

Piske, Reiner

**Article**

## Deutsche Akquisitionen in der Russischen Föderation: Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration

Journal for East European Management Studies

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Piske, Reiner (2002) : Deutsche Akquisitionen in der Russischen Föderation: Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 7, Iss. 3, pp. 241-266

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90211>

**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.*

## **Deutsche Akquisitionen in der Russischen Föderation: Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration**

*Reiner Piske*\*

Dieser Beitrag analysiert die Problematik der unternehmenskulturellen Anpassung nach deutschen Akquisitionen in der Russischen Föderation. Nach der Darstellung typischer, kulturell bedingter Konfliktpotenziale wird ein Modell zur Beschreibung der Dynamik des Akkulturationsprozesses und der Effekte der Führung durch das deutsche Mutterunternehmen im russischen Tochterunternehmen entwickelt. Aus dem Modell, das empirisch an zwei Fallstudien illustriert wird, werden Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches Postakquisitions-Management abgeleitet.

This article is dedicated to the problem of adaptation of organizational cultures after german acquisitions in the Russian Federation. After the depiction of typical culturally determined conflict potentials, a model for the description of acculturation dynamics and effects of leadership by the german acquirer in the russian subsidiary is developed. From this model, empirically illustrated by two case studies, conclusions for success in postacquisition-management will be drawn.

---

\* Dipl.-Wirtschaftsingenieur Reiner Piske, geboren 1970, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Organisation, Personalwesen und Führungslehre der Technischen Universität Berlin. Email: reiner.piske@perform.ww.tu-berlin.de. Forschungsschwerpunkte: Transformation in Osteuropa, Change Management und Informationstechnik.

## **1. Einleitung**

Mehr als die Hälfte aller internationalen Akquisitionen und Fusionen der letzten 20 Jahre gelten als gescheitert. Die hohe Misserfolgsrate wird dabei in vielen Fällen auf kulturelle "misfits" zwischen den beteiligten Unternehmen und Probleme der unternehmenskulturellen Anpassung zurückgeführt (Müller-Stewens et al. 1997, Pribilla 2000). Mit dem Vertragsabschluss sind die beteiligten Unternehmen damit konfrontiert, trotz unterschiedlicher Arbeitsnormen und -werte zusammenzuarbeiten und eine veränderte organisationale Identität zu entwickeln. Daher werden Ängste vor Kontrollverlusten und wechselseitiger Abhängigkeit in den beteiligten Unternehmen induziert (Gould et al. 1999).

Bei Akquisitionen wird mit steigender Kontaktintensität der unterschiedlichen Unternehmenskulturen im akquirierten Unternehmen ein kultureller Anpassungsprozess ausgelöst, der als Akkulturation bezeichnet wird (Buono/Bowditch 1989, Nahavandi/ Malekzadeh 1993, Reineke 1989, Wilkins/ Dyer 1988). Dieser Akkulturationsprozess ist dann erfolgreich, wenn durch eine adäquate Anpassung der Kulturmuster von Mutter- und Tochtergesellschaft im akquirierten Unternehmen die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit entsteht und verbleibende Kulturunterschiede ohne größere Konflikte bestehen bleiben können (Buono/ Bowditch 1989, Cartwright/ Cooper 1992, Reineke 1989).

Das Ziel dieses Beitrags ist es, die Spezifik der Akkulturation nach deutschen Akquisitionen in der Russischen Föderation anhand eines Akkulturationsmodells zu illustrieren. Nach der Darstellung des Modells wird die Theorie in zwei Fallstudien veranschaulicht. Die Ergebnisse zeigen, dass das deutsche Management typische Misserfolge im Akkulturationsprozess durch eine Erhöhung der Situationskontrolle für die russischen Mitarbeiter, den Aufbau von Vertrauen und gezielte personalpolitische Maßnahmen zur Unterstützung des Kulturwandels im russischen Unternehmen vermeiden kann.

## **2. Kulturelle Differenzierung und organisationaler Integrationsbedarf**

### **2.1 Ausgangssituation: Kulturdistanz und Konfliktpotenzial**

Mit der historischen Entwicklung Russlands und Deutschlands haben sich unterschiedliche Normen, Werte und Einstellungen in der Arbeit und im Management etabliert, die nach deutschen Akquisitionen in der Russischen Föderation zusammentreffen. Diese kulturelle Distanz ist in empirischen Studien mehrfach belegt worden (z.B. Elenkov 1998, Holtbrügge 1996, Michailova 1998, Puffer/ McCarthy 1995, Rothlauf 1999) und wird hier in ihren wesentlichen Aspekten skizziert.

Traditionell sind die innerbetrieblichen Beziehungsstrukturen in Russland hierarchisch geprägt und durch eine zentral auf die Person des Generaldirektors zugeschnittene Linienorganisation gekennzeichnet (Trommsdorff/ Schuchardt 1998). Vor allem ältere russische Führungskräfte der Top-Management-Ebene führen stark autoritär, kontroll- und sicherheitsorientiert, während russische Mitarbeiter der mittleren und unteren Hierarchieebenen – mit dem Selbstverständnis zentralisierter Entscheidungsgewalt sozialisiert – die Übernahme von Verantwortung als Bedrohung empfinden und sich mit eigenen Initiativen und Entscheidungen zurückhalten (Elenkov 1998, Hickson/ Pugh 1995, Holtbrügge 1996, Michailova 1998).

Da deutsche Führungskräfte im Vergleich zu russischen Managern eher delegativer und zielorientierter führen, kommt es einerseits zu Konflikten mit der russischen Leitungsebene aufgrund unterschiedlicher Einstellungen zum Grad der Entscheidungsdelegation, der Kontrolle und der Informationszentralisierung. Andererseits sind deutsche Führungskräfte mit der mangelnden Bereitschaft russischer Mitarbeiter mittlerer und unterer Hierarchieebenen zur Verantwortungsübernahme konfrontiert.

Die unterschiedlichen Zeitperspektiven bei Entscheidungen russischer und deutscher Manager bergen weiteres Konfliktpotenzial. Aus deutscher Sicht dienen Entscheidungen und Handlungen russischer Manager primär einer schnellen, nicht aber einer nachhaltigen Problembehebung (Rothlauf 1999). Als Folge der kurzfristigen Orientierung russischer Führungskräfte werden aus deutscher Perspektive Kosten- und Effizienzgesichtspunkte sowie langfristige Konsequenzen von Entscheidungen nicht beachtet (Holtbrügge 1996).

Des Weiteren führen unterschiedliche Einstellungen in Bezug auf Pünktlichkeit, Ordnung und Disziplin häufig zu Konflikten zwischen deutschen Expatriates und russischen Mitarbeitern in akquirierten Unternehmen oder gemeinsamen Joint Ventures. Beispielsweise wird den russischen Mitarbeitern durch die Deutschen in diesem Zusammenhang vorgeworfen, Zeitvorgaben nicht einzuhalten und lediglich unter unmittelbarer Kontrolle überhaupt zu arbeiten (Rothlauf 1999).

Darüber hinaus wird aus deutscher Sicht die innerbetriebliche Zusammenarbeit durch die teilweise geringe Loyalität russischer Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen erschwert, die sich beispielsweise mit dem "Diebstahl am Arbeitsplatz" manifestiert, welcher vor der Perestroika in der ehemaligen Sowjetunion weitverbreitet war und als "Kavaliersdelikt" galt (Trommsdorff/ Schuchardt 1998). Bis heute ist der Diebstahl am Arbeitsplatz hierarchieübergreifend in der Russischen Föderation ein typisches Problem.

Die im Vergleich zu Deutschland in Russland stark ausgeprägten kollektivistischen Wertvorstellungen sind mit dem Wunsch der russischen Mitarbeiter nach engen sozialen Bindungen im Unternehmen und einem familienartigen

Organisationsklima verbunden (Hickson/ Pugh 1995, Hofstede 1993). Vielfach äußern die russischen Mitarbeiter hohe Erwartungen an die soziale Fürsorge des Betriebes, beispielsweise durch die Forderung nach medizinischer Versorgung im Betrieb oder der Unterhaltung eines betriebseigenen Kindergartens, vor allem aber der unbedingten Vermeidung ökonomisch bedingter Kündigungen (Elenkov 1998, Trommsdorff/ Schuchardt 1998). Während russische Führungskräfte folglich ihre soziale Fürsorge und Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern betonen, haben auf deutscher Seite Produktivitäts-, Qualitäts- und Gewinnsteigerungen Zielpriorität (Holtbrügge 1995). Außerdem stößt die weitverbreitete Vetternwirtschaft in russischen Betrieben (Puffer/ McCarthy 1995) bei der deutschen Seite auf geringe Akzeptanz.

In Tabelle 1 sind Beispiele typischer managementrelevanter und arbeitsbezogener Einstellungsunterschiede zwischen russischen und deutschen Mitarbeitern und Führungskräften aus den Fallstudien (siehe Abschnitt 4) kontrastierend gegenübergestellt.

*Tabelle 1: Beispiele für Einstellungsunterschiede zwischen russischen und deutschen Mitarbeitern und Führungskräften*

<b>Einstellung russischer Mitarbeiter und Führungskräfte</b>	<b>Einstellung deutscher Expatriates</b>
<i>Kurzfristorientierung von Entscheidungen und des betrieblichen Handelns (kurzfristige Problembeseitigung)</i>	<i>Langfristorientierung von Entscheidungen und des betrieblichen Handelns</i>
<i>Top-down"-Führung, Kontrollorientierung und Informationszentralisierung im Top-Management</i>	<i>Delegative und zielorientierte Führung</i>
<i>Geringe Bereitschaft von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen zur Übernahme von Eigenverantwortung</i>	<i>Förderung von Eigenverantwortlichkeit und -initiative der Mitarbeiter</i>
<i>Produktionsorientierung</i>	<i>Marktorientierung</i>
<i>Niedriges Qualitätsbewusstsein und geringe Effizienzorientierung in den betrieblichen Prozessen</i>	<i>Hohes Qualitätsbewusstsein und hohe Effizienzorientierung in den betrieblichen Prozessen</i>
<i>Kollektivismus (Familienklima)</i>	<i>Individualismus</i>
<i>Primat sozialer Fürsorge (insbesondere der Arbeitsplatzabsicherung) vor Gewinn- und Produktivitätszielen</i>	<i>Primat von Gewinn- und Produktivitätszielen</i>
<i>Geringe Loyalität gegenüber dem Unternehmen</i>	<i>Hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen</i>

Offensichtlich stehen managementrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen russischer Mitarbeiter und Führungskräfte häufig in direktem Gegensatz zu deutschen Managementprinzipien (vgl. Holtbrügge 1996). Obwohl die Positionen russischer Mitarbeiter wesentlich durch die Werteprägung in der sozialistischen Periode verständlich und erklärbar sind, ist die hohe Diskrepanz zu den deutschen Positionen konfliktinduzierend. Dieses hohe Konfliktpotenzial im akquirierten russischen Tochterunternehmen stellt eine schwierige Ausgangsbasis für die langfristige, kooperative Zusammenarbeit zwischen der deutschen und russischen Seite dar.

## **2.2 Organisationaler Integrationsbedarf aus deutscher Sicht**

Mit der Wahrnehmung einer hohen Kulturdistanz durch die deutsche Seite steigt aus deren Sicht der Integrationsbedarf zur Sicherstellung einer effizienten Zusammenarbeit im russischen Tochterunternehmen. Der Integrationsbedarf bezieht sich zum einen auf die Konstituierung neuer gemeinsamer Regeln und Normen im Tochterunternehmen. Zum anderen implizieren Einstellungsänderungen beispielsweise zum Grad der Entscheidungspartizipation oder der Effizienzorientierung im russischen Tochterunternehmen auch Veränderungen der vorhandenen betrieblichen Strukturen und Prozesse. Deshalb wird unter organisationaler Integration die strukturelle, prozessuale und kulturelle Verbindung des russischen Tochterunternehmens mit dem deutschen Mutterunternehmen verstanden.

Die Dringlichkeit organisationaler Integration verschärft sich aus Sicht des deutschen Akquisiteurs im Fall einer Krisensituation des russischen Tochterunternehmens zum Akquisitionszeitpunkt und bei starken Interdependenzen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit organisationaler Integration mit dem Grad der Ähnlichkeit zwischen Mutter- und Tochterunternehmen im Hinblick auf verwendete Rohstoffe, hergestellte Produkte und bearbeitete Märkte (Datta/ Grant 1990, Nahavandi/ Malekzadeh 1993, Reineke 1989).

## **2.3 Kulturelle Differenzierung aus russischer Sicht**

Hohe wahrgenommene Unähnlichkeit der russischen Organisationskultur im Vergleich zur Kultur des deutschen Mutterunternehmens kann bei den Mitgliedern des Tochterunternehmens dazu führen, dass sie die Integrationsbemühungen der deutschen Seite als Bedrohung erleben und danach streben, die eigene kulturelle Identität und Unabhängigkeit zu bewahren (Elsass/ Veiga 1994). Diese Separierungstendenzen im russischen Tochterunternehmen, die über die Bewahrung der ursprünglichen russischen Organisationskultur hinaus sogar zu einer Vergrößerung der Kulturdistanz im Verlauf des Akkulturationsprozess führen können, werden als kulturelle Differenzierung bezeichnet. Das Ausmaß kultureller Differenzierung ist nicht nur eine Funktion der durch die



russische Seite wahrgenommenen Kulturdistanz, sondern wird wesentlich von der Weise der Führung des deutschen Managements im Akkulturationsprozess bestimmt.

Mit steigender Dominanz der deutschen Seite, die vor allem durch deren finanzielle Vormachtstellung und den Wissensvorsprung in bezug auf marktwirtschaftliche Anforderungen legitimiert wird, sinkt die Situationskontrolle für die russischen Mitarbeiter im Tochterunternehmen. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass der deutschen Seite nach Akquisitionen in der Russischen Föderation und anderen Ländern Osteuropas häufig eine Dominanzhaltung per se und damit die Annahme einer grundsätzlichen Überlegenheit westlicher Managementinstrumente vorgeworfen wird (Holtbrügge 1995). Diese Bedrohung führt offensichtlich dazu, dass die Mitarbeiter der Tochterunternehmen nach Akquisitionen ihren Status im ehemals "eigenen" Unternehmen als niedriger im Vergleich zu den deutschen Expatriates wahrnehmen und deshalb die Dominanz als Bevormundung erleben. In deutschen Akquisitionen in der Russischen Föderation wird die Wahrnehmung von Ungleichwertigkeit mit den erheblichen Unterschieden in der Entlohnung russischer Mitarbeiter und Manager im Vergleich zu den deutschen Expatriates verstärkt (Michailova 1998). Die empirische Intergruppenforschung zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung eines niedrigeren Status in Relation zu einer Vergleichsgruppe und kultureller Differenzierung (Moscovici 1985).

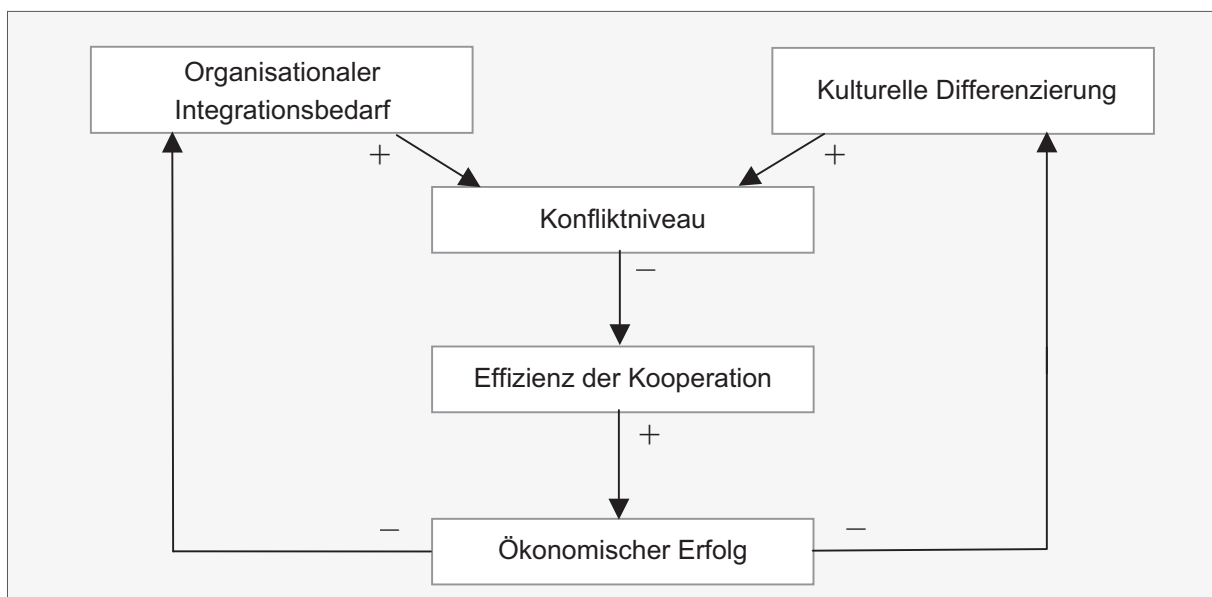
Unsicherheit über anstehende Veränderungen nach Akquisitionen und mangelnde Kommunikation zwischen den kulturellen Hauptgruppen im Tochterunternehmen führen zu Stress, generellem Misstrauen und größerer kultureller Differenzierung (Elsass/ Veiga 1994). In der Folge entwickeln die Mitarbeiter im Tochterunternehmen "worst-case"-Szenarien, wodurch das Stressniveau weiter erhöht wird (Marks/ Mirvis 1985). Die Transformation des Wirtschaftssystems und die seit der Perestroika andauernde instabile politische Lage in der Russischen Föderation trägt wenig zur Befriedigung der Bedürfnisse der Russen nach materieller und sozialer Sicherheit bei. In der Russischen Föderation besteht zudem ein kulturell stark ausgeprägtes Bedürfnis der Unsicherheitsvermeidung und damit nach hoher Situationskontrolle und Vorausschaubarkeit (Elenkov 1998, Hickson/ Pugh 1995, Hofstede 1993), so dass eine Erhöhung des Unsicherheitsniveaus im Rahmen einer Akquisition besonders aversive Reaktionen im russischen Tochterunternehmen auslösen wird.

Indessen wirkt es sich positiv auf die Akzeptanz organisationaler Integration im Tochterunternehmen aus, wenn die Mitglieder des russischen Unternehmens das deutsche Mutterunternehmen als "Retter" vor dem Bankrott wahrnimmt (Buono/ Bowditch 1989).

## 2.4 Ein Modell der Akkulturationsdynamik

Es wird angenommen, dass das Konfliktniveau zwischen der russischen und deutschen Seite vom Grad des organisationalen Integrationsbedarf und dem Grad der kulturellen Differenzierung im russischen Tochterunternehmen bestimmt wird (Abbildung 1). Stößt ein hoher Integrationsbedarf auf starke Differenzierungstendenzen im Tochterunternehmen, so führt dies zu einem hohen Konfliktniveau im Tochterunternehmen, das in der Akquisitionsliteratur als Kulturkampf bezeichnet wird (Buono/ Bowditch 1989).

Abbildung 1: Akkulturationsdynamik nach Akquisitionen (modifiziert nach Elsass/ Veiga 1994)



Dieser Kulturkampf ist mit offenen und verdeckten Widerständen der russischen Organisationsmitglieder gegen die Integrationsaktivitäten der deutschen Seite verbunden und führt zu Reibungsverlusten im russischen Tochterunternehmen. Deshalb wird ein negativer Effekt des Konfliktniveaus auf die Effizienz der innerbetrieblichen Kooperation zwischen der deutschen und der russischen Seite im Tochterunternehmen erwartet. Im Zeitverlauf zeigt die Effizienz der Kooperation Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg des Tochterunternehmens. Der ökonomische Erfolg wird im Modell sowohl als Resultat als auch als Einflussfaktor auf die kulturelle Differenzierung und den Integrationsbedarf betrachtet. Als Resultat steht er über den Effizienzgrad der Kooperation in negativer Beziehung zum Konfliktniveau.

Als Einflussfaktor hat der ökonomische Erfolg Effekte auf die Stärke kultureller Differenzierung und den Integrationsbedarf. Wird das Tochterunternehmen im Zeitverlauf als erfolgreich wahrgenommen, so wird der vollzogene Kulturwandel im Sinne einer Problemlösestrategie verstärkt (Schein 1985). Damit kann angenommen werden, dass im russischen Tochterunternehmen bei Zuschreibung des ökonomischen Erfolgs auf den Einfluss der deutschen Seite der Grad der kulturellen Differenzierung sinkt. In deutschen Akquisitionen in der



Russischen Föderation sind es vor allem sichtbare finanzielle Erfolge, die die Akzeptanz von Wandel bei den russischen Mitarbeitern und damit zugleich die Verringerung kultureller Differenzierung fördern (Michailova 1998).

Gleichzeitig betrachten die Mitglieder des Mutterunternehmens bei ökonomischem Erfolg im Zeitverlauf die notwendige Anpassung des Tochterunternehmens als abgeschlossen, so dass der organisationale Integrationsbedarf befriedigt ist. Mit steigendem ökonomischen Erfolg im Tochterunternehmen sinkt dann im Ergebnis das Konfliktniveau (Buono/ Bowditch 1989, Jemison/ Sitkin 1986, Marks/ Mirvis 1985, Nahavandi/ Malekzadeh 1993).

Ökonomischer Misserfolg wird jeweils external attribuiert (z.B. auf die andere kulturelle Gruppe) und verstärkt kulturelle Differenzierung und die Notwendigkeit organisationaler Integration (Elsass/ Veiga 1994, Buono/ Bowditch 1989). Die russischen Mitarbeiter im Tochterunternehmen interpretieren den angestoßenen Wandel als dysfunktional in bezug auf die zu bewältigenden Umwelanforderungen und werden nach Bewährtem aus der Vergangenheit suchen. Gleichzeitig unternimmt das Mutterunternehmen weitere Anstrengungen zur Reorganisation des Tochterunternehmens und der Einführung neuer Routinen und Strukturen, um es so aus der Krise zu führen. Im Ergebnis steigt das Konfliktniveau weiter an.

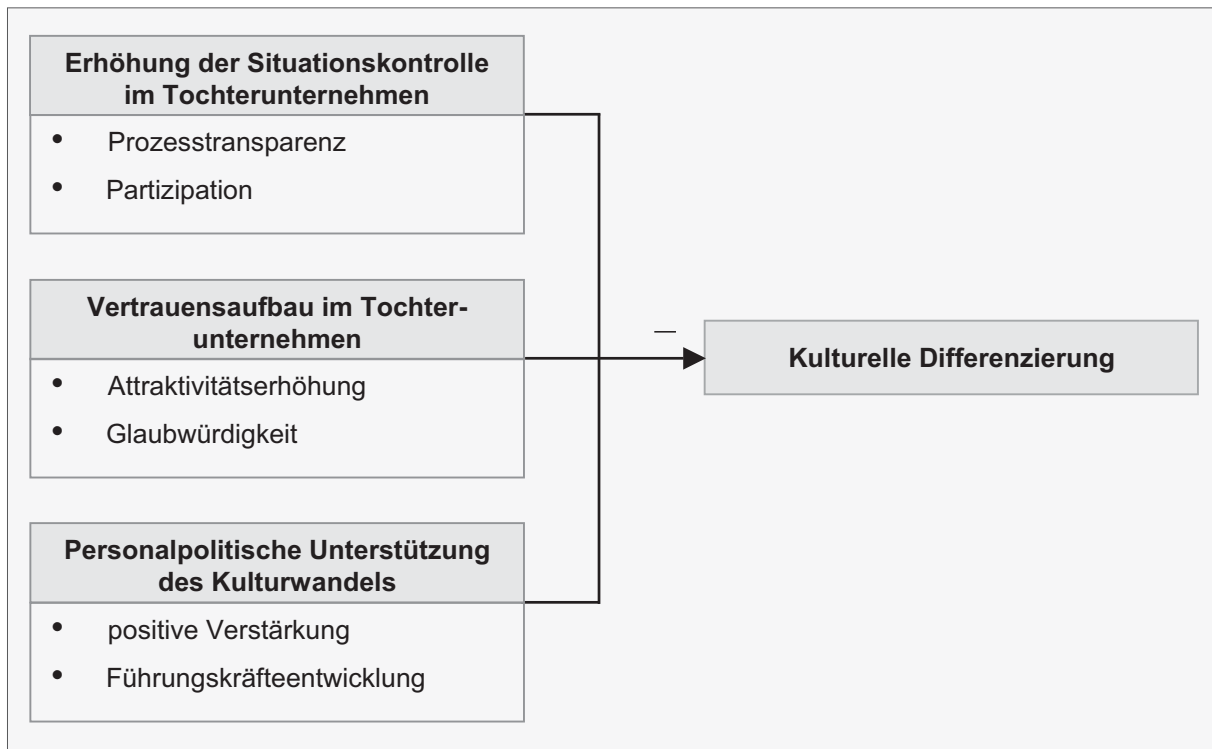
Somit wird der Akkulturationsprozess in seiner zyklischen Natur erklärt. Im Zeitverlauf kann das Tochterunternehmen den im Modell spezifizierten Kreislauf mehrfach durchlaufen (siehe Elsass/ Veiga 1994). Als Ergebnis des Akkulturationsprozesses ist dabei sowohl eine Mischung alter, kompatibler Elemente beider Unternehmenskulturen als auch die Herausbildung neuer Kulturelemente denkbar. Im Sinne einer kulturellen Co-Evolution beinhaltet Akkulturation nicht nur die einseitige Anpassung der russischen Unternehmenskultur, sondern es kann sich mit der Erfahrungsbildung der deutschen Expatriates vor Ort auch die deutsche Kultur im russischen Unternehmen verändern.

Nachfolgend wird der Einfluss der Führung durch das deutsche Management im Akkulturationsprozess für den Fall hoher kultureller Differenzierung im russischen Tochterunternehmen bei hohem organisationalen Integrationsbedarf diskutiert.

### **3. Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration**

Im Fall hoher kultureller Differenzierung und eines hohen organisationalen Integrationsbedarfes im Tochterunternehmen hat die Führung durch das deutsche Management mit dem Ziel einer erfolgreichen Akkulturation Maßnahmen zur Begrenzung kultureller Differenzierung und zum Abbau potentieller Negativeffekte der organisationalen Integration zu ergreifen. Im Zeitverlauf soll

auf diese Weise mit der Senkung des Konfliktniveaus eine gemeinsame Basis für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen dem deutschen Mutterunternehmen und dem russischen Tochterunternehmen geschaffen werden.



*Abbildung 2: Handlungsempfehlungen für das deutsche Management zur Senkung des Grades kultureller Differenzierung* Im folgenden Abschnitt werden Hypothesen zu funktionalen Maßnahmen der deutschen Führung zur Begrenzung der kulturellen Differenzierung im russischen Tochterunternehmen diskutiert (Abbildung 2). Zunächst kann über eine Erhöhung der Situationskontrolle der Mitglieder des russischen Unternehmens die erlebte akquisitionsbedingte Bedrohung abgebaut werden. Zur Vermeidung eines Klimas der Entmündigung und Bevormundung muss es dem deutschen Management im Zeitverlauf gelingen, im russischen Tochterunternehmen wechselseitiges Vertrauen aufzubauen und damit die Grundlage zur Bildung einer neuen, gemeinsamen organisationalen Identität zu schaffen. Der Kulturwandel im Tochterunternehmen kann außerdem durch personalpolitische Maßnahmen unterstützt werden. Die Wahrnehmung verringerter kultureller Distanzen durch die russischen Mitarbeiter ist ein Ergebnis der Akkulturation selbst. Die Akkulturation ist ein evolutionärer, inkrementaler Prozess, der erfahrungsgemäß nur über einen längeren Zeitraum realisiert werden kann (Buono/ Bowditch 1989, Marks/ Mirvis 1985, Schein 1985).

### **3.1 Maßnahmen zur Erhöhung der Situationskontrolle der russischen Mitarbeiter**

Der Grad der Situationskontrolle der Mitglieder im russischen Tochterunternehmen steigt mit dem Grad der Prozesstransparenz der organisationalen Integration durch die Vermeidung veränderungsbezogener Unsicherheit. Hierzu gehören insbesondere die vollständige und rechtzeitige Information zu Veränderungsmaßnahmen und die Offenlegung der Kriterien zur Entscheidungsfindung (Buono/ Bowditch 1989, Elsass/ Veiga 1994, Eschenbach/ Benes 1997, Holtbrügge 1995). Mit dem transformationsbedingten hohen Unsicherheitsgrad stehen in der Russischen Föderation Sicherheitsbedürfnisse im Vordergrund (Steinle et al. 1996). Damit sollten insbesondere Entscheidungen über Freisetzungen, Machtveränderungen und Investitionen transparent gemacht werden. In diesem Zusammenhang haben Arbeitsplatzgarantien und regelmäßige, pünktliche Lohn- und Gehaltszahlungen einen hohen Anreizwert und heben das Unternehmen positiv von potentiellen einheimischen Arbeitgebern ab.

Die Frage, ob ein hoher Grad der Entscheidungspartizipation in russischen Unternehmen die Situationskontrolle erhöht und zu höherer Arbeitsleistung führt, wird in der Literatur kontrovers diskutiert (Holtbrügge 1995, Michailova 1998, Welsh et al. 1993). Einerseits wird die Auffassung vertreten, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in russischen Unternehmen einen geringen Partizipationsgrad präferiert, da durch das sozialistische Wirtschaftssystem Passivität, Verantwortungs- und Risikoaversion sozialisiert worden seien. Deshalb würde ein hohes Maß an Entscheidungspartizipation eher zu Orientierungslosigkeit und sinkender Arbeitsleistung führen. Von deutscher Seite eingeführte kooperative Führungsmethoden und demokratische Werte würden in der Folge von der russischen Seite als Unentschlossenheit und mangelndes Durchsetzungsvermögen interpretiert (Michailova 1998). Bezieht die deutsche Seite andererseits mindestens die russische Leitungsebene in Entscheidungsprozesse ein, steigt auch für die russischen Mitarbeiter stellvertretend die Situationskontrolle und die Chance für die Akzeptanz organisationaler Integration.

Kulturwandel ist mit der Veränderung der organisationalen Identität für die Mitglieder des Tochterunternehmens verbunden. Zur Verringerung kultureller Differenzierung und der Förderung dieser Identitätsbildung ist die Vermittlung neuer gemeinsamer, langfristiger Ziele von hoher Bedeutung (Gould et al. 1999, Michailova 1998). Die Akzeptanz dieser Ziele im Tochterunternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente Kooperation zwischen den Mitgliedern des Mutter- und Tochterunternehmens und reduziert Spannungen im System. Die Akzeptanz und somit die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Ziele steigt, wenn sie gemeinsam, beispielsweise in Form eines Leitbildes, erarbeitet werden (Eschenbach/ Benes 1997). Mit dem Einbezug der russischen Führungs-

kräften wird dabei auch deren Verständnis für die Kultur des deutschen Mutterunternehmens erweitert (Holtbrügge 1996).

### **3.2 Aufbau von Vertrauen im russischen Tochterunternehmen**

Erleben die Mitarbeiter des russischen Unternehmens die Kultur des deutschen Akquisiteurs als attraktiv, werden sie eher bereit sein, Teile dieser Kultur zu übernehmen. Eine hohe Attraktivität des Akquisiteurs steigert die Lern- und Anpassungsbereitschaft der Organisationsmitglieder der akquirierten Firma (Elsass/ Veiga 1994). Investitionen in die häufig veralteten Maschinen und Anlagen, die Übermittlung von technischem Wissen und Management Know-how steigern die Attraktivität des deutschen Investors und auch das Vertrauen der russischen Mitarbeiter in dessen Engagement im Tochterunternehmen (Eschenbach/ Benes 1997).

Eine Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen im Tochterunternehmen ist die von der russischen Seite wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Deutschen. Glaubwürdigkeit bezieht sich zum einen auf die Konsistenz des Verhaltens der Deutschen und zum anderen auf die von der russischen Seite wahrgenommene Kompetenz der Deutschen (vgl. Neubauer 1999).

Bei der Konsistenz geht es um die Frage, wieweit Personen ihre geäußerten Absichten und Versprechen in die Tat umsetzen (vgl. Neubauer 1999). Zur Vertrauensbildung ist es von fundamentaler Bedeutung, dass die Ankündigungen des Managements des Mutterunternehmens mit dessen nachfolgenden Handlungen übereinstimmen (Elsass/ Veiga 1994). Vor dem Hintergrund, dass die russischen Mitarbeiter im Tochterunternehmen Informationen in der sozialistischen Periode in fast allen gesellschaftlichen Bereichen nur als ungläubwürdige Propaganda wahrgenommen haben, werden sie auf defizitäre oder falsche Informationspolitik sehr sensibel reagieren (Holtbrügge 1995).

Überdies steigt der Grad der Glaubwürdigkeit der deutschen Seite, wenn die Mitglieder des Tochterunternehmens den deutschen Expatriates entsprechende Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zuschreiben, die für die Bewältigung der Veränderungen notwendig sind (vgl. Neubauer 1999).

Für das interpersonale Vertrauen ist neben der kognitiven Komponente auch eine emotionale bedeutsam (McAllister 1995). Wenn die emotionale Erfahrung der russischen Mitarbeiter mit den Deutschen, d.h. die subjektiv wahrgenommene Wertschätzung, die die Deutschen den Russen entgegen bringen, positiv geprägt ist, sind die Russen eher bereit, den Deutschen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren (Gebert et al. 1999). Fühlt sich hingegen die Mehrzahl der Mitarbeiter im russischen Tochterunternehmen nicht respektiert bzw. diskriminiert, sinkt die Bereitschaft zum unternehmenskulturellen Wandel (Reineke 1989). Eine Übertragung deutscher Normen und Wertvorstellungen in das russische Tochterunternehmen sollte deshalb mit Empathie und Toleranz

erfolgen. Im russischen Tochterunternehmen wahrgenommene Arroganz des deutschen Managements ist ein zentraler Misserfolgswfaktor im Akkulturationsprozess und führt zu starker kultureller Differenzierung im Tochterunternehmen (Eschenbach/ Benes 1997).

Die Mitglieder des Tochterunternehmens werden die Anpassung weniger als Bevormundung erleben, wenn sie das Gefühl haben, dass man sie einbezieht und ihnen etwas zutraut. Personalentwicklungsmaßnahmen nach der Akquisition können in diesem Zusammenhang von den Mitarbeitern des Tochterunternehmens als Ausdruck von Wertschätzung angesehen werden, die ihnen vom neuen deutschen Arbeitgeber entgegengebracht wird (Eschenbach/ Benes 1997).

### **3.3 Personalpolitische Unterstützung des Kulturwandels**

Der Wandelprozess kann personalpolitisch zum einen dadurch unterstützt werden, dass die von deutscher Seite intendierten Verhaltensänderungen der russischen Mitarbeiter in Form von materiellen und immateriellen Anreizen positiv verstärkt werden.

Eine zweite Variante ist die systematische Führungskräfteentwicklung zur inkrementalen Veränderung von Normen, Werten und Verhaltensweisen im Tochterunternehmen. Hierzu können beispielsweise russische Manager zeitlich begrenzt im deutschen Mutterunternehmen beschäftigt werden, um die Kultur des Mutterunternehmens kennenzulernen (Eschenbach/ Benes 1997).

Kulturwandel kann auch durch gezielte Personalauswahl neuer zur angestrebten Kultur passender Mitarbeiter gefördert werden (Schein 1985). Eine andere Option besteht darin, Mitarbeiter, die sich im Tochterunternehmen überdauernd einem Kulturwandel widersetzen, aus ihren Positionen zu entfernen (Buono/ Bowditch 1989).

## **4. Führung und Akkulturationsdynamik nach deutschen Akquisitionen in der Russischen Föderation: Zwei Fallbeispiele**

Die beiden folgenden Fallstudien illustrieren die theoretischen Aussagen dieses Beitrags und basieren auf einer Untersuchung in zwei deutschen Tochterunternehmen in der Russischen Föderation. Im Herbst 1999 wurden in diesen Werken insgesamt 27 halbstandardisierte Interviews mit russischen Mitarbeitern, russischen Führungskräften und deutschen Expatriates durchgeführt. Die Befragung erfolgte mit Hilfe einer Dolmetscherin, wobei die Gespräche aufgezeichnet wurden und in transkribierter Form vorliegen. Anschließend erfolgte eine theoriegeleitete Kategorisierung und inhaltsanalytische Auswertung der Interviews.

Beide Werke (folgend als Unternehmen A und B bezeichnet) sind russische Tochtergesellschaften eines deutschen Großunternehmens der Baustoffindustrie



und wurden 1994 bzw. 1996 akquiriert. Das deutsche Mutterunternehmen ist in den gleichen Produkt-/Marktfeldern wie A und B weltweit tätig und verfolgte mit den Akquisitionen das strategische Ziel der Eroberung des russischen Absatz- und Rohstoffmarktes für bestimmte Baumaterialien. Eine unterschiedliche Weise der Führung durch das deutsche Management führte trotz ähnlicher Ausgangsbedingungen in den beiden Werken zu unterschiedlichen Akkulturationsverläufen und -erfolgen.

### **Unternehmen A**

Unternehmen A wurde 1983 gegründet und im Rahmen der Voucherprivatisierung 1992 ohne Kapitalzuflüsse privatisiert. Im Jahr der Privatisierung sank die Produktionsmenge auf 25% des Vorjahresniveaus, was Auslöser für eine erste kleinere Entlassungswelle von ca. 7% der Mitarbeiter war. 1994 sank das Produktionsvolumen auf 5% des Niveaus in der Vorperestroika-Zeit, das Unternehmen hatte seit mehreren Monaten keine Löhne mehr gezahlt und stand mit hohen Außenständen kurz vor dem Bankrott. Ende 1994 erwarb das deutsche Mutterunternehmen vom russischen Staat zunächst 16% der Aktien und wurde mit dem Kauf zur Investition von 15 Millionen DM in das Werk verpflichtet. Schrittweise konnten in den nächsten Jahren weitere Anteile von der russischen Belegschaft des Werkes und externen russischen Anteilseignern erworben werden, so dass die deutsche Seite Anfang 1997 über eine Aktienmehrheit verfügte.

Ende 1994 herrschte krisenbedingt Resignation und Hoffnungslosigkeit im Unternehmen A und der Eintritt der Deutschen in das Unternehmen wurde von der russischen Belegschaft zunächst als Rettung erlebt. Das deutsche Unternehmen zahlte die Löhne und Gehälter aus und tilgte die Schulden des Unternehmens.

„Es war ja mal so schlimm, wir waren so unter Druck, bevor [das deutsche Unternehmen] gekommen ist, dass es total egal war, mit wem man zusammenarbeitet. Seien es die Deutschen, seien es die Chinesen, deswegen hat man überhaupt keine Angst mehr gehabt, es war nichts mehr zu befürchten.“  
(russischer Arbeiter)

Mit dem Start eines deutschen Investitionsprogrammes im Jahr 1995 kam es zu einem ersten intensiven Kontakt zwischen russischen Mitarbeitern und deutschen Expatriates im Unternehmen A. Unterschiedliche inhaltliche Vorstellungen zwischen Deutschen und Russen zu den ersten Maßnahmen organisationaler Integration (siehe 2.2) führten zu ersten Konflikten. Der Technische Direktor erinnert sich:

„Und die Deutschen wollten damals ein schnelleres Fließband mit 45m pro Minute, die haben russische Spezialisten angewiesen damals, den ganzen Knoten in der Produktion auszutauschen. Die Russen haben sich zusammen-



gesammelt und gesagt: 'Wieso, wir können doch die Gelder vernünftiger anlegen, wozu sollen wir jetzt dieses Band austauschen, wenn es doch funktioniert? Warten wir doch, bis es nicht mehr funktioniert...' Und auf dieser Grundlage, dass die Russen ganz anders gedacht haben und eher sparsamer waren, die wussten, dass vielleicht schlechte Zeiten kommen werden, und man Geld sparen muss. Und die haben nicht so langfristig gedacht wie die Deutschen. Die Deutschen haben gedacht, dass wir in fünf Jahren nicht mehr konkurrenzfähig sein werden. Die Russen hatten diese Gedanken nicht..."

Ein weiterer zentraler Konfliktherd zwischen Deutschen und Russen entstand durch unterschiedliche Einstellungen zu Qualitätsfragen.

„Als wir uns ein bisschen mehr eingemischt haben in die Politik, was bedeutet Qualität, da kam es natürlich zu großen Problemen. Wenn wir gesagt haben, dieser Stapel, dieser Stapel und dieser Stapel, die könnt ihr wegschmeißen, weil ... die können wir gar nicht verkaufen. In Deutschland gibt es keinen Klienten, der das kaufen würde. Da kam natürlich als Antwort: 'Ja, in Deutschland gibt es keine Klienten, aber in Russland gibt es Klienten, die das kaufen.' Ja. Ich mein, das muss man akzeptieren, bloß für uns war das nicht akzeptabel. Weil einfach von deutscher Seite der Druck auf die Qualität.. Es ging einfach um die Qualität von [Name des Mutterunternehmens]." (deutscher Expatriate)

„...Ob die Kanten nun gerade waren oder krumm waren oder ob die Platte Wellen oder Dellen hatte, das war für die alles nicht so schlimm. Früher musste nach einem Plan gearbeitet werden, das haben die mir oft erklärt, und er musste erfüllt werden, egal wie. Und wir, wir kamen dann damit, dass die Kante genau 90 Grad haben muss. Und dann fragten sie: 'Warum muss das jetzt so sein? Früher mussten wir das auch nicht!'" (deutscher Expatriate)

Die aus deutscher Sicht mangelnde Disziplin und Ordnung und die geringe Leistungsmotivation der russischen Mitarbeiter waren 1995 ein weiterer Anlass zur Intervention. Ein russischer Bereichsleiter des Unternehmens A beschreibt die Einstellungsunterschiede später so:

„Also ein deutscher Spezialist, wenn er zur Arbeit kommt, dann tut er sich der Arbeit hingeben, dann arbeitet er bis zum Ertrinken, und er verdient sein Geld für das Arbeiten, das ist seine Einstellung. Geld für etwas tun. Ein Russe kommt zur Arbeit und möchte schon dafür Geld haben, dass er gekommen ist. Man muss ihn ständig zwingen, damit er irgendwas tut. Das taten die Deutschen auch.."

Ab Mitte 1995 begann das deutsche Management mit der umfassenden organisationalen Integration von A und versuchte, deutsche Maßstäbe und Verfahren unter hohem Machteinsatz und geringer Kommunikation im Werk durchzusetzen. Vor dem Hintergrund der stabilisierten, anderen Arbeitsnormen und -wertvorstellungen der Russen und des für die russische Nation typischen Stolzes entstand bis 1997 ein Klima, dass durch fehlende Situationskontrolle

und verletzten Stolz der russischen Seite und wechselseitiges Misstrauen geprägt war. Der Technische Direktor beschreibt die Kommunikation im Wandelprozess folgendermaßen:

„Und zwar hat die deutsche Seite versucht, die russische Seite zu zwingen, auf deutsche Art und Weise zu arbeiten. Also, es gab keine Aufklärungsarbeit, man hat kein Ziel vorgezeichnet, sondern die deutsche Seite kam und sagte: 'So muss es gemacht werden.' Und warum muss es so gemacht werden, hat keiner gesagt. Und die russischen Spezialisten waren dabei einer ganz anderen Meinung, die wollten das nicht tun. Die haben es nicht verstanden und fühlten sich in ihrer Ehre gekränkt. Und dadurch sind Konflikte entstanden, die ersten großen Konflikte am Anfang der Zusammenarbeit.“

Das Gefühl der Bevormundung und Diskriminierung unter der russischen Belegschaft wird mit dem arroganten Auftreten einiger deutscher Expatriates weiter verstärkt.

„Also es gab damals diverse Situationen, wo sich Deutsche halt hier schweinisch benommen haben. Zum Beispiel stand da die Leiterin einer Werkhalle, und neben ihr standen ihre Untergeordneten, ihre Arbeiter. Und da kommt ein deutscher Experte und schreit sie an, dass sie ein Dummkopf ist, eine dumme Kuh. In Russland - egal ob ausgebildet oder nicht ausgebildet - wird sich das kein Mann erlauben. Eine Frau in Anwesenheit von anderen Männern und vor allem vor Untergeordneten anzuschreien. So was ärgert natürlich.“ (russischer Arbeiter)

Die fehlende Anerkennung, die sich auch in den enormen Gehaltsdifferenzen zwischen deutschen Spezialisten und den russischen Arbeitern in der Werkhalle ausdrückt, führt zu weiterer kultureller Differenzierung (siehe 2.3) und stabilisiert die Stereotypisierung der deutschen Seite. Zwischen 1995 und 1997 ordnete die deutsche Seite die Entlassung von ca. 100 russischen Mitarbeitern (15% des Gesamtpersonalbestandes) an. Das Konfliktniveau zwischen Russen und Deutschen wuchs in der Folge weiter an und die Lage war Anfang 1997 äußerst gespannt.

Der russische Generaldirektor, der nach der Akquisition mit dem Einverständnis des deutschen Mutterunternehmens und eines Teils der russischen Aktionäre in der Belegschaft eingesetzt wurde, spielte in der folgenden Konflikteskalation eine zentrale Rolle. Er fungierte einerseits als Instrument der Deutschen, indem er die von deutscher Seite angeordneten Entlassungen ausführte. Mit seinem Einfluss auf die Deutschen gelingt es ihm auch, einen großen Teil seiner eigenen Gegner aus dem Werk zu entfernen.

„Wenn wir sagten z.B. 'Schauen Sie mal den Mann an, das ist wirklich, man müsste den auswechseln, wir brauchen da einen anderen' usw. wurde der damals vom russischen Direktor entlassen.“ (deutscher Expatriate)

Andererseits verfolgte er hinter dem Rücken der Deutschen eigene Interessen und versuchte mit Hilfe anderer russischer Führungskräfte, Gelder und Materialien aus dem Werk zu entwenden. Er schürte die ohnehin schon starken Tendenzen kultureller Differenzierung in der Belegschaft, indem er an deren verletzten Nationalstolz appellierte und Vorurteile gegen die Deutschen verstärkte.

„Das Misstrauen war sowieso da. Und dann hat diese kleine Gruppe mit [Name des ehemaligen Generaldirektors] an der Spitze, Unruhe gestiftet. Er hat Gerüchte verbreitet, dass [Name des deutschen Mutterunternehmens] dieses Werk hier wegtransportieren will und irgendwo in Deutschland verkaufen möchte. Und die Leute wurden ein bisschen angesteckt, weil es überall mitgeteilt wurde im Fernsehen, im Radio, in der Presse. Und dann hat er noch gesagt, dass [Name des deutschen Mutterunternehmens] vom ersten Tag an immer erzählt hat, dass die erst mal investieren wollen und gar keine Gewinne haben möchten. Innerhalb der ersten fünf Jahren werden all die Gewinne diesem Werk überlassen, also, es wird gar nichts genommen, erst ab dem 5. Jahr, weil das Werk noch ziemlich unterentwickelt ist. Und keiner hat es geglaubt damals, aber es hat sich bestätigt, dass die kein Geld nehmen, also keine Gewinne haben wollen. (russischer Bereichsleiter)

„Und na ja, er [der ehemalige Generaldirektor] meinte, nur solche Leute kommen hier an, die halt Russen respektieren und russische Gesetze respektieren. Deutschland mag stark sein, aber die Deutschen leben zur Zeit hier und dann müssen die auch Respekt zeigen. (russischer Abteilungsleiter)

Die russische Belegschaft, die offensichtlich kein Vertrauen zu den Deutschen aufgebaut hatte, formiert sich schließlich zu offenem Widerstand. Demonstrationen gegen die deutsche Beteiligung an Unternehmen A und Streiks sind Anfang 1997 an der Tagesordnung. Die emotionale Lage aus deutscher Sicht schildert ein deutscher Expatriate, der als technischer Spezialist entsendet worden war:

„Was für ein Mist.....nichts wie nach Hause .....so ungefähr. Schnell, am besten heute noch, nicht morgen, sondern heute. Weil, in dieser Zeit gab es jeden Tag irgendeinen Konflikt. Da ist man mit dem Mann an der Bandstraße in Konflikt geraten, man ist mit dem Betriebsleiter in Konflikt geraten...“

Der Konflikt eskaliert, als die deutsche Seite eine Buchprüfung durchführen will. Der russische Generaldirektor verweigert die Einsicht in die Finanzunterlagen und organisiert eine Gruppe bewaffneter Kosaken, die alle deutschen Expatriates aus dem Betrieb aussperrt. Die Zusammenarbeit mit den Deutschen ist damit vorerst beendet.

Für den Rest des Jahres 1997 wurde in Unternehmen A nur noch fünf Arbeitstage im Monat im Einschichtsystem gearbeitet. Wiederum erhielten die russischen Mitarbeiter nur unregelmäßig Lohnzahlungen. Die deutsche Führung

nahm unterdessen von Moskau aus Kontakt mit den Gegnern des russischen Generaldirektors auf, die alle entlassen worden waren, um neue Regeln für die Zusammenarbeit nach "dem Krieg" zu vereinbaren. Anfang 1998 gelingt es mit Hilfe guter Kontakte der Führung des deutschen Mutterunternehmens zur damaligen russischen Regierung, den russischen Generaldirektor und seine Anhänger aus dem Werk zu entfernen.

Die Durchsetzung des deutschen Mutterunternehmens stärkte deren Glaubwürdigkeit bei der zu diesem Zeitpunkt in zwei Lager gespaltenen russischen Belegschaft. Das Top-Management wurde mit den aus dem Exil zurückgekehrten Gegnern des ehemaligen Generaldirektors besetzt und damit eine Grundlage für die weitere Zusammenarbeit geschaffen. Die deutsche Seite änderte aber auch grundsätzlich die Weise ihrer Führung im Unternehmen A. Zunächst wurde den russischen Mitarbeitern auf einer Belegschaftsversammlung eine attraktive Vision für die Zukunft des Werkes vermittelt.

„Man sagte uns 1998, dass dieses Unternehmen dann die führende Rolle in ganz Russland spielen soll, und die Qualität soll immer perfekt sein. Später wurde man konkreter, dass z.B. im nächsten Jahr die Produktion auf 20 Millionen dieser Blätter pro Jahr gesteigert werden soll. Das ganze Unternehmen wird viel größer sein, es werden mehr Arbeitsplätze geschaffen werden, das Unternehmen soll angeblich soviel wie möglich auch für Deutschland auch produzieren.“ (russischer Bereichsleiter)

Den deutschen Spezialisten wurden vom Mutterunternehmen die Weisungsrechte im Unternehmen A entzogen und angeordnet, dass Meinungsverschiedenheiten im Arbeitsprozess nicht über das russische Top-Management, sondern direkt mit dem russischen Mitarbeiter zu klären sind. Die Kommunikation der Erwartungen der deutschen Seite an die russischen Mitarbeiter wurde kooperativer.

„Ja also, heute werden natürlich diese Normen auch von der deutschen Seite runtergeleitet, aber es ist längst nicht so, wie es früher war. Weil die Deutschen keinen Druck mehr ausüben. Wenn man irgendwelche Zweifel hat an der Sache, dann kann man sich an einem Diskussionstisch zusammensetzen und dann werden die es begründen, warum die es nicht akzeptieren wollen, so wie man das macht. Also die machen es jetzt ohne Zwang und ohne Unterdrückung, die begründen alles.“ (russischer Abteilungsleiter)

Im Ergebnis wurden die deutschen Spezialisten im Werk mit Beginn des Jahres 1998 auch auf der Meister- und Arbeiterebene weniger als "arrogante Befehlsträger" wahrgenommen. Obwohl die Zielvorgaben weiterhin durch das deutsche Mutterunternehmen erfolgten, wurde die Situationskontrolle für die russischen Mitarbeiter erhöht, indem ihnen in der Art und Weise der Umsetzung der Zielvorgaben gewisse Mitspracherechte eingeräumt worden waren. Damit hatte

sich auch auf deutscher Seite ein Einstellungswandel vollzogen, den ein deutscher Expatriate folgendermaßen beschreibt:

„Man hat da am Anfang sicherlich einige Punkte nicht so recht bedacht, oder man wusste nicht, wie man die entscheiden sollte. Wem sollte [das deutsche Mutterunternehmen] da jetzt die Weisungsrechte zugestehen? Sollte man jetzt den Russen mehr diese Rechte geben oder sollte man das dem deutschen Personal mehr zugestehen. Erst war es ja wirklich nur die Qualität und dann kam ja erst das andere [...] Also ich habe mit dem Konflikt so viel von den Russen hier gelernt, ja, also in Deutschland hätte ich das nie gelernt. Es gibt so viele Sachen, auch was vielleicht Rücksicht betrifft.... Ja, ich würde sagen, das hängt einfach mit der Mentalität zusammen. Das ist das, was ich gelernt hab. Ich hab einfach gelernt, nicht nur zu sein, wie der Deutsche. 'Der Deutsche', sag ich immer, der einfach nur mit dem Kopf durch die Wand geht und durch sämtliche Türen, und sämtliche Türen aufschlägt. Sondern ich hab einfach hier wirklich vor allen Dingen hier einfach gelernt, mit den Leuten zusammenzuarbeiten. Ja.“

Aus russischer Sicht hat sich auf der Basis dieses kooperativeren Vorgehens Vertrauen in die Deutschen entwickelt. Der Technische Direktor, der zu den Gegnern des ehemaligen Generaldirektors gehörte und 1998 wiederingestellt worden war, zieht das Fazit, „...dass nämlich für das Entstehen des Vertrauens die zentrale Rolle gespielt hat, dass die Deutschen langsam auf diese Rolle des Herrschers verzichtet haben und die Rolle des Partners angenommen haben.“

Verstärkt wurde dieses Vertrauen durch zahlreiche und offensichtliche Investitionen im Werk und pünktliche und regelmäßige Lohnzahlungen. Auch die Intensität der Kommunikation und die Information über Veränderungen wurde verbessert. In regelmäßigen Belegschaftsversammlungen und einer Betriebszeitung wurde über aktuelle Veränderungen, die ökonomische Situation des Unternehmens und andere wichtige Ereignisse berichtet. Daneben bemühte sich die deutsche Seite, auch durch andere vertrauensbildende Maßnahmen das Klima im Werk zu verbessern:

„Und wir haben Ende 1998 einfach vorgeschlagen, wir müssen den Leuten hier für die Arbeit, für die geleistete Arbeit irgend etwas geben. Irgendetwas, was sie noch nie hatten. Ja. Und es gab noch nie eine Feier im Betrieb. Aber das war nicht so entscheidend. Es war hier entscheidend vor allen Dingen, was sehr gut war, dass unser Chef da war auf der Feier. Und die Leute haben sich so gefreut, das gab es noch nie. Und alle Chefs waren hier und es war einfach für die eine Anerkennung für die geleistete Arbeit. Sie wollten nicht unbedingt jetzt jeder 200 Rubel in ihrer Tasche haben. Sondern einfach, dass sie gelobt wurden. Und sie wurden gelobt.“ (deutscher Expatriate)

In der Folge effektivierte sich die Weise der Zusammenarbeit und schon 1998 verzehnfachte sich die Produktionsmenge im Vergleich zu 1997. 1999 konnten 100 neue Mitarbeiter eingestellt und der Produktionsausstoß noch einmal



verdreifacht werden. Die längerfristige persönliche Perspektive, die sich für die Mitarbeiter dadurch eröffnet, schlägt sich positiv in einer hohen Identifikation nieder. Der ökonomischen Erfolg trägt dazu bei, dass die Differenzierungstendenzen im Unternehmen weiter abgebaut werden können.

„Die Spannung in diesem Betrieb ist zurückgegangen, seit dem ein ökonomischer Erfolg zu verzeichnen war. Es hat sich nun eine gewisse Stabilität unter den Arbeitern eingebürgert und, ja also, alle sind im Grunde genommen zufrieden und wissen, dass sie ihre Familien weiter finanzieren können“ (russischer Bereichsdirektor)

„Die sind heute stolz hier bei [Name des Mutterunternehmens] zu arbeiten, es ist eine Art soziales Prestige, und das beeinflusst natürlich die Leute..(russischer Abteilungsleiter)

Aus deutscher Sicht sind die wesentlichen strukturellen und personellen Maßnahmen in Unternehmen A zum Zeitpunkt der Befragung abgeschlossen. Die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Russen in Unternehmen A scheint geschaffen zu sein.

„Ja würde ich sagen, alle sind eine richtig große Familie, wo jeder mit dem anderen sprechen kann. Es gibt sicherlich, es gibt Reibereien, es gibt Konflikte, aber diese Konflikte werden hier heute so schnell geregelt, also so schnell kann ich in Deutschland keine Konflikte regeln.“ (deutscher Expatriate)

## **Unternehmen B**

Der Grundstein für Unternehmen B wurde 1983 gelegt, und nach dreijähriger Bauzeit konnte 1986 der Betrieb mit einem Personalbestand von ca. 500 Mitarbeitern aufgenommen werden. Unmittelbar nach der Privatisierung im Jahr 1992 wurde in einer ersten großen Entlassungswelle das Personal auf die Hälfte reduziert. Dennoch geriet auch Unternehmen B in den folgenden Jahren zunehmend in ökonomische Schwierigkeiten. Zum Zeitpunkt der Akquisition durch das deutsche Mutterunternehmen im Jahr 1996 war auch Unternehmen B hochverschuldet, es wurde fast nichts mehr produziert, und seit Monaten konnte kein Lohn mehr an die Mitarbeiter gezahlt werden. Ende 1996 erwarb das deutsche Mutterunternehmen 30% der Aktien des Unternehmens B und steigerte seinen Anteil bis 1999 auf 98%. Die Akquisition von B war für das deutsche Mutterunternehmen ebenfalls mit einer Investitionsauflage verbunden.

Aufgrund der akuten Krisensituation entsendete das deutsche Mutterunternehmen unmittelbar nach der Vertragsunterzeichnung einige technische Spezialisten in das Unternehmen B und stellte dem russischen Generaldirektor einen deutschen Berater zur Seite. Die Hauptaufgabe der deutschen Expatriates bestand in einer schnellen Anhebung der Qualitätsstandards und der Produktivität des Werkes. Wie in Unternehmen A führten unterschiedliche



Einstellungen zur Produktqualität und Arbeitsdisziplin nach kurzer Zeit zu ersten Konflikten:

„Also der erste Punkt war und ist die Arbeitsmoral. Die machen nicht mehr als nötig. Die Qualität - ist denen ganz egal. Und auch der Sinn für Ordnung am Arbeitsplatz, was bei uns so normal ist, fehlt hier. Schludern sie eben. Ich bin jetzt so das dritte Jahr hier. Man muss jeden Tag auf's Neue die Leute wieder, ich will nicht sagen, Feuer unterm Arsch machen, aber man muss sie dran erinnern: Aha, das gefällt mir nicht, dann räum es doch bitte weg. Die Kollegialität hier – das ist manchmal furchtbar. Die hocken da zusammen und quatschen da eine Stunde. Man muss die regelrecht auseinander treiben, dass es auch an die Arbeit mal geht. Dann treffen sie sich zum Czai [Tee] oder so.“ (deutscher Expatriate)

Die deutsche Seite war außerdem mit der fachlichen Qualifikation einiger russischen Mitarbeiter unzufrieden. Neben einem Personalabbau um weitere 20% initiierte deshalb die deutsche Seite den Austausch einiger russischer Techniker. Der Einstellungsprozess förderte weitere Kulturunterschiede zu Tage:

„Was selbstverständlich für die Leute aus dem Westen war, war es nicht unbedingt für die Leute hier, z.B. die Personalfrage, wie die Leute angestellt werden müssen. Dass man nicht die Bekannten und Verwandten einstellt, sondern per Ausschreibung, also eine richtige Auswahl [betreibt]. (Technischer Direktor)

Neben neuen Qualitätsstandards und personalen Veränderungen wird die aus deutscher Sicht mangelnde Bereitschaft russischer Mitarbeiter zur Leistung und Übernahme von Eigenverantwortung im Unternehmen B zu einem zentralen Konfliktfeld.

„Es ist so hier in Russland: einer muss das Wort haben. Wenn da die Maschine nicht richtig läuft, dann handeln die nicht, sondern warten auf uns. Wenn ich komme, sagt der als erstes: `Ich bin nicht schuld.`. Ja das ist, ich weiß nicht, so Verantwortungsgefühl oder so, empfinden die hier nicht. Oder sie wollen keine Verantwortung übernehmen, nicht selbständig denken.“ (deutscher Expatriate)

Die Sichtweise der russischen Seite verdeutlicht ein junger russischer Meister:

„Es ist einfacher, die Verantwortung auf den unmittelbaren Leiter zu übertragen als sie selbst zu tragen. Der Vorgesetzte soll die Entscheidung tragen, so dass, wenn etwas schief geht, man keine Verantwortung dafür tragen soll. [...] Die Menschen hier sind nicht so motiviert zu arbeiten, sind relativ gleichgültig. Die Arbeiter bemühen sich gar nicht darum, ihre Arbeit gut zu machen. Es fehlt an Motivation, z.B. dass man für eine bessere Qualität oder mehr Verantwortung mehr Geld bekommt.“

Obwohl es erklärtes Ziel der deutschen Seite ist, die russischen Mitarbeiter zur Leistung und Übernahme von Eigenverantwortung zu motivieren, wird dieses Verhalten nicht positiv verstärkt, sondern lediglich das alte Verhaltensmuster unter Instrumentalisierung der russischen Führungskräfte negativ sanktioniert. Auf die Frage, wie er deutsche Normen und Werte den russischen Mitarbeitern in Unternehmen B vermittelt, antwortet ein deutscher Expatriate:

„Wenn die nicht spüren, da mache ich mir eigentlich keinen Kopf. Ich gehe gleich zu den Natschalniks [Vorgesetzten], und ich mache denen Druck. Wie die das dann durchsetzen, ist deren Problem. Die müssen ja irgendwie mal dahin geführt werden, dass sie es mal alleine können.“

Außerdem werden aber auch Entlassungen als Sanktion für die mangelhafte Erfüllung deutscher Anforderungen ohne den Einbezug der russischen Linien-vorgesetzten durchgeführt.

„Wenn die Deutschen feststellen, dass die Qualität am Band schlecht ist, wird das Personal am Band von deutscher Seite her um eine Person gekürzt. Ich habe dann einen Mann weniger.“ (russischer Bereichsleiter)

Besonders erschwerend für die Kooperation zwischen Russen und Deutschen wirkt sich das arrogante Auftreten deutscher Expatriates aus.

„Es gibt viele, die sich als Herren aufführen und gar nicht begreifen wollen, dass sie auch nur Lohnarbeiter sind, genau so wie ich, ein Russe. Aus dieser Denkweise resultiert seine verächtliche Einstellung zu uns. Die resultiert so lange, bis man ihm zeigt, wo es hier lang geht.“ (russischer Bereichsleiter)

Die deutsche Leitungsebene ergriff keine Maßnahmen zur Vertrauensbildung. Der russischen Seite wurde keine langfristige Perspektive vermittelt und Gerüchten zur Schließung des Werkes wurde nicht entgegengewirkt. Es fanden keine Belegschaftsversammlungen unter Beteiligung der deutschen Führung statt. Stattdessen wurde das Misstrauen durch den offenen Ausdruck von Geringschätzung noch verstärkt:

„Das Misstrauen zu den Deutschen wird noch von solchen Sprüchen stimuliert, wie: 'Russen arbeiten schlecht'. Das hat [Name eines deutschen Managers] in Anwesenheit der Arbeiter gesagt, und das verstehen wir, auch wenn es auf Deutsch gesagt wird. Das hat alle demotiviert, die es erfahren haben. Wir arbeiten mit alter Technik, manchmal unter unmöglichen Bedingungen und können trotzdem mit modernen Unternehmen konkurrieren. Und wenn wir schlecht arbeiten, dann muss man uns das sagen, was wir schlecht machen und nicht nur pauschale Aussagen ablassen.“ (russischer Bereichsleiter)

Als Anfang 1998 keine Verbesserung der Produktivität und Qualität in Unternehmen B erkennbar waren, berief das deutsche Mutterunternehmen den Berater des Generaldirektors ab und entsendete einen neuen Management-berater. Gleichzeitig wurden der Generaldirektor und der Technische Direktor

entlassen und beide Positionen neu besetzt. Der Wechsel verstärkte die Unsicherheit im Werk, da weitere personelle Konsequenzen befürchtet wurden. Es kam zum Austausch von ca. 30 weiteren russischen Mitarbeitern. Der direktive Führungsstil änderte sich nicht. Weiterhin wurde den russischen Mitarbeitern keine längerfristige Perspektive für das Werk vermittelt. Die hohen Erwartungen, die die russische Belegschaft zum Akquisitionszeitpunkt in bezug auf Investitionen an das deutsche Mutterunternehmen hegte, wurden bis zum Befragungszeitpunkt nicht erfüllt und die russischen Mitarbeiter sind enttäuscht. Im Gegensatz zu Unternehmen A wurde das deutsche Mutterunternehmen in Unternehmen B 1999 nicht mehr als "Retter" wahrgenommen.

„Das heißt, die Anlagen laufen noch, aber morgen gehen sie dann kaputt und die Produktion steht still. Zu diesem Zeitpunkt wird schon investiert, so viel wie ich sehen kann, aber nicht genug, sehr wenig. Die Anlagen arbeiten Richtung Verschleiß. Es gibt auch sehr viele kritische Situationen und es wird überhaupt nicht darin investiert. Was soll ich sagen? Es herrscht eine gewisse Demotivation und Desinteresse zu arbeiten vor. (Russischer Arbeiter)

Mit Gerüchten über Schwierigkeiten in der deutsch-russischen Zusammenarbeit und einer weiteren Verschlechterung der ökonomischen Situation wird 1999 drei Monate vor der Befragung ein dritter deutscher Krisenmanager in das Unternehmen B berufen. Das Klima im Unternehmen ist 1999 durch wechselseitiges Misstrauen, eine hohe Unsicherheit und geringe Identifikation der russischen Mitarbeiter geprägt. Diese angespannte Situation führte auch zum Befragungszeitpunkt noch zu einer Vielzahl von Konflikten zwischen der russischen und der deutschen Seite sowie offenen und verdeckten Widerständen auf russischer Seite. Es gelang bis zum Befragungszeitpunkt 1999 im Unternehmen B offensichtlich nicht, eine gemeinsame Basis für eine effiziente Zusammenarbeit zu finden. Der Technische Direktor drückt es sinnbildlich aus:

„Eine ziemlich wichtige Sache, das ist, von Anfang gab es da eine Trennung. Es kamen die westdeutschen Fachleute und es gab auf der anderen Seite die russische Belegschaft. Und dazwischen gibt es eine Trennwand. [...] Und natürlich machen beide Fehler, sowohl die Deutschen als auch die Russen. Und durch die Trennwand, da kommt kein positives Ergebnis.“

## **5. Zusammenfassung**

Die Krisensituation, in der sich beide russische Werke zum Akquisitionszeitpunkt befanden, und die offensichtlichen Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Russen lösten einen hohen organisationalen Integrationsbedarf aus. Da das Mutterunternehmen in Deutschland gleiche Produkt-/ Marktfelder bearbeitet und somit über umfangreiche Erfahrungen zu den Wertschöpfungsprozessen in A und B verfügt, erschien aus deutscher Sicht ein Transfer deutscher Standards, Werte und Verfahren in die russischen Unternehmen

rational. In beiden Unternehmen wurde der Eintritt des deutschen Unternehmens zunächst als "Rettung" vor dem Bankrott wahrgenommen. Unterschiedliche Führungsmuster in der Postakquisitionsphase führten aber im Zeitverlauf zu unterschiedlichen Akkulturationsverläufen und Effizienzgraden der Kooperation zwischen russischen und deutschen Mitarbeitern.

In Unternehmen B wurde die zum Zeitpunkt des Eintritts der Deutschen ohnehin geringe Situationskontrolle für die russischen Mitarbeiter durch die Weise der Führung im Akkulturationsprozess weiter verringert. Die deutsche Seite versuchte in den drei Jahren nach der Akquisition fortgesetzt, Veränderungen in direkterer Weise ohne Kommunikation der Notwendigkeit organisationaler Integration in Unternehmen B durchzusetzen. Von den Deutschen intendierte Einstellungs- und Verhaltensänderungen der russischen Mitarbeiter wurden lediglich negativ, nicht aber positiv verstärkt. Die russische Führung wurde weder in Entscheidungen zu Freisetzungen von Mitarbeitern noch in Investitionsentscheidungen und in die Entwicklung strategischer Ziele mit einbezogen. Der russischen Seite wurde keine Zukunftsperspektive kommuniziert. Unsicherheit und Orientierungslosigkeit im Werk wurden mit dem mehrfachen Wechsel des deutschen und russischen Führungspersonals verstärkt.

Die Erwartungen, die die russischen Mitarbeiter des Unternehmens B in bezug auf Investitionen der deutschen Seite in das Werk hegte, wurden nicht erfüllt. Das Vertrauen der Russen in die Seriosität des Engagements in "ihr" Unternehmen konnte damit nicht entstehen. Die emotionale Erfahrung der Russen mit den Deutschen wurde mit der durch die Deutschen kommunizierten Geringschätzung negativ geprägt, was zu Misstrauen und verstärkter kultureller Differenzierung führte. In Übereinstimmung mit dem Akkulturationsmodell (siehe 2.4) stieg das Konfliktniveau und sank die Effizienz der Kooperation zwischen der russischen und deutschen Seite. Ökonomische Erfolge konnten in Unternehmen B bis 1999 nicht erzielt werden.

Im Unternehmen A verlief der Akkulturationsprozess in den ersten Jahren nach der Akquisition noch erfolgloser als in Unternehmen B. Der Grad kultureller Differenzierung nahm mit den vorhandenen Kulturunterschieden durch die diskriminierende Behandlung und die mangelnde Kommunikation seitens der Deutschen zu. Das Klima im Unternehmen war 1997 durch Misstrauen und ein extrem geringes Maß an Situationskontrolle für die russischen Mitarbeiter geprägt. Das Konfliktniveau stieg modellkonform stark an, und der ökonomische Erfolg sank rapide. Schließlich eskalierte der Konflikt und es kommt zu offenem Widerstand. Die Deutschen wurden aus Unternehmen A ausgesperrt, dessen Haupteigentümer sie waren. Die Zusammenarbeit und das laufende Investitionsprogramm wurden abgebrochen, und das Unternehmen stand bald wieder vor einem Konkurs.

Nachdem es gelang, die Schlüsselpersonen des Widerstands der russischen Seite im Unternehmen A aus ihren Positionen zu entfernen, änderte die deutsche Seite mit dem Neubeginn auch die Weise ihrer Führung. Ein kooperativerer Kommunikationsstil, die Vermittlung einer attraktiven Vision zur Zukunft des Unternehmens, eine höhere Transparenz der Veränderungen im Unternehmen und die Vermittlung von Wertschätzung erhöhten die Situationskontrolle für die russischen Mitarbeiter und trugen wesentlich zur Vertrauensbildung bei. Die Zusammenarbeit konnte effektiviert werden und bereits nach kurzer Zeit wurden erste ökonomische Erfolge erzielt. In der Folge konnten Tendenzen kultureller Differenzierung begrenzt werden, während die deutsche Seite die notwendige organisationale Integration für abgeschlossen hielt. In Unternehmen A ist damit die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit entstanden und verbleibende Kulturunterschiede können ohne größere Konflikte bestehen bleiben.

In den Fallstudien wurde gezeigt, dass das deutsche Management den Akkulturationserfolg durch Maßnahmen zur Erhöhung der Situationskontrolle und zur Förderung von Vertrauen beeinflussen kann. Darüber hinaus konnte der dynamische Charakter des Akkulturationsprozesses (siehe 2.4) veranschaulicht werden: in Unternehmen A konnte ein anfänglicher Misserfolg im Akkulturationsprozess mit einer veränderten Weise der Führung durch das deutsche Management in einen Erfolg gewandelt werden.

## 6. Literatur

- Buono, A.F./ Bowditch, J.L. (1989): *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco.
- Cartwright, S./ Cooper, C.L. (1992): *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford.
- Datta, D.K./ Grant, J.H. (1990): Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: An empirical analysis, in: *Journal of Management*, 16, S. 29-44.
- Elsass, M.E./ Veiga, J.F. (1994): Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective, in: *Human Relations*, 47, 4, S. 431-453.
- Elenkov, D.S. (1998): Can American concepts work in Russia? A cross-cultural comparative study, in: *California Management Review*, 40, 4, S. 132-156.
- Eschenbach, R./ Benes, M. (1997): *Post-Merger-Integration in Osteuropa: Der Leitfaden zur Integration west- und osteuropäischer Unternehmen*, Wien.
- Gebert, D./ Boerner, S./ Agafonov, J.G. (1999): Attitudes towards change initiatives in corporate cultures undergoing transformation: Two examples from Moscow, in: *Eastern European Economics*, 37, 6, S. 5-25.
- Gould, L.J./ Ebers, R./ Ross, M.C. (1999): The systems psychodynamics of a joint venture: Anxiety, social defenses, and the management of mutual dependence, in: *Human Relations*, 52, 6, S. 697-722.
- Hickson, D.J./ Pugh, D.S. (1995): *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*, London.



- Hofstede, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management*, Wiesbaden.
- Holtbrügge, D. (1995): *Personalmanagement multinationaler Unternehmungen in Osteuropa: Bedingungen - Gestaltung - Effizienz*, Wiesbaden.
- Holtbrügge, D. (1996): *Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures*, in: *JEEMS*, 1, S. 7-27.
- Jemison, D.B./ Sitkin, S.B. (1986): *Corporate acquisitions: A process perspective*, in: *Academy of Management Review*, 11, 1, S. 145-163.
- McAllister, D.J. (1995). *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, in: *Academy of Management Journal*, 38, 1, S. 24-59.
- Marks, M.L./ Mirvis, P. (1985): *Merger syndrome: Stress and uncertainty*, in: *Mergers and Acquisitions*, 2, S. 50-55.
- Michailova, S. (1998): *Interface between Western and Russian management attitudes: Implications for organizational change*, in: R. Lang (Hrsg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*, München/ Mering, S. 279-301.
- Moscovici, S. (1985): *Social influence and conformity*, in: G. Lindzey/ E. Aronson (Eds.): *Handbook of social psychology*, 2, New York, pp. 347-412.
- Müller-Stewens, G./ Willeitner, S./ Schäfer, M. (1997): *Stand und Entwicklungstendenzen von Cross-Border-Akquisitionen*, in: U. Krystek, E. Zur (Hrsg.): *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg, New York, S. 89-117
- Neubauer, W. (1999). *Zur Entwicklung interpersonalen, interorganisationalen und interkulturellen Vertrauens durch Führung – Empirische Ergebnisse der sozialpsychologischen Vertrauensforschung*, in: G. Schreyögg/ J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 9: Führung neu gesehen*, Berlin/ New York, S. 89-116.
- Nahavandi, A./ Malekzadeh, A.R. (1993): *Organizational culture in the management of mergers*, Westport.
- Pribilla, P. (2000): *Personelle und kulturelle Integration*, in: G. Picot (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*, Stuttgart, S. 377-418.
- Puffer, S.M./ McCarthy, D.J. (1995) *Finding the common ground in Russian and American business ethics*, in: *California Management Review*, 37 (2), S. 29-46.
- Reineke, R.-D. (1989): *Akkulturation von Auslandsakquisitionen: eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung*, Wiesbaden.
- Rothlauf, J. (1999): *Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien*, München/ Wien.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco.
- Steinle, C./ Bruch, H./ Lawa, D. (1996): *Management in Mittel- und Osteuropa: Konzepte, Praxis, Perspektiven*, Frankfurt am Main.
- Trommsdorff, V./ Schuchardt, C (1998): *Transformation osteuropäischer Unternehmen: Grundlagen - Rahmenbedingungen - Strategien*, Wiesbaden.



- Welsh, D.H./ Luthans, F./ Sommer, S.M. (1993): Managing Russian factory workers: The impact of US-based behavioral and participative techniques, in: *American Management Journal*, 36, 1, S. 58-79.
- Wilkins, A.L./ Dyer, W.G. (1988): Toward a culturally sensitive theories of culture change, in: *Academy of Management Review*, 13, S. 522-533.