

Einleitung

Nina Janich (Darmstadt)

Der vorliegende Band ist das Ergebnis des 3. interdisziplinären Symposiums der Forschungskoooperation „Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation“, die im November 2003 an der Universität Regensburg stattfand. Ziel der Tagung war es, Praktiker und Theoretiker, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzuführen und interdisziplinär möglichst weit gestreut definitorische Ansätze, Methoden, Fragestellungen und Lösungsvorschläge zum Themenbereich Unternehmenskultur/ Unternehmensidentität auszutauschen. Neben sprach- und kommunikationswissenschaftlichen Beiträgen finden sich daher auch wirtschaftswissenschaftliche, psychologische und soziologische Ansätze.

Das Spektrum möglicher Fragestellungen zum Thema Unternehmenskultur ist groß:

- Welchen Beitrag leistet die Unternehmenskommunikation für den Aufbau einer Unternehmenskultur und -identität – und wie sind die zentralen Elemente einer Unternehmenskultur angemessen in Unternehmenskommunikation umsetzbar?
- Wie viel institutionalisierte Kommunikation braucht ein Unternehmen, welche Medien eignen sich für welche Zwecke?
- Wie lässt sich Unternehmenskommunikation nach innen und nach außen kohärent aufeinander abstimmen, um ein Auseinanderklaffen zu vermeiden? Welche besonderen Schwierigkeiten ergeben sich dabei für die so genannten „Global Player“?
- Welche Rolle spielt die Landeskultur für die Unternehmensidentität bzw. wo liegen die Vor- und Nachteile von universalen vs. landeskulturell geprägten Unternehmenskulturen? Wie lassen sich landeskulturelle Elemente in der Unternehmenskommunikation von unternehmenskulturellen unterscheiden?
- Mit welchen verbalen, paraverbalen und nonverbalen Mitteln sollen Persuasionseffekte erreicht werden? Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei insbesondere im trans- und interkulturellen Handlungsfeld?
- Welche Konsequenzen hat die derzeit beobachtbare Schwächung (oder Auflösung?) des *country-of-origin*-Prinzips in Werbung und Marketing für Unternehmenskulturen und -identitäten – oder sind die neuen Marketing-

strategien bereits Folge gewandelter („globalisierter“) Unternehmensidentitäten?

- Welche Anregungen können verschiedene Disziplinen (Sprach- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Soziologie o.a.) zur Gestaltung und Umsetzung von Unternehmensidentität und -kultur geben? In welcher Form können diese Disziplinen und die Wirtschaftswissenschaften miteinander kooperieren, um Synergien zu schaffen?

Für einige dieser Fragen bieten die vorliegenden Beiträge aus Wissenschaft und Praxis Anregungen oder gar erste Antworten.

1 Unternehmenskulturen im Spannungsfeld von Landeskultur und Globalisierung

Im Rahmen der EU-Osterweiterung bekommt die Frage nach dem Zusammenspiel von Landeskultur und Unternehmenskultur eine neue Brisanz. Denn mit der Öffnung des Marktes nach Osteuropa geht es nicht mehr nur um die Frage, wie stark landeskulturelle Elemente von einem international agierenden Unternehmen aufgegriffen werden sollten (bzw. wie stark die Landeskultur eine Unternehmenskultur natürlicherweise immer beeinflusst), sondern auch um (mitunter schwierige) Kulturveränderungsprozesse in ehemals sozialistischen Ländern, die sich kurzfristig an westlich, nicht selten US-amerikanisch geprägte Unternehmenskulturen anzupassen haben.

Kulturveränderungsprozessen und interkultureller Kommunikation widmen sich unter verschiedenen Perspektiven die Beiträge von Thomas, Peña & Montiel, Hoffmann, Borgulya und Bründl-Price.

Im Beitrag von ALEXANDER THOMAS (REGENSBURG) stehen internationale Merger-Prozesse und damit Unternehmensfusionen im Vordergrund. Neben grundlegenden Einsichten der interkulturellen Psychologie zum Verhältnis von Individual-, Unternehmens-, Landes- und Globalisierungskultur diskutiert Thomas am Beispiel innereuropäischer Kulturunterschiede, auf was bei internationalen Merger-Prozessen zu achten ist, sollen Weltorientierung, Europabewusstsein und eine erfolgreiche Verschränkung von National- und Unternehmenskultur in der Unternehmensrealität umgesetzt werden.

JORGE PEÑA und FRANCISCO JAVIER MONTIEL (JENA) wenden sich einem konkreten Fall zu, nämlich der Situation in lateinamerikanischen Ländern, in denen Spanien laut einer häufig vertretenen These immer noch einen wirtschaftlichen „Heimvorteil“ genießt. Die Autoren zeigen anhand beispielreicher

Analysen, dass dieser „Heimvorteil“ leicht verschenkt werden kann, wenn die von der gemeinsamen Sprache verdeckten, tatsächlich aber vorhandenen Kulturunterschiede bei spanischen Kooperationen mit und Investitionen in Lateinamerika nicht ausreichend beachtet werden.

Die beiden folgenden Beiträge konzentrieren sich dagegen auf Osteuropa: EDGAR HOFFMANN (WIEN) zeigt mit Hilfe korpuslinguistischer Methoden an russischer Fernsehwerbung, wie der frühere, zur Abgrenzung gedachte Kontrast „Russland – der Westen“ allmählich abgelöst wird durch den (positiv konnotierten) Kontrast „Russland – Europa“: Neben der Rückkehr zu einer positiv nostalgischen, vorsowjetischen Konstruktion im Selbstbild Russlands steht eine geradezu standardisierte Darstellung der europäischen Länder mit einem von Modernität und Zivilisiertheit geprägten Image.

ÁGNES BORGULYA (PÉCS) erinnert in einem systematischen Überblick an die einschneidenden Veränderungen bei den inneren und äußeren Kulturfaktoren in Ungarn seit dem Systemwechsel und entwirft ein Panorama heutiger ungarischer Unternehmenskulturtypen, die im Gefolge der „Europäisierung“ mit ihrer Vielfalt eine ehemals „typisch ungarische“ Unternehmenskultur abgelöst haben: vom Familienbetrieb über sozialistische „Überbleibsel“ bis hin zu dynamischen, aufstrebenden und westlich orientierten Unternehmen.

Im Beitrag von SONJA BRÜNDL-PRICE (JENA) kommt aus fremdsprachen-didaktischer Perspektive ein weiterer Kulturkreis zu Wort: An anschaulichen Beispielen werden überraschende Kulturunterschiede zwischen deutscher und angelsächsischer Kultur aufgezeigt, deren Existenz – da oft unterschätzt – in internationalen Teambildungsprozessen zu Konflikten in Kommunikation und Zusammenarbeit führen kann.

2 Perspektiven auf die Praxis aus der Praxis

Eine weitere Frage, die sich im Verlauf der Tagung als zentral herausgestellt hat, ist die nach der Beeinflussbarkeit und dem strategischen Stellenwert von Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Die Beiträge von Jänicke, Boenigk, Nickl, Höfliger, Reinshagen und Sasserath bieten hierzu ganz unterschiedliche Anregungen, die auf praxisorientierten und empirischen Ansätzen, teilweise auch auf unmittelbaren Erfahrungen und eigener (Dienstleistungs-)Praxis beruhen.

GUNDULA JÄNICKE (HAMBURG) stellt die Methode des Kulturscreenings vor, ausgehend von der These, dass Kultur kein Luxusthema sei, sondern jedes

Unternehmen unmittelbar betreffe. Mit Hilfe von Fragebögen können die (nicht selten unterschiedlichen) Bewertungen der Unternehmenskultur durch Mitarbeiter und Management abgefragt und miteinander verglichen werden, um anschließend zielgenau Diskrepanzen ansprechen und beseitigen zu können.

Ein mögliches Instrument, eine kohärente Unternehmenskultur zu fördern, präsentiert MICHAEL BOENIGK (LUZERN): Anschaulich-konkret erläutert er das Konzept der Integrierten Kommunikation und diskutiert erfahrungsbezogen und lösungsorientiert mögliche Barrieren in Strategie, Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle und bei den Mitarbeitern.

MARKUS NICKL (ERLANGEN) legt seinen Fokus dagegen auf ein bestimmtes Medium, das Internet als Mittel der *corporate-identity*-Vermittlung nach außen. Auf seine Diagnose, dass in Internetauftritte vieler Unternehmen überraschenderweise oft sehr viel weniger Professionalität investiert wird als in die traditionellen Präsentationsmedien, folgt ein linguistisch fundiertes und in der Praxis vielfach erprobtes Optimierungskonzept für Webpräsenz von Unternehmen.

Der Beitrag von RALPH A. HÖFLIGER (AEUGST AM ALBIS) präsentiert in Form konkreter Handlungsanweisungen ein ebenfalls durch erfolgreiche Praxis bestätigtes Strategiepaket zur konfliktfreien Durchführung von *cultural-change*-Prozessen.

FRIEDRICH REINSHAGEN (BERLIN) wählt einen konkreten Fall, nämlich den Aufbau neuer Niederlassungen in Osteuropa durch das Unternehmen Colgate-Palmolive, um auf mögliche Kulturkonflikte bei einer Markt- und Unternehmenserweiterung hinzuweisen und mögliche Lösungsstrategien aufzuzeigen, die sich im vorliegenden Fall als erfolgreich erwiesen haben.

Der sich ebenfalls der konkreten Praxis verdankende Beitrag von MARC SASSERATH (FRANKFURT AM MAIN/ BERLIN) legt den Fokus auf die Marke, die der Autor nicht mehr als typischen Gegenstandsbereich des Marketings, sondern als Kern jeglicher Unternehmenskultur definiert. Die Modelle *MarkenWesen* und *IMO* (Idee – Mensch – Organisation) verdeutlichen die umfassende Relevanz der Marke im Unternehmen, auf die von der Außenpräsentation bis zum Verhalten des Managements alles abgestimmt sein müsse.

3 Sprach- und kommunikationswissenschaftliche Aspekte von Unternehmenskultur

Was sich bisher vielfach angedeutet hat – die zentrale Rolle von Sprache und Kommunikation für die Prägung wie Vermittlung von Unternehmenskultur und Unternehmensidentität – steht in den Beiträgen von Nielsen, Schmidt, Habscheid und Lehtonen im Vordergrund, die sprach- und kommunikationswissenschaftliche Aspekte von Unternehmenskultur beleuchten.

MARTIN NIELSEN (ÅRHUS) diskutiert die in der Forschungsliteratur vielfach aufgestellte These, das *country-of-origin*-Prinzip habe im Zeitalter der Globalisierung abgedankt, und schlägt eine Modifizierung vor: ‚Herkunft‘ könne in Werbung und Unternehmenskultur eine ganz unterschiedliche Rolle spielen – z.B. als Ort der Produktion, des Vertriebs oder des Images. Mit seiner Klassifizierung der sprachlichen und semiotischen Formen des Herkunftsverweises (am Beispiel Dänemark) bietet er erstmals eine systematisierte Beschreibung der formalen Seite des *country-of-origin*-Prinzips.

CHRISTOPHER M. SCHMIDT (ÅBO) zeigt in seinem Beitrag, der sich methodisch auf die kognitive Metaphertheorie beruft, inwiefern der Markenlogan geeignet ist, die Unternehmenskultur metaphorisch komplex zu transportieren. Am Beispiel Hitachi diskutiert er den neuen Stellenwert des Markenlogans insbesondere im Internet, wo er zur Ausgangsbasis der Thematisierung von Unternehmenswerten und -zielen werden kann, die in Werbeanzeigen oft nur in Auswahl kommuniziert werden können.

Im Beitrag von STEPHAN HABSCHEID (CHEMNITZ) geht es um die Rationalisierungsmöglichkeiten von Kommunikation: An Textbeispielen der E-Mail-„Hotline“ einer Bank zeigt der Autor unvermeidliche kommunikative Brüche zwischen standardisierten Textbausteinen und der Situation geschuldeten individuellen Passagen auf, die Konsequenzen für die Kohärenz des Unternehmensimages und den Unternehmen-Kunden-Kontakt haben.

JAAKKO LEHTONEN (JYVÄSKYLÄ) diskutiert in seinem Beitrag unter einer wieder allgemeineren Perspektive den Begriff der ‚sozialen Verantwortung‘ von Unternehmen (*corporate social responsivity, CSR*) und zeigt kritisch, wie einerseits dessen Unschärfe und Mehrdeutigkeit, andererseits die Übernahme US-amerikanischer Wertorientierungen in Europa zu einer Aufweichung dieses Prinzips führen. Statt einer tatsächlich „sozialen“ Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft erschöpft sich CSR in Europa heute wie in den USA offensichtlich zunehmend in Spenden und Wohltätigkeitsaktionismus.

4 Werkstattberichte

Von Dissertationsprojekten und damit von *work-in-progress* berichten die Beiträge von Kourilova und Selkälä:

SVETLANA KOURILOVA (ESSEN) schließt mit ihrem Projekt an die Themen von Nielsen und Hoffmann (s.o.) an: Sie untersucht am Beispiel Russland das *country-of-origin*-Prinzip in der Werbung, das trotz Globalisierung und oft kontrafaktisch als Verkaufsargument genutzt wird, indem positive Landesstereotype genutzt und als Qualitätsbeweis interpretiert werden.

SATU SELKÄLÄ (OULU) vergleicht in ihrem Dissertationsvorhaben finnische und deutsche Geschäftsberichte, um kulturell- vs. unternehmensbedingte Unterschiede herauszufiltern. Methodisch-theoretisch stützt sie sich dabei auf den *imago*-Begriff und einen komplexen semiotischen Textbegriff (Unternehmen = Text).

5 Unternehmensidentität und -kultur: Wirklichkeit oder Konstruktion, Methode oder Heilslehre, Erfolgsfaktor oder Zauberwort? – Eine Podiumsdiskussion

Den Abschluss des Bandes bildet die Dokumentation einer Podiumsdiskussion, deren Ziel es war, Angehörige aus Wissenschaft (THEO BUNGARTEN/ HAMBURG, MARTIN STEGU/ WIEN) und Wirtschaft (JÖRG GOLL/ BAD HOMBURG, BERNHARD ROSENBERGER/ WIESBADEN) zusammenzubringen und mit dem ebenfalls gemischten Publikum über die vielschichtigen und strittigen Begriffe der ‚Unternehmenskultur‘ und ‚Unternehmensidentität‘ zu diskutieren.

Dabei ging es nicht nur um die in der Überschrift thematisierte Frage, wie substantiell diese Begriffe und wie relevant sie tatsächlich für die Praxis sind, sondern auch darum, ob und inwiefern die Sprach- und Kommunikationswissenschaft zu Konzepten (und Umsetzungen?) von Unternehmenskultur und -identität beitragen kann. Abgedruckt sind die Thesen der vier Teilnehmer des Podiums sowie der Versuch einer abschließenden Synopse.

Abschließend sei Caroline Heitmann und Kai Richter ganz herzlich für die zeitintensive Redaktion der Beiträge und Tatjana Rollnik-Manke vom Deutschen Universitäts-Verlag für Betreuung und Lektorat gedankt.