicht auf die Ankündigung der neuen Version des Verhaltenskodexes reagiert: „*Das bestätigen die in den Niederlassungsausschuss (CE) Gewählten. Diesmal war der Verhaltenskodex überhaupt kein Ereignis, noch weniger als zuvor*“ (Franzose, Direktor Qualität). Die Mitglieder des Niederlassungsausschusses der französischen Produktionsstätte betrieben keinerlei Opposition gegen die Verbreitung des Kodex<sup>4</sup>, auch wenn sie ihm inhaltlich oft vorwerfen, „zu amerikanisch“ zu sein. Dies kann auch in Anbetracht dessen gesehen werden, dass die Geschichte der industriellen Beziehungen des Standorts gut war und dass der Kodex sogar als Hilfe dienen konnte, die „*Unternehmenskultur des Standortes zu verstärken*“ (Franzose, Personalleiter), die mit dem jüngsten starken Wachstum des Standortes zu verwässern drohte.

In Deutschland zeigten die Personalvertreter des Hauptsitzes keine Widerstände und stellten keinerlei Forderungen. Am süddeutschen Standort blickt man auf eine historisch gute Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zurück und die Verhaltenskodices existieren bereits seit der Unternehmungsgründung. Im norddeutschen Standort hingegen reagierten die Personalrepräsentanten des Betriebsrats wie diejenigen in Paris kritischer auf den Kodex und forderten das Personal vom Standort auf, die Briefe der Direktion nicht zu unterzeichnen. Die Betriebsräte und Arbeitnehmer des norddeutschen Standortes wurden vor der Fusion in einer Gruppe mit starker deutscher Identität sozialisiert, in der die Mitbestimmung eine bedeutende Rolle gespielt hat. So konnten sie ihre traditionellen Rechte durch einen Verhaltenskodex bedroht sehen, der ein Instrument darstellt, das aus einem anderen nationalen Kontext stammt. Die Historie der Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften und die „kulturelle“ Identität der Standorte spielen also eine bedeutende Rolle für die Erklärung der unterschiedlichen Reaktionen auf den Implementierungsprozess.

## 5. Schlussfolgerungen

Im Mittelpunkt dieses Beitrags stand die Implementierung von *codes of conduct* in europäischen Tochtergesellschaften eines nordamerikanischen MNU. Basierend auf dem vergleichenden institutionalistischen Ansatz wurde deutlich, dass der Transfer von HR-Praktiken von spezifischen Kontextfaktoren und Effekten beeinflusst und bedingt wird. Ziel des Beitrags war die Untersuchung eines stark wertefundierten Management-Instruments, das im Sinne von Selznick (1957) im nationalen geschichtlichen Kontext der USA symbolisch und kulturell verwurzelt ist. Dabei wurde der Betrachtungsschwerpunkt auf die Implementierung und insbesondere die Wahrnehmung des Instruments durch die Akteure der Auslandstochtergesellschaften und deren jeweilige Reaktionen gelegt. Der Vergleich der Reaktionen und Wahrnehmungen von Akteuren der Tochtergesellschaften in zwei unterschiedlichen Ländern – Frankreich und Deutschland – ermöglicht einerseits eine ausführliche Analyse von diversen Einflussfaktoren, die nur zum Teil durch nationale Kontexte erklärbar sind, und andererseits eine klarere Fokussierung auf Reaktionen, die mit unterschiedlichen kulturell-kognitiven Mustern (im Sinne von Witt & Redding, 2009) begründet werden können. Auf Basis der Erhebung können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

Erstens hat die Fallstudie gezeigt, dass der Verhaltenskodex in europäischen Tochtergesellschaften nicht mit derselben Interpretation und vor allem nicht mit demselben juristischen Wert wie im Stammhaus eingesetzt werden kann; unter anderem weil er auf andere – nicht US-amerikanische – komplexe institutionelle Kontexte trifft. Die von den Befragten geäußerte Kritik verdeutlicht die Probleme eines normativen US-amerikanischen Instruments in europäischen Ländern wie Frankreich und Deutschland, die strengere Regulierungsformen der Arbeitsbeziehungen als die USA aufweisen (Wächter & Peters, 2004; Ferner et al., 2005). Der Widerstand beim Implementierungsprozess kann also als exemplarische Illustration eines Spannungsfeldes zwischen Heimland- und Gastland-Effekt verstanden werden.

Zweitens sind deutsch-französische Unterschiede in den Reaktionen und Wahrnehmungsmustern der Akteure festzustellen. Deutsche HR-Manager kritisieren systematisch einen oktroyierten Implementierungsprozess, während dessen wenig Rücksprache mit den nationalen HR-Abteilungen gehalten wird. Die französischen Manager dagegen fordern stärker als die deutschen das Recht zur Interpretation des Kodex' sowie zur Geltendmachung von Spielräumen bei der Umsetzung von Verhaltensregeln. Bei den Deutschen kam das Bedürfnis einer lokalen kollektiven Abstimmung im Sinne eines „Mitbestimmungsmindset“ klarer zum Vorschein; bei den Franzosen eher das Bedürfnis einer lokalen individuellen Interpretationsfreiheit im Sinne des französischen „Libre-arbitre“ (Barmeyer & Davoine, 2005). Diese Unterschiede in den Aussagen der befragten Manager könnten die Hypothese von Unterschieden zwischen Amerikanern, Deutschen und Franzosen in der Wahrnehmung von Regeln und insbesondere von ethischen Regelungen bestätigen (d'Iribarne, 2002; Palazzo, 2002): Bestimmte Regelungen und Vorschriften des Verhaltenskodex' werden als ein Eindringen in die Privatsphäre der Mitarbeiter empfunden, einen Bereich, in dem die Unternehmung nach französischem und deutschem Verständnis nur geringe Legitimität besitzt. Französische Manager und Mitarbeiter kritisieren häufiger den amerikanischen Charakter des Instruments, der manchmal sogar als Bedrohung für die französische



Identität der Auslandstochtergesellschaft empfunden wird. Ein weiterer Grund für diese Unterschiede ist aber sicherlich, dass – unabhängig von der Beziehung der ausländischen Tochtergesellschaft zur Muttergesellschaft – das legitime Maß an Kritik an den Vereinigten Staaten in der französischen und deutschen Gesellschaft nicht dasselbe ist. Die Bevölkerungen beider Länder haben unterschiedliche nationale Wahrnehmungsmuster bezüglich der USA (Wiecha, 2006), da beide Länder ihre wirtschaftliche wie politische Identität in Bezug auf die Vereinigten Staaten in der Nachkriegszeit sehr unterschiedlich definiert haben (Djelic, 1998). Dies kann auch als Unterschied in der Akzeptanz des Dominanzeffekts des nordamerikanischen Modells interpretiert werden.

Drittens zeigen die unterschiedlichen Reaktionen der Akteure in den jeweiligen Standorten beider Länder, dass die Implementierung durch eine Vielfalt von anderen Kontextfaktoren beeinflusst wird. Hierzu gehören die Historie und das Machtverhältnis der jeweiligen Tochtergesellschaften bzw. Standorte – Themen, die in früheren Studien thematisiert wurden (Tempel et al., 2006). Es wird deutlich, dass ausgeprägte Widerstände, wie die Verweigerung der Unterschrift unter den Verhaltenskodex oder die Kritik am Implementierungsprozess und am amerikanischen Inhalt des Kodex', von bestimmten französischen wie deutschen *Untergruppen* kommen, die ihre Identität weniger über die Organisationskultur von AMIE definieren als etwa über Standorte, Funktionen, Berufe oder Gewerkschaftszugehörigkeit. In Frankreich wie in Deutschland ist zum Beispiel die Berufsgruppe der Vertriebsmanager, die durch die Regelungen des Kodex' am meisten eingeschränkt sind, wesentlich kritischer als ihre Kollegen der Forschung und Entwicklung oder der Produktion. Die einzelnen Gruppen können nationale Argumente gegen den amerikanischen Charakter des Kodex' oder gegen den rechtswidrigen Implementierungsprozess als Ressourcen anwenden, um die Interessen und die Strategie ihrer eigenen Untergruppe zu verteidigen.

Einschränkend ist zu berücksichtigen, dass es sich um die Analyse einer Fallstudie handelt, die in spezifischen Kontexten verankert ist und sich nur begrenzt dazu eignet, Verallgemeinerungen zu formulieren. Hier dient die Fallstudie nur als Illustration, wie institutionelle Kontextfaktoren und kulturelle Wahrnehmungsmuster bei der Implementierung von wertefundierten Instrumenten zusammenspielen können. Weitere Studien wären nötig, um die gefundenen Widerstände zu systematisieren. Ebenso sind durch den Fokus auf die Implementierung des *code of conduct* in den Tochtergesellschaften keine Manager der US-amerikanischen Muttergesellschaft befragt worden. Weitere Forschungsschritte sollten die Reaktionen der Muttergesellschaft bezüglich der europäischen Widerstände der Tochtergesellschaften untersuchen.

Abschließend kann die Fallstudie neue Anregungen und Forschungsfragen zum französischen Kontext der Tochtergesellschaften liefern, der in der MNU-Forschung bisher erstaunlich wenig untersucht wurde. Einige wenige Studien zur Implementierung zeigen nämlich, dass viele aus den USA stammende Managementinstrumente, zum Beispiel Zielvereinbarungssysteme, Qualitätsmanagementsysteme oder Leistungsbeurteilungsinstrumente (Trepo, 1987; Bourguignon, Malleret, & Norreklit, 2004) auf deutliche Widerstände in den französischen Unternehmen stoßen. Weitere europäisch vergleichende Forschungsarbeiten zum Thema Transfer von Per-



sonalpraktiken in nordamerikanischen MNU sollten Frankreich als Untersuchungskontext systematischer berücksichtigen.

Die Fallstudie liefert ebenso Anregungen bezüglich Erfolgsfaktoren bei der Implementierung wertefundierter Personalmanagement-Instrumente. Bei der Implementierung nehmen Manager, die in der US-amerikanischen Muttergesellschaft gearbeitet haben und somit über Kontextwissen und Systemkenntnisse verschiedener Standorte verfügen, eine besondere Facilitator- bzw. Mittler-Rolle ein, die bisher kaum erforscht wurde (Blakeney, Oddou, & Osland, 2006). Diese Mittler-Rolle ist umso bedeutender, wenn diese früheren Expatriates in HR-Manager-Positionen tätig sind. Weitere Fallstudien wären wünschenswert, vor allem in Unternehmen, in denen sowohl Instrumente als auch Implementierungsprozesse nicht nur von nationalen Personalmanagern der Muttergesellschaft, sondern von multinationalen Personalmanager-Teams aus den jeweiligen nationalen Standorten konzipiert werden.

## Literatur

- Almond, Phil, Edwards, Tony, Colling, Trevor, Ferner, Anthony, Gunnigle, Patrick, Müller-Camer, Michael, Quintanilla, Javier, & Wächter, Hartmut (2005). Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries. *Industrial Relations*, 44(2): 267-306.
- Arthurs, Harry W. (2005). Corporate Codes of Conduct: Profit, Power and Law in the Global Economy. In Wesley Cragg (Ed.), *Ethics Codes, Corporation and the Challenge of Globalization* (S. 51-74). Edward Elgar: Northampton MA.
- Barmeyer, Christoph (2004). Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management - Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven. In Deutsch-Französisches Institut (Ed.), *Frankreich Jahrbuch 2003. Kulturelle Vielfalt gestalten* (S. 79-99). Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Barmeyer, Christoph, & Davoine, Eric (2005). Problèmes interculturels du management franco-allemand. Théories et pratiques. *Revue d'Allemagne*, 37(3), 415-430.
- Barmeyer, Christoph, & Davoine, Eric (2006). International Corporate Cultures: From Helpless Global Convergence to Constructive European Divergence. In Christian Scholz & Joachim Zentes (Eds.), *Strategic Management – New rules for old Europe?* (S. 27-245). Wiesbaden: Gabler.
- Barmeyer, Christoph, Schlierer, Hans-Jörg, & Seidel, Fred (2007): *Wirtschaftsmodell Frankreich. Märkte. Unternehmen, Manager*. Frankfurt, New York: Campus.
- Berry, John W., & Dasen, Pierre R. (Eds.) (1971). *Culture and Cognition. Readings on Cross-Cultural Psychology*. London: Methuen & Co.
- Blakeney, Roger, Oddou, Gary, & Osland, Joyce (2006). Repatriate Assets: Factors Impacting Knowledge transfer. In Michael J. Morley, Noreen Heraty & David G. Collings (Eds.), *International Human Resource Management and International Assignments* (S. 181-199). Houndmills Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Blazejewski, Susanne (2006). Transferring Value Infused Organizational Practices in Multinational Companies. In Mike Geppert & Michael Mayer (Eds.), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies* (S. 63-104). Houndmills Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bourguignon, Annick, Malleret, Véronique, & Norreklit, Hanne (2004). The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134.
- Brink, Hans Josef, Davoine, Eric, & Schwengel Hermann (1999). *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*. Berlin: BWV Berlin.
- Defélix, Christian (2006). La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences? Trois études de cas autour de la norme ISO 9001 version 2000. In Christian Defélix

- & Alain Klarsfeld/Erwan Oiry (Eds.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (S. 63-79). Paris: Vuibert.
- Djelic, Marie-Laure (1998). *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, Tony, Colling, Trevor, & Ferner, Anthony (2007). Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrative Approach. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- Edwards, Tony, & Ferner, Anthony (2002). The Renewed 'American Challenge': A Review of Employment Practice in US Multinationals. *Industrial Relations Journal*, 33(3), 94-111.
- Ferner, Anthony, Almond, Phil, Clark, Ian, Colling, Trevor, Edwards, Tony, Holden, Len, & Müller-Camen, Michael (2004). The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case study evidence from US MNCs in the UK. *Organisation Studies*, 25, 363-391.
- Ferner, Anthony, Almond, Phil, & Colling, Trevor (2005). US Multinationals, Competitive Advantage and the Diffusion of HR Policy: The Case of Workforce Diversity. *Journal of International Business Studies*, 36, 304-321.
- Ferner, Anthony, & Müller-Camen, Michael (2004). Herkunftsland USA. Prägung der Personalpolitik durch das amerikanische „Business System“. In Hartmut Wächter & René Peters (Eds.), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa* (S. 65-82). Mering, München: Rainer Hampp Verlag.
- Ferner, Anthony, & Varul, Matthias (2000). Vanguard Subsidiaries and the Diffusion of New Practices a Case Study of German Multinationals. *British Journal of industrial relations*, 38, 115-140.
- Friel, Daniel (2005). Transferring a Lean Production Concept from Germany to the United States: The Impact of Labor Laws and Training Systems. *Academy of Management Executive*, 19, 50-58.
- Gautier, Laurence (2000). L'impact des chartes d'éthique. *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. 2000, 77-88.
- Gautier, Laurence (2001). Fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises. *Revue Française de Gestion*, Nov.-Dec. 2001, 70-76.
- Geppert, Mike, & Mayer, Michael (2006): *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*. Houndmills Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Geppert, Mike, Williams, Karen, & Matten, Dirk (2003). The Social Construction of Contextual Rationalities in MNCs: An Anglo-German Comparison of Subsidiary Choice. *Journal of Management Studies* 40(3), 617-641.
- Ghuri, Pervez N. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In Maschan-Piekkari, Rebecca & Catherine Welch (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (S. 109-124). Cheltenham Glos, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Hassink, Harold, de Vries, Meinderd, & Bollen, Laury (2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 25-44.
- Igalens, Jaques, & Dehermann-Roy, Emilie (2004). Les codes de conduite: une existence légitime, une efficacité contestable. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Automne 2004, 27-44.
- Iribarne (d'), Philippe (1994). The Honour Principle in the 'Bureaucratic Phenomenon'. *Organization Studies*, 15(1), 81-97.
- Iribarne (d'), Philippe (2001). *Ebre, Vertrag, Konsens. Unternehmensmanagement und Nationalkulturen*. Frankfurt, New York: Campus.
- Iribarne (d'), Philippe (2002). La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Revue Française de Gestion*, Sept.-Okt. 2002, 23-39.
- Iribarne (d'), Philippe (2009a). *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris: Seuil.
- Iribarne (d'), Philippe (2009b). National Cultures and Organisations in Search of a Theory. An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309-321.
- Kapteijn, Muel (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics* 50(1), 13-31.
- Kostova, Tatiana (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices. A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.

- Langlois, Catherine, & Schlegelmilch, Bodo (1991). Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the US. *Journal of International Business Studies*, 4, 519-539.
- Marschan-Piekkari, Rebecca, Welch, Catherine, Penttinen, Heli, & Tahavainen, Marja (2004). Interviewing in the Multinational Corporation: Challenges of the Organizational Context. In Rebecca Marschan-Piekkari & Catherine Welch (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (S. 244-263). Cheltenham Glos, Northampton: Edgar Elgar.
- Marshan-Piekkari, Rebecca, & Reis, Cristina (2004). Language and Languages in Cross-cultural Interviewing. In Rebecca Marschan-Piekkari & Catherine Welch (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (S. 224-243). Cheltenham Glos, Northampton: Edward Elgar.
- Maurice, Marc, Sellier, François, & Silvestre Jean-Jacques (1986). *The Social Foundations of Industrial Power. A Comparison of France and Germany*. Cambridge, Mass. [u. a.]: MIT Press.
- Maurice, Marc, & Sorge, Arndt (2000). *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-economic Contexts*. Amsterdam: John Benjamin.
- Mayring, Philipp (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mercier, Samuel (2001). Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises. *Revue Française de Gestion*, Nov.-Dez. 2001, 62-69.
- Palazzo, Bettina (2000). *Unternehmensethik in Deutschland und den USA – ein interkultureller Vergleich*. Wiesbaden: Gabler.
- Palazzo, Bettina (2002). U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 41, 195–216.
- Parsons, Talcott (1952). *The Social System*. New York: Free Press.
- Perlmutter, Howard (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Pestre, Florent (2004). *Mise en œuvre de la politique éthique au sein de la firme multinationale: défis et enjeux*. Cahier 339, DMSP, Paris: Paris-Dauphine.
- Pettigrew, Andrew (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24, 649-670
- Pichault, François (2003). Andrew Pettigrew: le cadre d'analyse contextualiste. In José Allouche (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines* (S. 1753-1768). Paris: Vuibert.
- Pichault, François (2008). Les tentatives de modernisation des services publics via la GRH: une perspective contextualiste. In Stéphane Guérard (Eds.), *La GRH publique en questions: une perspective internationale* (S. 205-222). Paris: L'Harmattan.
- Pudelko, Markus, & Harzing, Anne-Wil (2006). Country-of-origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.
- Schein, Edgar H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scherer Andreas G., & Palazzo, Guido (Eds.) (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*. Cheltenham Glos, Northampton: Edward Elgar.
- Scherer, Andreas G., Palazzo, Guido, & Baumann, Dorothee (2007). Global Rules and Private Actors – Towards a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. In Michael-Jörg Oesterle (Hrsg.), *Internationales Management im Umbruch – Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis Internationaler Unternehmensführung* (S. 3-39). Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, Christian (2000). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.
- Scholz, Christian, & Hofbauer, Wolfgang (1990): *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg (2003). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg (1990). Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 42(5), 379-390.
- Seidel, Fred (1995). *L'Éthique des affaires et de l'entreprise*. Paris: ESKA.

- Selznick, Philipp (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: Peterson.
- Smeltzer, Larry R., & Jennings, Marianne M. (1998). Why an International Code of Business Ethics Would be Good for Business. *Journal of Business Ethics, 17*, 57-66.
- SOX (2002). Section 406 of the *Sarbanes-Oxley Act of 2002*; SEC Item 406 of Regulation S-K; NASDAQ Rule 4350(n) and NYSE Listed Company Manual Section 303A(10).
- Stewart, Rosemary, Barsoux, Jean-Louis, Kieser, Alfred, Ganter, Hans-Dieter, & Walgenbach, Peter (1994). *Managing in Britain and Germany*. Houndsmill Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Talaulicar, Till (2009). Barriers Against Globalizing Corporate Ethics: An Analysis of Legal Disputes on Implementing U.S. Codes of Ethics in Germany. *Journal of Business Ethics, 84*, 349-360.
- Tempel, Anne, Edwards, Tony, Ferner, Anthony, Müller-Camen, Michael, & Wächter, Hartmut (2006). Subsidiary Responses to Institutional Duality: Collective Representation Practices of US Multinationals in Britain and Germany. *Human Relations, 59*(11), 1543-1570.
- Tempel, Anne, Wächter, Hartmut, & Walgenbach, Peter (2005). Multinationale Unternehmen und internationales Personalmanagement. Eine vergleichende institutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung, 19*(2), 181-202.
- Tempel, Anne, & Walgenbach, Peter (2004). Personalpolitik multinationaler Unternehmungen. Institutionalistische Theorien als Grundlage vergleichender Forschung. In Hartmut Wächter & René Peters (Hrsg.), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa* (S. 7-30). Mering, München: Rainer Hampp Verlag.
- Trepo, Georges (1987). Introduction and Diffusion of Management Tools: The Example of Quality Circles and Total Quality Control. *European Management Journal, 5*(4), 287-293.
- Trompenaars, Fons (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ulrich, Peter, Lunau, York, & Weber, Theo. (1996). Ethikmaßnahmen in der Unternehmenspraxis. Ergebnisse einer Befragung. *Beiträge des Instituts für Wirtschaftsethik, 73*, Sankt Gallen.
- Wächter, Hartmut, & Müller-Camen, Michael (2002). Co-determination and Strategic Integration in German Firms. *Human Resource Management Journal, 12*(3), 76-87.
- Wächter, Hartmut, & Peters, René (Hrsg.) (2004). *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa*. München: Rainer Hampp.
- Wächter, Hartmut / Peters, René / Tempel, Anne / Müller-Camen, Michael (2004). Amerikanische multinationale Unternehmen in Deutschland. In Hartmut Wächter & René Peters (Hrsg.), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa* (S. 85-107). Mering, München: Rainer Hampp Verlag.
- Whitley, Richard (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Wiecha, Eduard (2006). *Amerika und wir – US-Kulturen - Neue europäische Ansichten*. Mering, München: Rainer Hampp Verlag.
- Witt, Michael, & Redding, Gordon (2009). Culture, Meaning, and Institutions: Executive Rationale in Germany and Japan. *Journal of International Business Studies, 40*, 859-885.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.