

Stefan Schmid

Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte – Reflexionen – Implikationen

Gabler, Wiesbaden 1996, 407 S., DM 148,-

Multikulturalität – der Begriff allein weckt falsche Assoziationen: Mit gemischten Gefühlen befürchtet man einen Aufguß eines in Soziologie, Politologie usw. vielstrapazierten Begriffs mit nebulösem Inhalt. Damit würde man allerdings der von Stefan Schmid vorgelegten Dissertationsschrift schweres Unrecht tun. Es geht nicht um (noch) ein neues Modewort in der Managementlehre, sondern um eine Auseinandersetzung mit Internationalem Management als wissenschaftlicher Disziplin. Damit ist bereits ein wesentliches Merkmal dieser Monographie angesprochen: Sie wendet sich ausdrücklich nicht an Praktiker, sondern an Vertreter der Wissenschaft und grenzt sich damit auch von allen kurzatmigen Praktiker-Handbüchern oder Beratungs-Breviers deutlich ab.

Diese Eingrenzung muß betont werden, weil Praktiker in der Tat wenig Ansprechendes in diesem Buch finden werden.

Stefan Schmid verfolgt den ungewöhnlichen Anspruch, handlungsleitende Aussagen für die Theorie (!) des Internationalen Managements zu formulieren. Seine Hauptthese: Die bisher existierenden Ansätze des Internationalen Managements bzw. der Internationalen Betriebswirtschaftslehre greifen insofern zu kurz, als sie sich überwiegend auf die „Oberflächenstruktur“ von Unternehmen beschränken. Er sieht seine Aufgabe entsprechend darin, diese Disziplin um Beiträge zu einer „Tiefenstruktur“ zu ergänzen, die er aus interpretativen Ansätzen der Organisations- theorie entwickelt. Zu diesem Zweck interpretiert er das Phänomen der Multikulturalität als eine Sonderform der Pluralität von Unternehmen. Damit definiert er zugleich die Organisationsfor- schung als Basis einer Theorie des Internationalen Managements. Nachstehend wird die Entwicklung der Kerngedanken rekon- struiert.

Dem wissenschaftlichen Schwerpunkt folgend behandelt der Autor einleitend Erkenntnisobjekt, Erkenntnisperspektive, Erkenntnismethoden und Erkenntnisziele des Internationalen Ma- nagements. In diesem Zusammenhang werden u.a. unterschiedliche Konzepte der internationalen Unternehmung (z. B. Perlmutter 1965; Bartlett/Ghoshal 1990, Hedlund 1986) referiert, klassifi- ziert und vergleichend gewürdigt, gleichzeitig aber auch das Ab- grenzungsproblem zwischen „Management“ einerseits und „Be- triebswirtschaftslehre“ andererseits erörtert sowie methodenkriti- sche Fragen wie z. B. die Methode der Deduktion, Induktion und des kritischen Rationalismus problematisiert. Diese Überlegun- gen münden in ein „Plädoyer für ein reflektiert pluralistisches Wissenschaftsverständnis im Internationalen Management“.

Zur Diskussion der Multikulturalität in der internationalen Unter- nehmung greift Schmid zunächst die Unterscheidung zwischen Oberflächen- und Tiefenstrukturen auf und verbindet sie mit der unternehmenskulturbezogenen Debatte um die Concepta- und Percepta-Ebene. In diesem Zusammenhang werden u.a. ausführ- lich die Überlegungen der Münchner und der Sankt Galler Schule reflektiert sowie unterschiedliche Ansätze zur Unternehmens-

kultur (z.B. Schein 1987, Heinen 1987, Schnyder 1988) diskutiert und aufeinander bezogen. Da es Schmid nicht nur um die Betonung von Tiefenstrukturen geht, sondern um die Aussage, daß die Multikulturalität speziell als Heterogenität der Tiefenstrukturen von Organisationen zu verstehen ist, werden anschließend weitere Ansätze vorgestellt, die das Verhältnis von Homogenität und Heterogenität in Unternehmen ausleuchten. Im Anschluß an das auf Organisationen übertragene Konzept offener und geschlossener Gesellschaften im Sinne Poppers wird der Versuch unternommen, die bisher vorliegenden Ansätze zum Internationalen Management im Hinblick auf zwei Eigenschaften zu klassifizieren: Die Berücksichtigung von Oberflächenstrukturen versus Tiefenstrukturen und die Berücksichtigung von Homogenität versus Heterogenität. Auf der Basis dieser Klassifikation fordert Schmid, im Internationalen Management künftig stärker die bislang vernachlässigte Perspektive der „Postmodernen Pluralisten“ einzunehmen, die sich auf heterogene Tiefenstrukturen konzentriert.

Im Sinne dieses Programms widmet er sich anschließend der Existenz von multiplen Teilkulturen in der internationalen Unternehmung. Mit der Einführung des Konzeptes der Identität („trotz Diversität“) gelangt er zu folgender Aussage: Im Gegensatz zum gängigen Verständnis der internationalen Unternehmung wie etwa der Vertreter des „Magischen Mainstreams“ kann die Heterogenität der Oberflächenstrukturen (z. B. Aufbau- und Ablauforganisation) nicht dadurch ausgeglichen werden, daß versucht wird, die Tiefenstrukturen (z. B. Werte und Handlungstheorien) der Organisation zu homogenisieren. Vielmehr müssen Überlegungen zu der Frage angestellt werden, wie die unvermeidliche Heterogenität auch der Tiefenstrukturen zu handhaben ist. Damit wird das Spannungsfeld unterschiedlicher Teilkulturen zum vorrangigen Problem des Internationalen Managements.

Zu berücksichtigen sind auf diesem Weg u. a. entsprechend die Ergebnisse der Landeskulturforschung, die anschließend in verschiedenen Konzepten (z. B. Haire/Ghiselli/Porter 1966, Hofstede 1982, Trompenaars 1993) dargelegt werden. Anhand des Konzepts der international tätigen Unternehmung von Kutschker

(1996) wird darauf aufbauend die Bedeutung der Landeskulturforschung für das Internationale Management aufgezeigt.

Die Implikationen dieser Überlegungen lauten wie folgt: Da es im Internationalen Management insbesondere auf die Berücksichtigung von heterogenen Tiefenstrukturen ankommt, plädiert Schmid für eine Fruchtbarmachung der interpretativen Organisationstheorie für das Internationale Management. Konkrete Implikationen formuliert er insbesondere für die Forschung im Bereich des Internationalen Managements, indem er Überlegungen der Aktionsforschung aufgreift und erweitert.

Eine Stärke der Arbeit ist die Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven aus unterschiedlichen Disziplinen, die in prägnanter und klarer Diktion systematisch präsentiert und für das Internationale Management fruchtbar gemacht werden – angesichts der Fülle der diskutierten Konzepte eine außerordentliche Leistung. Im Rahmen der Reflektion dieser verschiedenen Ansätze wird dabei jeweils eine eigene ergänzende oder abweichende Perspektive angeboten. Damit ist bereits dem selbstformulierten Anspruch genüge getan, vor allem die Diskussion zum Thema zu intensivieren. Gleichzeitig stellt die Argumentation des Autors für das Internationale Management insofern eine Bereicherung dar, als auch auf eine Forschungslücke aufmerksam gemacht wird, die überzeugend belegt wird.

Darüber hinaus kann das Buch auch unabhängig von dem speziellen Kontext des Internationalen Managements als wertvolles Kompendium gelten, bietet es doch eine umfassende und souveräne Bestandsaufnahme, kritische Analyse und Weiterentwicklung wissenschaftstheoretischer und inhaltlicher Aspekte der Managementforschung.

Schließlich wird mit dem Spannungsfeld zwischen Homogenität und Heterogenität in Organisationen ein Gebiet bearbeitet, das auch in nationalen Unternehmen diskutiert wird und das Buch insofern auch an aktuelle Diskussionen in der Managementliteratur angeschlossen macht.

Als Kehrseite der Medaille darf jedoch eine Schwäche der Arbeit nicht verschwiegen werden: Der Autor gestattet sich äußerst

breite wie tiefe Exkurse in die jeweils relevanten Konzepte. Trotz transparenter Aufbereitung und obwohl im Anschluß daran der rote Faden immer wieder sichtbar wird, erscheinen insbesondere manche der Reflexionen im Gang der Studie insofern als Umweg, als auch (zu) häufig explizit und intensiv Begriffe und Definitionen diskutiert werden.

Insgesamt: Eine kenntnisreiche, gründliche und kritische Schrift auf hohem Niveau, die freilich vom Leser die Bereitschaft verlangt, die ausgeprägte Klassifikations- und Differenzierungsleidenschaft des Autors zu teilen, sowie die Kraft, eine erschlagende Fülle von Konzepten und Ansätzen vergleichend aufzunehmen und zu verarbeiten.

Berlin, Januar 1997

Sabine Boerner*

* Dr. Sabine Boerner, TU Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre. Arbeitsschwerpunkte: Organisationskultur, organisationales Lernen, organisationaler Wandel. Veröffentlichung: Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft – Athen oder Sparta? Berlin 1994: Duncker und Humblot.