

## Kultur und Organisation: in international vergleichender Perspektive

Geppert, Mike

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Geppert, M. (2006). Kultur und Organisation: in international vergleichender Perspektive. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3235-3246). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-142992>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Kultur und Organisation – in international vergleichender Perspektive<sup>1</sup>

*Mike Geppert*

## 1. Ausgangspunkt und Problemstellung

Die Analyse von multinationalen Unternehmen (MNU) als Organisationen hat bisher nur sehr wenig Interesse von soziologisch orientierten Organisationsforschern gefunden (Rosenzweig/Singh 1991; Westney/Zaheer 2001). Studien zum Verhalten von und in MNU werden immer noch sehr stark von ökonomisch rationalen (Buckley 1996; Casson 1997) bzw. kontingenztheoretisch funktionalen Annahmen bestimmt.

Dieser Beitrag diskutiert den Einfluss unterschiedlicher kultureller and institutioneller Einflüsse auf die Organisation von MNU. Ausgehend von einer kritischen Rezeption kontingenztheoretisch sowie kulturalistisch orientierter Studien von Organisation und Management in MNU wird hier die Bedeutung institutionalistischer Erklärungsansätze für Verständnis organisatorischer Entwicklungstendenzen in MNU betont. Es wird herausgearbeitet, inwieweit die Kernargumente aus zwei unterschiedlichen Theorietraditionen, des sogenannten amerikanischen und europäischen Institutionalismus, gewinnbringend zum besseren Verständnis organisationaler Strukturen und Prozesse in MNU beitragen können. In der zusammenführenden Diskussion beider Ansätze werden auch Befunde aus eigener Forschung herangeführt.

## 2. Die Grundannahmen und Kritik kontingenztheoretischen Ansätze

Der bekannteste und auch tonangebende Beitrag dieser Richtung ist das *evolutionäre Paradigma* von Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal (1989; 1997). Grundan-

---

<sup>1</sup> Eine Langfassung dieses Beitrages: Geppert, Mike/Matten, Dirk/Schmidt, Peggy (2004), »Die Bedeutung institutionalistischer Ansätze für das Verständnis von Organisations- und Managementprozessen in multinationalen Unternehmen«, *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 14, H. 3, S. 379–397.

nahme dieses Ansatzes ist, dass sich trotz unterschiedlicher Aufgabenumwelten im Internationalisierungsprozess idealtypische Formen von ähnlichen Organisationsstrukturen herausbilden. Die Typologie mündet in der evolutionären Endstufe der *transnationalen Organisation*, deren Strategie und Struktur als am flexibelsten und effizientesten für die Lösung des global-lokalen Paradoxes angesehen werden. Hiermit wird ein neuer *one best way* für die Organisation der global erfolgreichen MNU vorgeschlagen. Allerdings gibt es bisher nur wenig empirische Belege für die Existenz einer anwachsenden Zahl erfolgreich agierender transnationaler Unternehmen (Belanger u.a. 1999).

Kritik an universellen Konvergenzannahmen in der internationalen Managementforschung und der Rolle von MNU in diesem Prozess kommt vor allem von sogenannten *high context* Ansätzen in der international vergleichenden Managementforschung.<sup>2</sup> Im Unterschied zu universalistischen Theorien sind *high context* Ansätze eher historisch, empirisch und komparativ orientiert. Ländervergleichende Studien widerlegen die Konvergenzannahmen ersterer Ansätze und betonen die kulturelle und institutionelle Vielfalt von Organisations- und Managementformen in unterschiedlichen nationalen Kontexten.

### 3. Bedeutung und Grenzen von kulturalistische Ansätzen

Insbesondere verbunden mit den Namen Geert Hofstede und Alfons Trompenaars hat sich bereits recht früh ein Strang in der vergleichenden internationalen Organisationsforschung herausgebildet, welche den Einfluss von unterschiedlichen Nationalkulturen auf lokale Organisationen und deren Management untersucht hat. Der Kernpunkt dieser Ansätze besteht in der Annahme, dass kulturelle Grundannahmen, Werte und Normen relativ überdauernd in Gesellschaften eingebettet sind und dass diese Formen des *collective programming of the mind* von Gesellschaft zu Gesellschaft fundamental variieren (Hofstede 1994). Dieser theoretische Zugang, oftmals als *ideationaler Ansatz* von Organisationskultur bezeichnet (Child 1981), behandelt Kultur im wesentlichen als basierend auf in der primären Sozialisation erworbenen kulturellen Programmen einer spezifischen Nationalkultur.

Während Hofstedes Verdienst eindeutig in der Überwindung von ökonomistischen Verengungen besteht, wird hier der *adaptive* Kulturbegriff im Sinne von Child

---

<sup>2</sup> Vgl. Child (2000): Er unterscheidet zwischen low and high context Ansätzen. Letztere betonen, den Einfluss sozialer kultureller und politischer Kontexte für Entscheidungsprozesse in MNU. Erstere abstrahieren davon und nehmen an, dass sich die Organisation von MNU durch ökonomische, psychologische und technologische Universalismen verstärkt angleicht.

(1981) verwendet, weil dieser berücksichtigt, dass Kulturen nicht allein auf einer abstrakten Werte- und Normenebene existieren, sondern gesellschaftlich über Institutionen vermittelt werden. Somit stehen die hier diskutierten institutionellen Theorien zwar nicht direkt im Gegensatz zum Begriff der Nationalkultur, sie gehen allerdings über die subjektive Wert- und Normenebene deutlich hinaus.

#### 4. Institutionalistische Ansätze in der international vergleichenden Managementforschung

Institutionalistische Ansätze sehen MNU als soziale Akteure, welche zutiefst in den jeweiligen sozialen, kulturellen, politischen und ökonomischen Kontext ihres Umfeldes eingebettet sind. Zentrales Interesse institutionalistischer Erklärungsmodelle ist die Forschungsfrage, wie sich Organisationen an ihre institutionellen Umwelten anpassen.

Grundlegend für das Verständnis und die Anwendung institutionalistischer Ansätze in der Literatur zum internationalen Management ist die Differenzierung zwischen *europäischen* und *amerikanischen* Institutionalismus (Tempel/Walgenbach 2003).<sup>3</sup> Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass ersterer prinzipiell die Verschiedenartigkeit nationaler Kulturen und *national business systems* (im folgenden NBS) hervorhebt während letzterer den Schwerpunkt auf die globale Diffusion von Praktiken, Strukturen und Institutionen legt. Der zentrale Transmissionsmechanismus des europäischen Institutionalismus besteht in den Institutionen des jeweiligen NBS.

##### Der europäische Institutionalismus

In seiner jüngeren Geschichte hat der Ansatz insbesondere dadurch Auftrieb erhalten, dass nach Beendigung der meisten (sozialistischen) Planwirtschaftsmodelle bei gleichzeitiger Intensität von Globalisierungsprozessen sich verstärkt das Bewusstsein dafür durchsetzt, dass innerhalb des kapitalistischen Wirtschaftsmodells erhebliche Unterschiede und teils geradezu *divergente* Kapitalismusedwürfe<sup>4</sup> vorliegen.

---

<sup>3</sup> Djelic und Bensedrine (2001) unterscheiden z.B. zwischen dem phänomenologischen, hauptsächlich in den USA entwickelten, und dem in der europäischen Managementvergleichsforschung entwickelten historischen Institutionalismus.

<sup>4</sup> So der Titel des Standardwerkes zum Thema von Richard Whitley (1999).

Als der am weitesten und theoretisch umfassendste Ansatz im europäischen Institutionalismus kann der »National Business Systems«-Ansatz von Richard Whitley angesehen werden (1997; 1999). Ausgangspunkt des theoretischen Bezugsrahmens im NBS-Ansatz sind die Schlüsselcharakteristika des historisch gewachsenen Institutionengefüges eines Landes, i.d.R. synonym mit einem Nationalstaat. Hier unterscheidet Whitley (1997) vier Kernelemente, das politische System, das Finanzsystem, die Beschäftigungs- und Bildungspolitik (*labour system*) sowie das Kulturelle System. Es wird angenommen, dass sich abhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen einer Volkswirtschaft bildet konkrete NBS herausbilden, welche die Entscheidungsprozesse in Unternehmen entscheidend beeinflussen. Im Falle von MNU werden hierbei Heimatland- und Gastlandinflüsse unterschieden.

#### Der amerikanische Institutionalismus

Im Gegensatz zum europäischen Institutionalismus liegt der Fokus der Vertreter des amerikanischen Institutionalismus auf der Homogenisierung von institutionellen Umwelten über nationale Grenzen hinweg. Es wird davon ausgegangen, dass regulative, normative und kognitive Mechanismen dafür sorgen, dass Organisationen *rationalized organizational practices* bzw. *best practices* übernehmen. Dies geschieht nicht, weil sie effizienter, profitabler oder transaktionskosten-optimal sind, sondern weil sie in bestimmten institutionellen Umwelten als legitim angesehen werden (Scott 1998). Die Idee der Legitimität von Handeln in bestimmten *organizational fields* (DiMaggio/Powell 1983: 64–65), wie zum Beispiel industriellen Sektoren, ist damit nicht mehr national definiert, sondern wird als global oder transnational begriffen und knüpft damit direkt an die aktuelle Diskussion um die Rolle von MNU in diesem Prozess an.

Ein wichtiges theoretisches Konstrukt zur Erklärung der weltweiten Annäherung von Organisationen, welche im selben *organizational field* operieren, ist die Idee des Isomorphismus (DiMaggio/Powell 1983).

Anders als von Hofstede und den europäischen Institutionalisten angenommen, besteht das Resultat von (*coercive, mimetic und normative*) isomorphen Prozesse eben nicht in kultureller und institutioneller Vielfalt nationaler und lokaler Rationalitäten, sondern in zunehmender Homogenität. In bezug auf die Thematik dieses Beitrages und ausgehend von den Grundannahmen des amerikanischen Institutionalismus stellt sich nun *erstens* die Frage, ob und inwieweit international operierende Unternehmen noch von nationalen Institutionen beeinflusst werden, das heißt einerseits von der institutionellen Einbettung in ihrem Herkunftsland und andererseits durch die verschiedenartigen nationalen Institutionengefüge in den Ländern, in denen sie Niederlassungen haben. *Zweitens* wäre zu fragen, inwieweit die drei Formen des

Isomorphismus die Herausbildung kulturell homogener transnationaler Managementrollen und Organisationsformen in MNU befördern. Auf beide Fragen wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

## 5. Lokale und globale Isomorphismen, »National Business Systems« und das multinationale Unternehmen

Aus institutioneller Perspektive ergeben sich neben der eingangs diskutierten generellen Kritik an den Konvergenzannahmen universeller und kontingenztheoretischer Theorien insbesondere folgende Probleme, welche die Erklärungsmacht des über 30 Jahre in der internationalen Managementforschung dominanten evolutionären Modells erheblich dezimieren:

- Die evolutionäre *one best way* Logik versperrt den Weg für eine differenziertere Betrachtung der MNU: insbesondere darauf, warum es jenseits technologischer und ökonomischer Zwänge durchaus Sinn für international operierende Firmen macht, nicht oder nur in eine geringe Anzahl von Ländern zu expandieren (Westney/Zaheer 2001) bzw. in einem der *früh-evolutionären Stadien* zu verharren (Geppert u.a. 2003a).
- Auch wenn US-amerikanische Firmen am weitaus häufigsten unter den am meisten globalisierten Unternehmungen zu finden sind, gibt es eine wachsende Zahl von international erfolgreich operierenden Firmen aus unterschiedlichen Herkunftsländern, die nicht unbedingt dem evolutionären Modell vom multinationalen zum transnationalen Stadium folgen (Westney/Zaheer 2001).
- Der starke *unilateral, monotonic bias towards international expansion* (Westney/Zaheer 2001: 369) evolutionärer Ansätze der MNU verhindert auch eine differenziertere Betrachtung institutioneller Vielfalt der Einflüsse und Rationalitäten zum Beispiel durch das NBS des Gastlandes der Niederlassungen (Geppert u.a. 2003b).

Auf die letzten beiden Aspekte wollen wir nun im weiteren detaillierter eingehen. Wie zu zeigen sein wird, werden sowohl *home country* als auch *host country effects* in beiden institutionalistischen Ansätzen diskutiert. Der große Unterschied jedoch ist, dass der europäische Institutionalismus historisch durch international vergleichende Studien gewachsen ist und auf eher qualitativen Forschungsmethoden basiert. Der amerikanische Institutionalismus bezieht sich jedoch weitgehend auf quantitative Analysen von Populationen von Organisationen (*organizational forms*) und beschränkt sich auf einen Nationalstaat, meistens die USA (Rosenzweig/Singh 1991; Tempel/Walgenbach 2003).

## 6. Rolle des Heimatlandes (*home country effects*)

Vergleichende Studien in Tradition des amerikanischen Institutionalismus haben gezeigt, dass vor allem formale Kontroll- und Koordinationsformen in MNU positiv mit kultureller Distanz korrelieren (Rosenzweig/Singh 1991). Diese Idee wurde noch verfeinert und mit dem Verweis darauf, dass nicht kulturelle Unterschiede zwischen Herkunftsland und Gastland der MNU darüber entscheiden welche strategischen Entscheidungen getroffen werden. Es ist vielmehr auch gewichtig, ob die Strategien in der Niederlassung als legitim anerkannt werden. Die Frage der institutionellen Distanz wird somit an den institutionellen Unterschieden (insbesondere im Rechtssystem) des Gastlandes zum Herkunftsland der MNU festgemacht bzw. ganz im Stile evolutionärer Theorien mit strukturellen Kontingenzen der MNU in Bezug auf ihre Aufgabenumwelt. Die richtige Mischung zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung kann eben nicht allein mit ökonomischen und technischen Zwängen erklärt werden. Sie ist darüber hinaus davon abhängig, wie sich Manager in MNU die Legitimität ihrer Handlungen intern, also gegenüber anderen Abteilungen und Niederlassungen der MNU und extern, also gegenüber den relevanten Stakeholdern im Gastland, herstellen. Im Gegensatz zum europäischen Institutionalismus wird das Institutionengefüge des Herkunftslandes als gegeben angesehen. Diskutiert wird lediglich die institutionelle Distanz des strategischen Ansatzes der Muttergesellschaft im Verhältnis zum Gastland. Hierbei werden sowohl regulative, normative als auch kognitive Elemente institutioneller Einflüsse berücksichtigt. In diesem Sinne wird angenommen, dass die MNU (Xu/Shenkar 2002):

- in *global industries* eher in ähnlichen institutionellen Umwelten, mit ähnlichen normativen und kognitiven institutionellen Mechanismen, investieren. MNU in *multidomestic industries* arrangieren sich dagegen in institutionell verschiedenen Umwelten.
- mit größerer institutioneller und struktureller Vielfalt dazu tendieren, toleranter gegenüber verschiedenen Normen und Regeln in ihren ausländischen Niederlassungen zu sein. Daher existiert auch eher eine Bereitschaft, dort zu investieren. Homogene MNU operieren eher in ihren Heimatländern ähnlichen Kontexten.
- dort, wo die normative und kognitive institutionelle Distanz zum Gastland groß ist, eher zu sogenannten *greenfield investments* neigen. Akquisitionen finden statt, wo diese Distanz eher klein ist.
- eher dazu bereit sind, eine Mehrheit bzw. die volle Eigentümerschaft in einem *joint ventures* zu übernehmen, wenn die regulative und normative institutionelle Distanz gering ist.

Im Unterschied zum amerikanischen Institutionalismus ist dieses Thema eine zentrale und traditionell wichtige Fragestellung im europäischen Institutionalismus.

Dafür gibt es vielfältige Gründe. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Analyseebene, die eben beim europäischen Institutionalismus explizit auf den Nationalstaat und das Institutionengefüge des NBS bezogen ist und nicht auf *organizational fields*, wie bestimmte industrielle Sektoren. Hier liegt das Verdienst des europäischen Institutionalismus. Ausgehend von der Grundannahme, dass es keinen *one best way* der Organisation ökonomischer Aktivitäten gibt, wird die Existenz eines einheitlichen Funktionsmechanismus für kapitalistische Institutionen, wie er im amerikanischen Institutionalismus durchscheint, bestritten. Eine Kernfrage ist daher, inwieweit international operierende Firmen von den Wettbewerbsvorteilen des NBS des Heimatlandes profitieren. Diese Frage bekommt vor dem Hintergrund der Dominanz des evolutionären Modells in der internationalen Managementforschung, wobei die *transnationale Lösung als best practice* oder der neue *one best way* propagiert wird, besondere Brisanz. Insofern kann das Aufzeigen von *country-of-origin effects* auch als Versuch begriffen werden, nicht nur die institutionellen Einflüsse des Herkunftslandes aufzuzeigen. Studien, die den verbleibenden Einfluss des NBS des Herkunftslandes in MNU trotz Tendenzen der *Anglo-Saxonization* betonen, beschäftigen sich vor allem mit den folgenden Problemkomplexen: internationale Akquisitionen (Child u.a. 2001), *Human Resource Management* (HRM) Praktiken (Ferner 1997; Edwards/Ferner 2001; Gunnigle u.a. 2002), Kontrolle und Koordination (Ferner 2000; Becker-Ritterspach u.a. 2002; Harzing/Sorge 2003) und der Wandel von Arbeitssystemen (Sorge 1995; Geppert u.a. 2003a; Geppert u.a. 2003b).

So fand die zuletzt erwähnte Studie Veränderung von Arbeitssystemen in MNU durchaus globale isomorphe Tendenzen, wie zum Beispiel die zunehmende Bedeutung finanzieller Aspekte im Managementdiskurs (Geppert 2003), die zu einer verstärkten Orientierung der MNU auf den im Vergleich zur Fertigung ertragsstärkeren Bereich Service und Instandhaltung führten. Eine Hauptkenntnis der internationalen Vergleichsstudie ist aber der Nachweis des bleibenden Einflusses des Herkunftslandes auf die globalen und lokalen Strategien zur Restrukturierung der Arbeitssysteme. Im Falle deutscher MNU besteht auch weiterhin eine Tendenz zu Produktionssystemen, die Arndt Sorge und Wolfgang Streeck (1988) als diversifizierter Qualitätsproduktion (im folgenden DQP) definiert haben. Einhergehend mit einer Ansiedlung der Produktpalette im oberen Marktsegment sind die wertschöpfungsintensiven Arbeitsvorgänge in solchen Firmen eng mit Kundenorientierung und F&E verzahnt. Das Arbeitssystem spiegelt wichtige Elemente des deutschen NBS wider, wie zum Beispiel langfristige strategische Orientierung, hoher Stellenwert beruflicher Bildung, formale Aus- und Weiterbildung und verbriefte Rechte von Arbeitnehmern. Diese Elemente ermöglichen die kontinuierliche Verbesserung sowohl von Arbeitsprozessen als auch von Produkten und Produktprogrammen. Im Gegensatz dazu setzte die US-amerikanische MNU auf globale Standardisierung von Strukturen, Prozessen und Produkten sowie die weltweite Rationalisierung der



Produktion. Diese Befunde decken sich mit den Ergebnissen einer andern komparativen Studie. Darin kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass US-Firmen ihre HRM Praktiken stärker standardisieren und weniger bereit sind, diese an lokale Bedingungen anzupassen (Gunnigle u.a. 2002). Diese Strategie spiegelt natürlich auch die eingangs beschriebenen Tendenzen der *Anglo-Saxonization* wider, allerdings auf sehr US-amerikanische Weise. Da der amerikanische Konzern als einziger der untersuchten Unternehmen an der New Yorker Börse gelistet ist, schlägt die kurzfristige Finanzorientierung stärker durch. Daneben sind auch Zielvereinbarungen im Management, Budgetierung und Entlohnungssysteme typisch amerikanisch auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet.

### 7. Rolle des Gastlandes (*host country effects*)

Der Rolle der institutionellen Umwelt des Gastlandes wird im amerikanischen Institutionalismus eine größere Bedeutung beigemessen als dem Herkunftsland. Die Grundannahme ist, dass die Niederlassungen sich vor allem aufgrund regulatoriver und normativer Zwänge an die institutionelle Umwelt des Gastlandes anpassen müssen. Betont wird auf der einen Seite, dass sich Managementkonzepte, die in einem ganz bestimmten nationalen Kontext entwickelt wurden, über interne isomorphistische Prozesse im ganzen Unternehmen ausbreiten und somit legitime *best practices* werden. Allerdings wird auf der anderen Seite auch herausgestellt, dass die MNU Einfluss auf die Institutionenbildung im Gastland nehmen kann und auch nimmt. So wird etwa das Beispiel der Hotel-Luxuskette *Marriott* angeführt, die nach ihrer Eröffnung eines Hotels in Hong-Kong Einfluss auf die Regulierung der Wochenarbeitszeit nahm (Rosenzweig/Singh 1991: 353–354). Letztendlich wird damit auch der Rückgang des Einflusses der nationalen Institutionen erklärt. Oder anders formuliert: Die wachsende Macht der MNU auf nationale Gesetzgebung und die Finanzierung vormals öffentlicher, das heißt staatlich finanzierter Dienstleistungen durch MNU, wird als Indiz dafür angesehen, dass spezifische national geprägte institutionelle Unterschiede immer mehr verschwinden.

Studien in der Tradition des europäischen Institutionalismus lassen jedoch Zweifel darüber aufkommen, der Einfluss der Gastländer würde gänzlich schwinden. So zeigte zum Beispiel ein Vergleich britischer und deutscher Niederlassungen von MNU in der Fahrstuhl- und Rolltreppenfertigung starke Unterschiede sowohl in der Veränderung von Strukturen und Entscheidungsprozessen sowie dem Einsatz von Fertigungstechnologien und Personal. Damit wird trotz Globalisierungstendenzen die bleibende Bedeutung unterschiedlicher NBS unterstrichen. In den deutschen Niederlassungen hatten die Arbeitssysteme aufgrund der engeren Inter-

dependenz von arbeitsmarktpolitischen, bildungspolitischen und gewerkschaftlichen Institutionen eine starke Tendenz zu DQP. In Großbritannien dagegen ist das NBS weniger eng mit den Arbeitssystemen verzahnt. Das heißt konkret, dass die industriellen Beziehungen eher schwach und die arbeitspolitischen Maßnahmen eher unterentwickelt sind. Die berufliche Bildung und Weiterbildung, insbesondere von Facharbeitern, Technikern und Ingenieuren, hat hier einen geringen Stellenwert. Die Beschäftigten in den Fertigungsstätten waren daher eher angelernt oder ungelern und weniger in Managementprozesse einbezogen. Darüber hinaus verfügten Personen in strategischen Entscheidungspositionen zumeist über einen Managementabschluss. Im Gegensatz dazu werden in deutschen Niederlassungen diese Managementfunktionen mehrheitlich von Ingenieuren wahrgenommen. Ein massiver Abbau von »bad performing« Fertigungskapazitäten und eine Reorientierung der Funktionen des Arbeitssystems auf das finanziell weitaus lukrativere Geschäft in Verkauf und Service erschien somit vielen der befragten Managern als die beste Lösung (Geppert u.a. 2003b).

## 8. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass von der Vogelperspektive (bzw. einer abstrakteren Ebene), durchaus zunehmend globale isomorphistische Tendenzen in MNU zu beobachten sind. Hier kommen die Stärken des amerikanischen Institutionalismus zum Tragen. Verlässt man jedoch diese Abstraktionsebene und versucht, die interaktiv erzeugten und sozial konstruierten lokalen Managementrationalitäten zu verstehen, entwickelt sich ein besseres Verständnis für die *feinen Unterschiede*. Erst die Wahl eines solchen methodisch interpretativen Ansatzes macht es möglich zu erkennen, warum und auf welche Art und Weise der Einfluss von nationalen Institutionen auch weiterhin von Bedeutung sein wird. In diesem Sinne wurde darauf verwiesen, dass, im Gegensatz zu den Annahmen der evolutionären Theorie, nationale Effekte in transnationalen Unternehmen eben nicht zunehmend verblassen. Vielmehr kommen die nationalen Unterschiede der Niederlassungen in der MNU eher noch stärker zum Tragen (Geppert u.a. 2003a). Allerdings sind die beiden hier diskutierten institutionellen Ansätze nicht in einer wechselseitige Ausschließlichkeit zu sehen, sondern sollten auch als Ergänzung des tradierten organisationssoziologischer Ansätze dienen.

Für die weitere institutionalistische Managementforschung sehen wir zukünftiges Forschungspotential vor allem auf drei Ebenen. Zunächst besteht auf *Unternehmensebene* weiter großer Bedarf, das zuletzt angedeutete Spannungsfeld der MNU als einem Akteur zwischen globalen Isomorphismen auf der einen Seite und kontextu-

ellen Rationalitäten und Politiken verschiedener lokaler Akteure mit unterschiedlichen nationalen Hintergründen auf der anderen Seite weiter und differenzierter auszuleuchten. Alsdann ergibt sich auf einer eher *nationalen Ebene* insbesondere die Frage, welchen Einfluss MNU auf das Institutionengefüge verschiedener Nationalstaaten nehmen. Diese Frage erfreut sich nicht zuletzt aufgrund der wachsenden öffentlichen Anfragen an die Rolle von MNU in (Entwicklungs-) Ländern mit relativ schwach ausgebildeten Institutionen zunehmender Beliebtheit. Andererseits weist die zwar wachsende, aber zweifelsfrei noch vergleichsweise dünne empirische Forschung zum Einfluss von NBS auf MNU – auf Heimat- und Gastlandebene – noch erhebliche Lücken auf. Und schließlich bietet sich aus institutionalistischer Perspektive eine *globale Ebene* als immer drängenderes Forschungsgebiet an. Die rapide Entstehung und Weiterentwicklung globaler Institutionen – von Regierungsorganisationen wie der EU oder der WTO über globale Nicht-Regierungsorganisationen bis hin zu einer Vielzahl kleinerer Organisationen – hat zunehmend direkten Einfluss auf unternehmerisches Handeln, speziell für global agierende MNU. Nicht nur die Entstehung und Gestaltung globaler Organisationen, sondern auch deren Einfluss auf unternehmerisches Handeln ist ein Forschungsfeld, welches gerade aus institutionalistischer Perspektive überaus spannend ist.

## Literatur

- Bartlett, Christopher/Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston.
- Bartlett, Christopher/Ghoshal, Sumantra (1997), »The Transnational Organization«, in: Pugh, Derek S. (Hg.), *Organization Theory: Selected Readings*, London, S. 64–82.
- Becker-Ritterspach, Florian/Lange, Knut/Lohr, Karin (2002), »Control Mechanisms and Patterns of Reorganization in MNCs«, in: Geppert, Mike/Matten, Dirk/Williams, Karen (Hg.), *Challenges for European Management in a Global Context*, Basingstoke, S. 68–95.
- Belanger, Jaques/Berggren, Christian/Björkman, Torsten/Köhler, Christoph (1999), *Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management*, Ithaca.
- Buckley, Peter J. (1996), »The Role of Management in International Business Theory: A meta-Analysis and Integration of the Literature on International Business and International Management«, *Management International Review*, Jg. 36 (Special Issue), S. 111–137.
- Casson, Mark (1997), *Information and Organisation: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Oxford.
- Child, John (1981), »Culture, Contingency, and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations«, in: Staw, Barry M./Cummings, Larry L. (Hg.), *Research in Organizational Behaviour*, Bd. 3. Greenwich/CT, S. 303–356.
- Child, John (2000), »Theorizing about Organizations Cross-nationally«, in: Cheng, Joseph L./Peterson, Richard B. (Hg.), *Advances in International Comparative Management*, Bd. 13, Stamford/CN, S. 27–75.

- Child, John/Faulkner, David/Pitkethly, Robert (2001), *The Management of International Acquisitions*, Oxford.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983), »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, *American Sociological Review*, Jg. 48, S. 147–160.
- Edwards, Tony/Ferner, Anthony (2001), »Wall Street, »Short-Termism« and the Management of Labour in American Multinationals«, *ESRC Transnational Communities Programme Conference*, Warwick.
- Ferner, Anthony (1997), »Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies«, *Human Resource Management Journal*, Jg. 7, H. 1, S. 19–37.
- Geppert, Mike (2003), »Sensemaking and Politics in MNCs: A Comparative Analysis of Vocabularies within the Global Manufacturing Discourse in One Industrial Sector«, *Journal of Management Inquiry*, Jg. 12, H. 4, S. 312–329.
- Geppert, Mike/Matten, Dirk/Williams, Karen (2003a), »Change Management in MNCs: How Global Convergence Intertwines with National Diversities«, *Human Relations*, Jg. 56, H. 7, S. 807–838.
- Geppert, Mike/Williams, Karen/Matten, Dirk (2003b), »The Social Construction of Contextual Rationalities in MNCs: An Anglo-German Comparison of Subsidiary Choices«, *Journal of Management Studies*, Jg. 40, H. 3, S. 617–641.
- Gunnigle, Patrick/Murphy, Kevin R./Cleveland, Jeanette N./Heraty, Noreen/Morley, Michael (2002), »Localization in Human Resource Management: Comparing American and European Corporations«, in: Hitt, Michael A./Cheng, Joseph L. (Hg.), *Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances*, Amsterdam.
- Hampden-Turner, Charles/Trompenaars, Alfons (1993), *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, New York.
- Harzing, Anne-Will/Sorge, Arndt (2003), »The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives«, *Organization Studies*, Jg. 24, H. 2, S. 187–214.
- Hofstede, Geert (1994), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London.
- Rosenzweig, Philip M./Singh, V. Jitendra (1991), »Organizational Environment and the Multinational Enterprise«, *Academy of Management Review*, Jg. 16, H. 2, S. 340–361.
- Scott, Richard W. (1998), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ.
- Sorge, Arndt/Streeck, Wolfgang (1988), »Industrial Relations and Technical Change: The Case for an extended perspective«, Hyman, Richard/Streeck, Wolfgang (Hg.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, S. 19–47.
- Sorge, Arndt (1995), »Cross-national Differences in Personnel and Organization«, in: Harzing, Anne-Will/van Ruysseveldt, Johann (Hg.), *International Human Resource Management. An Integrated Approach*, London, S. 99–123.
- Tempel, Anne/Walgenbach, Peter (2003), »Global Standardization of Organisational Forms and Management Practices?: Combining American and European Institutionalism«, *3rd Conference of the European Academy of Management*, Milan.

- Westney, D. Eleanor/Zaheer, Srilata (2001), »The Multinational Enterprise as an Organization«, in: Rugman, Alan M./Brewer, Thomas (Hg.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford, S. 349–379.
- Whitley, Richard (1997), »Business Systems«, in: Sorge, Arndt/Warner, Malcolm (Hg.), *The IEBM Handbook of Organizational Behaviour*, London, S. 173–186.
- Whitley, Richard (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford.
- Xu, Dean/Shenkar, Oded (2002), »Institutional Distance and the Multinational Enterprise«, *Academy of Management Review*, Jg. 27, H. 4, S. 608–618.