

UNTERSCHIEDLICHE UNTERNEHMENSKULTUREN VERSCHIEDENER NATIONALITÄTEN

Mag. Eva Westhauser

STALLERGENES ÖSTERREICH

Umfrage zu Interkulturelle Kompetenz und Unternehmenskultur D-F

□ Fragestellung:

Können Sie die Bereiche, in denen Reibungsverluste liegen benennen ?

| | |
|---------------------------------|-------|
| •Projekt verzögert | 30,5% |
| •Projekt geplatzt | 8,5% |
| •Geschäftsabschluss gescheitert | 17,0% |
| •Keine Antwort | 44,0% |

Welche Personengruppe müsste geschult werden ?

| | |
|-------------|-----|
| •Management | 31% |
| •Ingenieure | 24% |

Definition von Kultur

- Viele Definitionen, 2 Beispiele:

Kultur ist die Gesamtheit von Grundsätzen, Annahmen, Werten, Verhaltensnormen und Grundeinstellungen die von einer Gruppe geteilt werden, die das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflussen und mit dessen Hilfe diese das Verhalten anderer interpretieren (Spencer-Oatey, 1999)

Der Mensch wird immer in eine Kultur hineingeboren und nimmt diese direkt auf. Die "Kultivierung" bzw. kulturelle Programmierung fängt dabei bereits im Babyalter an. Mit 7 Jahren ist der größte Teil der Kultur verinnerlicht.

Prof. Dr. Rafael Capurro - **Unternehmenskultur** 2008/2009

Grundlagen der kulturellen Dimensionen

- nach Hofstede (1991):

- Individualism/Collectivism
- Masculinity/Femininity
- Uncertainty Avoidance
- Power Distance Index
- Long Term Orientation

- nach Trompenaars und Hamden-Turner (1997)

- Individualism/Communitarism
- Universalism/Particularism
- Diffuse/Specific
- Achievement/Ascription
- Neutral/Emotional

.. was ist dann Unternehmenskultur ?

□ Verschiedene Ansätze

Die **Unternehmenskultur** besteht aus der Gesamtheit von Grundannahmen, Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.

(Vgl. Dr. Kleinfeld & Partner)

□ Berücksichtigung der kulturspezifischen Dimension

Individualismus vs. Kollektivismus

Maskulinität vs. Feminität

Risikobereitschaft vs. Unsicherheitsvermeidung

Partikularismus vs. Universalismus

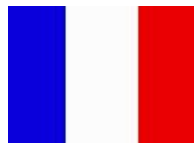
Respekt vor sozialer Distanz

Inhalte einer Unternehmenskultur

- Eine effiziente Unternehmenskultur korreliert mit der Zufriedenheit/Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
 - ▣ Mitarbeitermotivation, Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Weiterbildung...= zentrales Element der Unternehmenskultur
- Wichtige Inhalte der Unternehmenskultur
 - ▣ Machtverteilung und –verhältnis
 - ▣ Maskuline (Abgrenzung) vs. Feminin (Überschneidung der Geschlechterrollen)
 - ▣ Umgehen mit Veränderungen
 - ▣ Umgang mit Information: Hol-schuld ?
 - ▣ Fehler“politik“...

Unternehmenskultur F-Österreich

□ Mitarbeitermotivation



- F: monetär orientiert (cash macht fesch), Prämien sind wichtig, upper-management auch Aktien-Optionen, Arbeitsplatzsicherheit in der Zentrale (aber nicht unbedingt in anderen Ländern), Aus- und Weiterbildung intern=wichtig (Zentrale), Internationale Durchmischung, Leistung statt Sozialleistung, Karriere (?), Privatleben (Nullrücksicht, aber Feiern)
- ABER: Personalentscheidungen sind oft komplexe Vorgänge mit Guidelines/“polit. Berücksichtigungen => Entscheidungsprozess oft zu langsam (Bsp. Ersatzmilitärdienst)



- Ö: Pharma: Prämien und hohes Fixum (Grenzen des Verkaufens), relativ hohe Arbeitsplatzsicherheit, soziales Umfeld (flexible Arbeitszeiten, Mittagessen,..), Wille zu raschen Entscheidungen, internationaler background (?)

Unternehmenskultur F-Österreich

□ Machtverhältnis

- F: Hierarchie: Manager treffen „wohlwollende“ Entscheidungen alleine (Zentrale!) z.B. ohne Rücksprache mit Ländern, betr. Abteilungen, => Entscheidungen oft zu rasch (pro-aktiv) => müssen mitunter rückgängig gemacht werden, limitierender Faktor = Zeit, Einflüsterer/connections...(Widerspruch zu Personalentscheidungen)

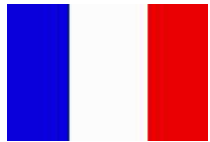


- Ö: Entscheidungen oft nach Rücksprachen (Team) => Meeting: Hahn und Hennenverhalten => langwierig, dann konsequent => Unflexibilität bzw. Trägheit



Unternehmenskultur F-Österreich

□ Maskulinität



- geschlechtsspezif. Unterscheidungen spielen keine Rolle (z.B. Meetingverhalten, Organigramm..) weibl. Anteil: Vicepresidents Stallergenes: ca. 30%, GMs dzt. „nur“ 20%



- Es kommt in Bewegung => Pharmaindustrie

□ Veränderungen

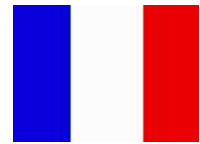


- Schwierig, viele Rückversicherungen, Widerstand (englische Sprache, Knowledge transfer...) aber starke unternehmensspez. Unterschiede, bzw. Generationsunterschiede

- Stallergenes: Übernahme im November/Dezember 2010

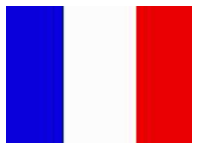
Unternehmenskultur F-Österreich

□ Information



- F: Holschuld; Info wird mit Deadlines eingeholt => reminder-Politik, aber Sanktionen ?, und nachher keine Info/Follow-up, „Überinformationen“ in Details
- Ausnahme: Übernahme Stallergenes: Info erst an Mitarbeiter dann an Medien

□ Fehlerpolitik



- F: Fehler gibt's keine, Fehlerkultur prinzipiell nicht vorhanden, Regelwerk/Kommunikationstrade, = Vermeidung;
- Reaktion: jeder im Prozess steht unter schwerem Beschuß



- Ö: prinzipielles Eingeständnis von Fehlern möglich => mitunter Entwicklung einer Fehler“Kultur“; stark branchenspezifisch abhängig (z.B. Luftfahrt => Medizin)

Bewertung einer Unternehmenskultur ?

- Es gibt keine gute oder schlechte Unternehmenskultur ?
 - France Telecom: 40 Selbstmorde, Höhepunkt Sep 2009 („brutales“ Arbeitsklima mit unerfüllbaren Erfolgsquoten)
 - Hintergrund
 - Restrukturierungen, v. 100.000 Arbeitsplätzen -22.000 (freiwillig, Postenwechsel v. 7000 Mitarbeitern)
 - Gesetz: Wenn Selbstmord = Arbeitsunfall => 40% des Gehalts an Witwe, Kinder 20%
- Kultur wird oft erst sichtbar, wenn 2 Kulturen aufeinandertreffen (Pharmafusionen)
 - ARTE (europäischer Kulturkanal)
 - D: demokratisch, konsensorientiert => gemeinsame Entscheidungen; Planung, Zielorientierung, wenig Flexibilität
 - F: individualistisch 1 Person entscheidet, bei Gegendruck => Rückzug der Entscheidung, Machtverteilung /Sprachrohr, Ohr der Macht

Unternehmenskultur F-Deutschland

- Familienfreundliche Unternehmenskultur europaweit im Kommen
 - ▣ S>UK>D
 - ▣ D: 38% der Unternehmen besonders familienfreundliche Einstellung
 - ▣ F: Engagement der Geschäftsleitung für familienfreundliche Maßnahmen sehr schwach

- Flexibilisierung der Arbeitszeit und –organisation (TZ-Arbeit, Flexizeiten)
 - ▣ Ziel: gesetzliche Vorschriften erfüllen (außer D)
 - ▣ D: Arbeitszufriedenheit, Halten v. Mitarbeitern, Produktivitätssteigerungen, Rückkehr aus der Elternzeit
 - ▣ F: ?? „zu“viele gut qualifizierte Arbeitskräfte am Markt ?, Gefälle: jung vs. ältere Arbeitnehmer. (befristete Verträge jederzeit kündbar...)

Europäischer Unternehmensmonitor 2009, 5000 Unternehmen in UK, F, P, I, S, D

Unternehmenskultur – offene Fragen ?

- Warum sind französische Firmen für viele öst. Arbeitnehmer nicht der Arbeitgeber der Wahl ?
- Weibliche Führungskraft und Unternehmenskultur – Besser oder schlechter als der Mann ?
- Sind wir bereit andere Unternehmenskulturen zu übernehmen bzw. schaffen wir das überhaupt als „ausgebildete“ Erwachsene ?