

Organisationen als multinationale Unternehmen

Eine organisationssoziologische Perspektive auf multinationale Unternehmen

vorgelegt von Christoph Seidel

Dissertation

eingereicht zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Betreuerin 1: Prof. Dr. Veronika Tacke, Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Betreuerin 2: Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann, Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Bielefeld, 01.02.2017

Für Rike

(„*What is there to know?*“)

Danksagung

Mein Dank gilt meinen Betreuerinnen Prof. Dr. Veronika Tacke und Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann sowie Dr. Stefanie Büchner, Thomas Hoebbel, Ludwig Meise, Andre Meyer, Dr. Igor Ossipov, Dr. Friederike Steinbrink, den diversen TeilnehmerInnen der Kolloquien „Theoretische Perspektiven und empirische Einsichten der neuen Organisationsforschung“, „Weltgesellschaft – Die Herstellung und Repräsentation von Globalität“ und „Qualitative Forschungswerkstatt Arbeits- und Wirtschaftssoziologie“, der Deutschen Forschungsgemeinschaft, dem Institut für Weltgesellschaft der Universität Bielefeld, der Bielefelder Graduate School for History and Sociology, der Hans-Böckler-Stiftung, den beforschten Unternehmen und InterviewpartnerInnen, meiner Mutter, Anton und Rike. Ohne die Unterstützung dieser Personen und Institutionen wäre die Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Diese Version der Arbeit wurde entsprechend der Vorgaben der Prüfungskommission vom 13.07.2017 überarbeitet.

Inhalt

1	<u>EINLEITUNG</u>	9
1.1	AUSGANGSPUNKT UND FRAGESTELLUNG	9
1.2	DIE ARBEIT IN DER ÜBERSICHT	16
2	<u>DAS MNU IN DEN INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES</u>	19
2.1	EINFÜHRUNG	19
2.2	INTERNATIONAL BUSINESS ALS FOREIGN DIRECT INVESTMENT	22
2.2.1	ÖKONOMISCHE ANSÄTZE	22
2.2.2	VERHALTENSTHEORETISCHE ZUGÄNGE	38
2.3	DIE FOLGEN INTERNATIONALEN UNTERNEHMENSWACHSTUMS	51
2.3.1	KONTINGENZTHEORETISCHE ANSÄTZE	52
2.3.2	NETZWERKTHEORIE	72
2.3.3	SOZIOLOGISCHE PERSPEKTIVEN	81
2.4	INTERNATIONALISIERUNG UND MULTINATIONALITÄT	100
3	<u>ORGANISATION UND UMWELT: EINE ORGANISATIONSSOZIOLOGISCHE PERSPEKTIVE</u>	104
3.1	EINFÜHRUNG	104
3.2	ORGANISATIONEN ALS SOZIALE SYSTEME	105
3.2.1	ORGANISATIONEN ALS FORMALISIERTE SOZIALSYSTEME	106
3.2.2	ORGANISATIONEN ALS ENTSCHEIDUNGSSYSTEME	120
3.3	EINE HEURISTIK UNSICHERER UMWELTEN	136
3.3.1	UNSICHERHEIT ALS OBERBEGRIFF	137
3.3.2	UNGEWISSE ZUKUNFT	140
3.3.3	VIELFÄLTIGE AKTEURE UND AKTEURSKONSTELLATIONEN	142
3.3.4	MEHRDEUTIGE IDENTITÄTEN	146
3.4	EIN ORGANISATIONSSOZIOLOGISCHES VERSTÄNDNIS DES VERHÄLTNISSES VON ORGANISATION UND UMWELT	149
4	<u>ORGANISATIONEN ALS MNU</u>	151

4.1	EINFÜHRUNG	151
4.2	METHODISCHE VORBEMERKUNGEN	151
4.3	DIE REKONSTRUKTION VON ORGANISATIONEN ALS MNU	156
4.3.1	DIE RELEVANZ MULTINATIONALER UMWELTEN	158
4.3.2	DIE REKONSTRUKTION MULTINATIONALER UMWELTEN IM INTERNATIONALISIERUNGSPROZESS	168
4.3.3	DER AKTEURSTATUS ORGANISATIONALER EINHEITEN IN MULTINATIONALEN UMWELTEN	201
4.3.4	DIE INTEGRATION ORGANISATIONALER AKTEURE IN MULTINATIONALEN UMWELTEN	216
4.3.5	SELBSTBESCHREIBUNGEN ALS EINHEITLICHE WELTINTERPRETATIONEN MULTINATIONALER UMWELTEN	232
4.3.6	INFORMALE DURCHSETZUNG EINES INTERPRETATIONSRAHMENS MULTINATIONALER UMWELTEN	249
4.3.7	INFORMALE WIDERSTÄNDE GEGEN EINHEITLICHE INTERPRETATIONEN MULTINATIONALER UMWELTEN	267
4.3.8	ORGANISATIONALE REAKTIONEN AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN MULTINATIONALER UMWELTEN	289
5	<u>EINE ORGANISATIONSSOZIOLOGISCHE PERSPEKTIVE DES MNU</u>	327
6	<u>LITERATUR</u>	333

1 Einleitung

“It is immediately apparent that many of the issues, problems and conceptual difficulties in the analysis of the organizational form of multinational enterprises are common to the analysis of any organisation. This should not be a surprise. The multinational firm is a special case of commercial organisation—a polar extreme, not a different category. However, it holds more interest for the organisational specialist because it encompasses cultural, national and regional differences.”

(Buckley 1993, S. 184)

1.1 Ausgangspunkt und Fragestellung

Multinationale Unternehmen (MNU)¹ sind entscheidende Akteure der heutigen Weltwirtschaft. So gelten MNU allgemein als tragende Pfeiler des wirtschaftlichen Globalisierungs- bzw. Internationalisierungsprozesses (Hirst und Thompson 1998; Perraton et al. 1998; Trinczek 1999). Als Teil einer industrialisierten modernen Weltwirtschaft erscheinen MNU dabei vor allem als die Protagonisten der „Globalization of Production“ (Johnson und Turner 2010), die über *foreign direct investments* (FDI) weltweite Verflechtungen wirtschaftlicher Produktionsketten vorantreiben (Bartlett und Ghoshal 1990). Ein kurzer Blick auf einschlägige Statistiken verrät, dass diese FDI eine zentrale Komponente des wirtschaftlichen Globalisierungs- bzw. Internationalisierungsprozess der letzten 30 Jahre sind (Johnson und Turner 2010; UNCTAD 2011). Diese enorme wirtschaftliche Relevanz schlägt sich auch im ökonomischen Gewicht individueller MNU nieder, das mit dem vieler Nationalstaaten vergleichbar ist (Johnson und Turner 2010, S. 29 f.). Insofern gelten MNU zurecht als „the ,face““ und „the embodiment of globalization and its principal agent“ (Eden und Lenway 2001, S. 383). MNU stehen somit im Zentrum eines Phänomens, das nicht zuletzt auch in soziologischer Betrachtung die Grundlagen der modernen Gesellschaft und somit auch die der Soziologie transformieren (siehe zur soziologischen Diskussion von Globalisierung etwa Albrow 1997; Giddens 1990; Beck 2007; Sassen 2007).

Allein die Rolle von MNU in einem der entscheidendsten gesellschaftlichen Wandlungsprozesse sollte innerhalb der Soziologie ein Interesse an einer soziologischen Erfassung von MNU wecken. Umso verwunderlicher ist es, dass eine genuin eigenständige soziologische Perspektive auf diese fehlt. Bislang beschränkt sich die so-

¹ Orientiert an dem üblichen Sprachgebrauch der International Business-Studies verwende ich hier MNU als die Überbezeichnung für nationalstaatliche Grenzen überschreitende Unternehmen und subsumiere darunter entsprechende andere Bezeichnungen wie Transnational Corporations, internationale Unternehmen oder globale Unternehmen. Multinationalität wird zur Charakterisierung des grenzüberschreitenden Status eines Unternehmens verwendet, während der in der Forschung und in dieser Arbeit auch dominierende Begriff der Internationalisierung vor allem die konkreten Prozesse der Grenzüberschreitung selbst beschreibt (Kirca et al. 2012). Multinationalität bezeichnet dabei zunächst die bloße ‚physische Präsenz‘ durch unternehmerische Aktivitäten in „multiple countries“ (Grosse 2004).

ziologische und organisationssoziologische Forschung weitestgehend auf Kritik, Abgrenzung und Ergänzung der Erforschung von MNU durch die International Business-Studies (IB-Studies). Dieser Beschränkung soll in dieser Arbeit entgegengetreten werden, indem die Potenziale einer eigenständigen organisationssoziologischen Perspektive von MNU herausgearbeitet werden. Ziel einer solchen Perspektive ist es, ein Verständnis der innerorganisatorischen sozialen Wirklichkeit von MNU im Kontext einer komplexen und interpretationsbedürftigen Einbettung in multiple lokale Umwelten zu entwickeln. Erst im Rahmen eines solchen Verständnisses können die Potenziale einer auf nicht-rationalistischen Annahmen fußenden, konkurrenzfähigen soziologischen Alternative zum ökonomischen Mainstream der IB-Studies verwirklicht werden, wie es sich in einigen soziologischen Arbeiten bereits ankündigt (siehe etwa Morgan 2001a; Kristensen und Zeitlin 2005; Becker-Ritterspach 2006a; Kostova et al. 2008; Dörrenbächer und Geppert 2011).

Mit einer organisationssoziologischen Konzeption des MNU begibt man sich in den Kernbereich der IB-Studies: dem Verständnis des MNU. Die Entwicklung einer organisationssoziologischen Perspektive auf MNU ergänzt insofern nicht lediglich bisherige Ansätze der IB-Studies soziologisch, sondern strebt eine alternative Konzeption und somit auch andere Erklärungs- und Beschreibungsangebote von MNU an. Es geht somit nicht nur um die Möglichkeiten, ein empirisches Phänomen wissenschaftlich möglichst umfangreich zu verstehen, sondern zugleich um die Leistungsfähigkeit organisationssoziologischen Denkens im Vergleich zu konkurrierenden, primär ökonomischen bzw. betriebswirtschaftlichen Theorien und Ansätzen. Letztlich zeigt sich diese Leistungsfähigkeit in einem tiefer gehenden Verständnis des Gegenstandes MNU als es bislang in den IB-Studies vorliegt. Ein organisationssoziologischer Zugang produziert insofern auch einen Mehrwert für die IB-Studies.

Allerdings muss sich ein solch organisationssoziologischer Zugang zunächst gegen Zweifel innerhalb der IB-Studies behaupten. So wird die Organisationsform des MNU als eine Art Herausforderung für jegliche Organisationstheorie und insofern auch für die Organisationssoziologie selbst betrachtet. Denn MNU gelten als eine außerordentlich komplexe Art von Organisation, da sie sich durch eine besondere Form der Heterogenität und Multidimensionalität gegenüber anderen Organisationen auszeichnen: Sie decken „multiple geographical markets with multiple product lines in typically multifunction activities“ ab (Doz und Prahalad 1993, S. 25). Viele Forscherinnen² der IB-Studies bezweifeln aufgrund dieser besonderen Komplexität die Nützlichkeit klassischer Organisationstheorien für die Erforschung von MNU. Diese Theorien seien letztlich der außerordentlichen Komplexität und Dynamik des Gegenstandes nicht gewachsen, da sie an einfacheren Beispielen gewonnen seien und zu statisch oder fern der Empirie operieren würden (Doz und Prahalad 1993; Hedlund 1993). Im Hintergrund

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes greife ich nicht auf eine übliche Form der genderneutralen Sprache zurück (z.B. Lehrer/-innen, Lehrer/-in oder Lehrer_innen), sondern versuche hier regelmäßig die Geschlechtsbezüge zu wechseln. Allerdings mache ich dieses im Text auch vom inhaltlichen Kontext abhängig. Wenn z. B. in den gegenstandsbezogenen Teilen dieser Arbeit, die Interviewpartner selbst die männliche Form präferieren, würde es eine unnötige Künstlichkeit und z. T. auch Verfremdung provozieren, falls es in der direkten Interpretation der Ergebnisse zu einem Wechsel in den geschlechtlichen Bezügen der verwendeten Sprache käme.

steht hier die Frage von „degree versus kind“ des organisationalen Phänomens MNU, die sich daran entscheidet, welchen Wert man dem Überschreiten nationalstaatlicher Grenzen, der Multinationalität des MNU, innerhalb von Organisationen eigentlich beimisst (Ghoshal und Westney 1993). Letztlich geht es hier darum zu klären, inwiefern die Komplexität und Dynamik von MNU das Prinzip formaler Organisationsbildung in Frage stellt oder ob diese Herausforderungen im Rahmen formaler Organisationsbildung bewältigt werden können. Dieses ist die Aufgabe, die die IB-Studies der Organisationsforschung stellt.

Dem begegnet der hier zu entwickelnde organisationssoziologische Ansatz zunächst mit einem Perspektivenwechsel auf den Gegenstand MNU. Organisationssoziologisch sind MNU, selbst wenn es sich um besonders komplexe, dynamische und interessante Organisationsphänomene handeln mag, zunächst nur als „a special case of commercial organisation—a polar extreme, not a different category“ (Buckley 1993, S. 184) zu verstehen. Für die Organisationssoziologie ist das MNU ein Gegenstand unter vielen anderen, auf den allgemeinere Erkenntnisse zur Beschreibung und Erklärung dieses empirischen Phänomens angewendet werden können. Der Gegenstand MNU stellt insofern aus organisationssoziologischer Sicht nicht die Grundlage für „a discipline in its own right, alongside economics, finance, accounting, organisation and marketing“ dar, wie es in Teilen der IB-Forschung vertreten wird (Dunning und Lundan 2008, S. xiii). Der Ausgangspunkt einer organisationssoziologischen Perspektive ist vielmehr, *multinationale Unternehmen nicht auch als Organisationen, sondern Organisationen auch als multinationale Unternehmen zu untersuchen*.

Es ist zwar durchaus richtig, dass einzelne Organisationstheorien der Komplexität des Gegenstandes nicht gewachsen sind, ich werde in dieser Arbeit jedoch herausarbeiten, dass insbesondere die Organisationssoziologie die Herausforderung, die die Komplexität des MNU darstellt, mit ihrem vielfältigen Theorieangebot bewältigen kann. Gerade eine soziologische Auffassung, die Organisationen als spezifische Erwartungsräume versteht und auf der Basis eines systemtheoretischen Zugangs unterschiedlichste Einsichten der Organisationssoziologie kombiniert, ermöglicht ein Verständnis der Komplexität des Gegenstandes MNU. Im Gegensatz dazu können die Ansätze der IB-Studies, wie sich zeigen wird, einem Verständnis des MNU als Organisation nur eingeschränkt gerecht werden.

Allerdings setzt ein solches Verständnis voraus, dass man das MNU primär als eine Organisation betrachtet. Dies wird durch IB-Forscher immer wieder in Frage gestellt. Insofern hängt das Vorhaben, eine spezifisch organisationssoziologische Perspektive des MNU zu entwickeln, davon ab, inwiefern es sich bei dem Gegenstand MNU überhaupt um ein organisationales Phänomen handelt. Folglich muss vorab zumindest grob Einigkeit darüber hergestellt werden, was unter einem MNU eigentlich verstanden wird. Folgt man dabei einfach einer Definition des MNU aus den IB-Studies (siehe in der Übersicht z. B. Johnson und Turner 2010, S. 212 f.), begibt man sich zum einen in die Gefahr, auf den bereits ausgetretenen Pfaden der IB-Studies zugleich unreflektiert deren Probleme zu übernehmen. Zum anderen weisen die vorhandenen Definitionen, bis auf den gemeinsamen Nenner, dass es sich bei MNU letztlich um Unternehmen handelt, die in zwei verschiedenen Nationalstaaten ‚physisch‘ aktiv bzw.

präsent sind (Grosse 2004; Westney 2009), Differenzen auf, deren Konsequenzen auf den ersten Blick zunächst kaum abzuschätzen sind. Möchte man also über die rudimentäre Definition des MNU hinausgehen, müsste man somit zunächst Gründe dafür finden, wieso man sich für eine und gegen viele andere Möglichkeiten entscheiden sollte. Eine solche Begründung setzt allerdings bereits eine eigenständige Perspektive voraus, die erst Ergebnis dieser Arbeit ist.

Alternativ soll dazu hier an dem rudimentären Allgemeinverständnis des MNU angesetzt werden, um von dort aus eine eigene Bestimmung des MNU zu entwickeln. Denn betrachtet man die mannigfaltigen Definitionen, Beschreibungen und Messungen des MNU, dann scheint es gewisse Eigenschaften zu geben, die den Gegenstand soweit zu bestimmen vermögen, dass ein gemeinsames Verständnis über die Grenzen von Theorien, Disziplinen und Kulturen hinweg möglich erscheint. Dabei kann man an ein gewisses alltägliches Verständnis und wohl auch Selbstverständnis des MNU anschließen, das, gerade weil es nicht bis ins Detail expliziert werden muss, dem MNU eine objektive, d. h. jenseits einzelner Personen vorhandene Wirklichkeit zukommen lässt. Wissenssoziologisch spricht man in einem solchen Fall auch von einer Institution (Berger und Luckmann 1980).

An diesem Common Sense-Verständnis anzusetzen, vermeidet eine zu konkrete Festlegung des MNU auf bestimmte Erscheinungsformen bzw. Ausprägungen, etwa eine bestimmte Struktur, Größe oder internationale Präsenz (so allerdings Köhler 2004). Eine solche Festlegung würde einen offenen Zugang zum Gegenstand gefährden und bereits definitorisch mögliche relevante Empirie für irrelevant erklären. In dieser Arbeit sollen dagegen die typischen Erwartungen in den Vordergrund gestellt werden, die MNU zu MNU machen und die sie mit anderen Organisationen teilen oder die sie von diesen unterscheiden. Ausgangspunkt dafür ist ein allgemeines Verständnis des MNU: MNU sind Organisationen die eine organisationale Präsenz in mindestens zwei politischen Souveränitätsräumen haben.

Was aber bedeutet dieses allgemeine Verständnis des MNU?

Zum einen findet sich in der Multinationalität des MNU ein Moment der Mobilität: MNU überschreiten nationalstaatliche Grenzen. Diese Mobilität ist durch Widersprüche geprägt. So gewinnt das MNU durch seine Mobilität Unabhängigkeit in seinem Profitstreben gegenüber einzelnen politischen Souveränitätsansprüchen. Zugleich verzahnt es seine Operationen aber auch direkt mit der Konstitution politisch festgelegter Grenzen und wird hypersensibel gegenüber deren Wandel. Darüber hinaus lassen sich an dieser Mobilität zwei Aspekte unterscheiden: Erstens der direkte Prozess der Grenzüberschreitung selbst, d. h. der konkrete Eintritt in einen anderen Nationalstaat, etwas was in der Literatur als Internationalisierung bezeichnet wird, und zweitens einen andauernden Status der Mobilität, die kontinuierliche Präsenz der Unternehmen in unterschiedlichen Nationalstaaten, die eine Folge von Internationalisierungsprozessen darstellt. In der Literatur wird dieser Status als Multinationalität bezeichnet.

Zum anderen handelt es sich bei MNU um Unternehmen, die mit Hilfe organisatorischer Mittel Grenzen überschreiten. Es sind eben verschiedene organisationale Einheiten, die in unterschiedlichen Nationalstaaten präsent sind. Das MNU ist insofern nicht einfach eine ökonomische Einheit, die in einem anderen Land in verschiedenster

Form investiert; vielmehr transzendiert das MNU innerhalb seiner organisatorischen Grenzen die Grenzziehungen politischer Souveränitätsräume. Daraus folgt, dass es im MNU eben nicht ‚bloß‘ um den Transfer von Kapital und auch nicht ‚nur‘ um den Transfer von Wissen, sondern um die *ökonomische Verknüpfung politisch-nationalstaatlicher Grenzen mit dem Kalkül organisationaler Eigenschaften geht*. Im Kern leisten MNU insofern etwas, was auf den ersten Blick unwahrscheinlich ist: Sie errichten und erhalten soziale Strukturen, die zusammenhängende Entscheidungsprozesse über kulturelle, politisch-rechtliche und geographische Distanzen hinweg routiniert vorhersehbar machen.

Das MNU lässt sich insofern als ein Gegenstand verstehen, in dem organisationale Eigenschaften mit grenzüberschreitender Mobilität verknüpft werden. Erscheinen diese Variablen zunächst als gleichwertig, verdeutlicht sich durch einen Blick auf die historischen Entstehungsbedingungen des MNU, dass es die organisationalen Eigenschaften sind, die insbesondere das moderne MNU und seine Mobilität prägen. Wie ich nun kurz veranschaulichen werde, machen erst diese organisationalen Eigenschaften das MNU zu einem spezifisch modernen oder zumindest einem „post-industrial revolution phenomenon“ (Wilkins 2009), wie es die heutige Weltwirtschaft prägt.

Zunächst verweist die enge Verschränkung mit dem Nationalstaat, die schon in dem Begriff des *multinationalen* Unternehmens angelegt ist, darauf, dass die Entstehung des MNU mit dessen Genese verbunden ist. Historiker lassen jedoch kaum einen Zweifel daran, dass sich vergleichbare Formen unternehmerischer Mobilität gegenüber verschiedenen politischen Souveränitätsräumen, die Präsenz in „multiple foreign locations“, bereits in der Antike (Moore und Lewis 1999) oder in der Vormoderne – man denke an die East Indian Companies oder andere „giants of an earlier capitalism“ – finden lassen (Carlos und Nicholas 1988; Wilkins 2005a). Wirtschaftliche Mobilität zeigt sich hier aber insbesondere in der Form von *Portfolio Investments* einzelner Unternehmen und Bankhäuser (Dunning und Lundan 2008, S. 145 ff.).

Die Entstehung des modernen MNU ergibt sich insofern weniger direkt aus der Genese des Nationalstaates, als vielmehr aus der historischen Koinzidenz zweier zentraler Entwicklungskomponenten der modernen Gesellschaft: Zum einen transformieren technologische Innovationen in den Bereichen Transport (Eisenbahn), Kommunikation (Telegraphie) und Lagerung (Kühlung) im Rahmen der industriellen Revolution die Raum-Zeit-Konstitution wirtschaftlichen Handelns (Harvey 1990, S. 240 ff.). Zum anderen setzt sich zunehmend das Prinzip formaler Organisationsbildung als eines der bestimmenden Merkmale der sich etablierenden modernen Gesellschaft durch (Luhmann 1997, S. 707 ff. u. 826 ff.). Eine entscheidende Folge dieser Koinzidenz ist die Genese des modernen, durch „managerial hierarchies“ und vertikale Integration geographisch verteilter Produktionsstandorte geprägten Unternehmens (Chandler 1959, 1977). Das MNU kann als Produkt dieser Entwicklung verstanden werden (Dunning und Lundan 2008, S. 154 ff.; Supple 1991). Denn nun kann – und dieses ist eine historisch neue Option – mit Hilfe formaler Organisationsprinzipien und moderner Technologien wirtschaftliches Handeln effektiv auch über weite räumliche Entfernungen kontrolliert und koordiniert werden (Wilkins 1988).

Formale Organisationsmechanismen sorgen dabei für die nötige Entpersonalisierung der wirtschaftlichen Koordination, um trotz der Unsicherheit grenzüberschreitenden Wirtschaftens langfristig stabile Unternehmen zu etablieren. Und obwohl einige Forscher sowohl bei den Unternehmen der Antike als auch bei denen der Frühmoderne schon viele Eigenschaften formaler Organisationen verwirklicht sehen (Moore und Lewis 1999; Carlos und Nicholas 1988), ergeben sich erst mit den technischen Möglichkeiten der industrialisierten Moderne, Chancen durch organisationale Kontrollformen formale Erwartungsbildung grenzüberschreitend effektiv durchzusetzen. Vormoderne MNU mussten sich im Gegensatz dazu zur Kontrolle ihrer weltweiten Unternehmungen noch weitestgehend auf den Einsatz von personalem Vertrauen und die Schaffung gemeinsamer Wertgrundlagen verlassen. Es sind insofern erst die Bedingungen der Prinzipien moderner Formalität, die die Organisation stabiler Produktionsketten über Ländergrenzen hinweg ermöglichen.³ Es sind formale Kontrollformen auf der Grundlage moderner Technologien, die das moderne MNU ausmachen (Dunning und Lundan 2008; Wilkins 2005a, 2005b).

Diese Formalität prägt auch die typische Mobilität moderner MNU: FDI und die Etablierung von Tochtergesellschaften als ihre anspruchsvollste Form. Im Gegensatz zu vorher dominierenden Portfolio Investitionen ist diese Form der Mobilität vor allem langfristig und unternehmerisch gestaltend angelegt (Holtbrügge und Welge 2010, S. 54) und verwandelt das „multinational enterprise“ zur „multinational corporation“ (Chandler und Mazlish 2005). Diese Mobilität zeichnet sich insofern dadurch aus, dass integrierte Managementprozesse über politische Grenzen hinweg etabliert werden, um innerhalb internationaler Produktionsketten geographisch disparate natürliche Ressourcen, vorteilhafte Produktionsbedingungen und die Nähe zu Kunden in diversen Regionen der Welt zu verbinden. Oder wie Wilkins (1994, S. 24) es formuliert: „Yet a multinational enterprise does not leave nation A for nation B. It extends over the homeland border, remaining in the headquarters country as it spreads into numerous host nations. What stretches over the political boundaries (of home and host) is the management of, the governance of, the organisational capability of, the package offered by the firm.“

Der historische Bezug verdeutlicht somit, dass es gerade der organisational formale Charakter von Mobilität ist, der das MNU zu einem integralen Bestandteil der modernen Weltgesellschaft macht. Zwar kann ein Unternehmen auch in der Moderne in beliebiger Form und keineswegs nur innerhalb seiner formalen Grenzen mobil agieren,⁴ das Besondere, das identifizierende Merkmal des modernen MNU ist es aber, diese Mobilität in den Grenzen seines eigenen formalen organisationalen Erwartungs-

³ Zwar lassen sich historisch direkte Investitionen auf ausländischen Märkten bereits früher auffinden, allerdings zumeist als Beteiligung an bestehenden ausländischen Unternehmen, aber nicht als Erweiterung bereits existierender Produktionen (Corley 1991; Wilkins 2005b).

⁴ Hier lässt sich z. B. an die „non-equity entry modes“ des Eintritts von Unternehmen in ausländische Märkte wie etwa Export, Lizenzierung, Franchising, „management contracting“ oder „turnkey operations“ denken (siehe dazu in der Übersicht Johnson und Turner 2010, S. 214 ff.).

zusammenhangs zu realisieren. MNU zeichnen sich insofern durch eine Form von formalisierter Mobilität aus und es ist diese formalisierte Form von Mobilität, die die organisationssoziologische Perspektive in das Zentrum der Analyse von MNU stellt.

Es handelt sich insofern nicht um eine bloße sprachliche Spitzfindigkeit nicht multinationale Unternehmen als Organisationen, sondern Organisationen als multinationale Unternehmen zu analysieren. Der modernen Form des MNU gerecht werdend, macht die organisationssoziologische Perspektive die organisationalen Erwartungszusammenhänge zum Ausgangspunkt der Analyse des MNU. Die Mobilität des MNU hingegen bekommt im Rahmen dieses Verständnisses den Status einer Variable. Der Stellenwert dieser Variable, d. h. ob und inwiefern grenzüberschreitende Mobilität überhaupt folgenreich und entscheidungsverändernd in Organisationen wirkt, kann dann entsprechend auch erst die jeweilige Rekonstruktion organisationaler Erwartungszusammenhänge zeigen.

Ein organisationssoziologischer Ansatz macht diese Rekonstruktion der Unterschiede, die durch grenzüberschreitende Mobilität für den Erwartungszusammenhang Organisation entstehen, zum Kern der Analyse des MNU. Indem der Ansatz diese Unterschiede aus der innerorganisationalen sozialen ‚Wirklichkeit‘ der Organisation MNU selbst heraus rekonstruiert, entgeht er der Gefahr, MNU mit Hilfe theoretischer Vorstellungen zu analysieren, die in Bezug auf andere empirische Kontexte konzipiert wurden und somit MNU nicht gerecht werden können bzw. nicht sehr aussagekräftig für diese sind. Es geht insofern darum – und dieses ist der entscheidende Vorzug der hier zu entwickelnden organisationssoziologischen Perspektive –, die Bedeutung grenzüberschreitender Aktivitäten quasi aus der Perspektive der Organisation MNU zu verstehen. Zwei Fragen stehen dabei im Zentrum eines organisationssoziologischen Zugangs zu MNU und somit in dieser Arbeit:

1. *Inwiefern macht grenzüberschreitende Mobilität in der organisationalen Wirklichkeit von Unternehmen einen Unterschied?*
2. *Welche organisationalen Folgen ergeben sich für Unternehmen aus den Unterschieden?*

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergibt sich das eigentliche Potenzial einer organisationssoziologischen Perspektive für die Erforschung des MNU. Verfolgt man – wie dies in dieser Arbeit geschehen wird – ein primär systemtheoretisches Verständnis von Organisationen, dann verweisen diese Fragen auf Differenzen und Unterschiede in den Prozessen organisationaler Grenzziehung, die durch die Mobilität von MNU bedingt sind. Der hier entwickelte organisationssoziologische Ansatz analysiert entsprechend, inwiefern sich im Verhältnis von Organisation und Umwelt und den dieses Verhältnis konstituierenden Grenzziehungsprozessen von MNU Unterschiede zu anderen Organisationen ergeben. Dabei kann die organisationssoziologische Perspektive auf der Grundlage eines differenzierten Verständnisses organisationaler Grenzziehungsprozesse empirisch konkret identifizieren, wie sich die Besonderheiten grenzüberschreitender Mobilität aus spezifischen Verhältnissen von Organisation und Umwelt ergeben. Das verhilft dazu, die organisationalen Bedingungen aufzudecken, unter denen grenzüberschreitende Mobilität überhaupt folgenreich für Organisationen ist. Dieses ermög-

licht wiederrum, organisationale Folgen und Reaktionen konkret mit diesen Besonderheiten zu verknüpfen und dadurch ein differenzierteres Verständnis der organisationalen Spezifika von MNU zu entwickeln, als es in den IB-Studies anzutreffen ist. Letztere weisen, wie ich zeigen werde, ein unreflektiertes Verständnis organisationaler Grenzziehungsprozesse auf und erfassen deshalb nur unzureichend die Besonderheit grenzüberschreitender Mobilität und dessen Folgen.

1.2 Die Arbeit in der Übersicht

Der Aufbau der Arbeit stellt sich wie folgt dar. Zunächst beginne ich die Arbeit mit dem Kapitel 2 *Das MNU in den International Business Studies*. Hier gehe ich auf die dominierenden Theorien der IB-Studies ein. Dieses verfolgt zwei Ziele. Erstens ist es notwendig, zunächst die theoretischen Perspektiven der IB-Studies zu rekapitulieren, um deren Missstände und damit auch die Notwendigkeit einer alternativen Perspektive zu markieren. Zweitens ergeben sich aus dieser Rekapitulation Anhaltspunkte dafür, wie mit dem Gegenstand MNU umzugehen ist und wo seine Besonderheiten zu verorten sind. Schließlich kann eine neue Perspektive nur auf den ‚Schultern‘ und in Auseinandersetzung mit anderen Ansätzen entstehen. Ziel der Darstellung ist es, Defizite und Stärken der IB-Studies zu identifizieren, um die Problemstellung für eine organisationssoziologische Perspektive zu schärfen. Da es insofern nicht nur um eine Markierung von Schwächen geht, sondern zugleich darum, Nützliches für einen organisationssoziologischen Ansatz zu identifizieren, werden die zentralen Theorien der IB-Studies relativ umfassend und detailliert aufgearbeitet.

Die Theorien der IB-Studies werden dafür mit den beiden Ausgangsfragen konfrontiert, um herauszuarbeiten, wie diese die organisationalen Besonderheiten und Folgen grenzüberschreitender Mobilität erfassen. Grundsätzlich unterscheiden sich die Ansätze insofern, als sie sich auf den Prozess oder die Folgen dieser grenzüberschreitenden Mobilität fokussieren. Die entsprechenden Ansätze identifizieren demnach entweder im Prozess der Internationalisierung (2.2) oder im Status der Multinationalität (2.3) die Besonderheiten grenzüberschreitender Mobilität. Beide Begriffe können dazu genutzt werden, um grenzüberschreitende Mobilität empirisch zu konkretisieren und zu differenzieren. Dabei zeige ich, dass die unterschiedlichen Ansätze der Forschung die Besonderheit grenzüberschreitender Mobilität in der Beziehung von Organisation und Umwelt verorten. Jedoch arbeite ich zugleich heraus, dass den Ansätzen die notwendige Reflexion organisationaler Grenzziehungsprozesse fehlt, um aus der Beziehung von Organisation und Umwelt die Besonderheit grenzüberschreitender Mobilität bestimmen zu können. Trotzdem dient die Analyse der zentralen Theorien der IB-Studies dazu, einen Anforderungskatalog zu erarbeiten (2.4), dem ein Verständnis der Beziehungen von Organisation und Umwelt gerecht werden muss, um die Besonderheit grenzüberschreitender Mobilität erfassen zu können.

In Kapitel 3 *Organisation und Umwelt: Eine organisationssoziologische Perspektive* entwickle ich ein solch reflektiertes Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Auf der Basis der systemtheoretischen Organisationssoziologie Luhmanns erarbeite ich eine Heuristik der Verhältnisse von Organisation und Umwelt. Organisati-

onen werden Luhmann folgend als soziale Systeme verstanden, die sich durch spezifische Grenzbildungsprozesse gegenüber Umwelten auszeichnen. Nachdem ich in der Einführung des Kapitels zunächst die Gründe für die Wahl der Organisationstheorie Luhmanns darlege (3.1), rekapituliere ich in 3.2 die frühe (3.2.1) und späte (3.2.2) Version der Organisationstheorie Luhmanns bezogen auf deren jeweiliges Verständnis organisationaler Grenzziehungsprozesse. Organisationsgrenzen sind demnach sowohl als feststehende formale Erwartungsgrenzen als auch als Resultat permanent sich reproduzierender selbstbezüglicher Entscheidungszusammenhänge zu verstehen. Dabei ergeben sich aus der Analyse der Organisationstheorie Luhmanns zwei Kopplungsverhältnisse, die für die Bestimmung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt entscheidend sind: zum einen die lose Kopplung zwischen der externen Umwelt der Nichtmitglieder und der internen Umwelt der Mitglieder über formale und informale Strukturen und Prozesse; zum anderen die lose Kopplung unterschiedlicher Entscheidungsebenen über Prozesse der Selektion innerhalb eines evolutionären Entscheidungszusammenhanges. Die Analyse der Verhältnisse von Organisation und Umwelt wird dann zu einer Frage nach den Bedingungen loser und fester Kopplung dieser Kopplungsverhältnisse.

Beide Theorieversionen und Kopplungsverhältnisse dienen als Grundlage, um im Anschluss in 3.3 eine Heuristik organisationaler Umwelten zu konstruieren. Diese soll es erlauben, die Übersetzungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt auf unterschiedlichen Ebenen zu erfassen. Dabei handelt es sich um ein konstruktivistisches Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Organisationale Umwelten werden entsprechend als organisationale Rekonstruktionen betrachtet. Im Zentrum steht dabei der Begriff der Unsicherheit, dem für die Problematisierung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt ein klassischer Status zukommt. Dieser wird mit Hilfe der von Luhmann vorgeschlagenen Sinndimensionen und in Kombination diverser anderer organisationstheoretischer Einsichten in zeitliche Ungewissheit, soziale Vielfalt und sachliche Ambiguität differenziert. Diese Differenzierung stellt unterschiedliche Formen der Verunsicherung organisationaler Grenzziehung durch unterschiedliche Aspekte organisationaler Thematisierung von Umwelten dar. Dabei stehen diese unterschiedlichen Formen der Thematisierung von Umwelt in einem Bedingungsverhältnis. Abgeschlossen wird das Kapitel 3 mit einem Resümee in 3.4.

In Kapitel 4 *Organisationen als MNU* nutze ich dann die entwickelte Heuristik, um die Besonderheiten grenzüberschreitender Mobilität und deren Folgen aus dem Verhältnis von Organisation und Umwelt herauszuarbeiten. Nach einer kurzen Einführung (4.1) in das Kapitel beschreibe ich in 4.2 die Methode, die die empirische Rekonstruktion von Organisationen als MNU anleitet.

Für die Rekonstruktion selbst greife ich in 4.3 auf Empirie aus unterschiedlichen Forschungskontexten zurück. In dieser Rekonstruktion wird in acht Schritten die organisationale Besonderheit grenzüberschreitender Mobilität und deren Folgen herausgearbeitet: Zunächst zeige ich, welche unterschiedliche Rekonstruktionen von Umwelten die nationalstaatliche Grenzüberschreitung von Organisationen anleitet (4.3.1). Im Anschluss lege ich dar, wie diese Rekonstruktion im Verlauf eines Internationalisierungs-

Die Arbeit in der Übersicht

prozesses konkret geschieht (4.3.2). Daraufhin stelle ich heraus, welche unterschiedlichen Akteurskonstruktionen und Rekonstruktionen multinationaler Umwelten sich daraus ergeben (4.3.3). Danach arbeite ich heraus, wie diese Akteure trotz differierender Umweltbezüge in eine Organisation integriert werden (4.3.4). Woraufhin ich rekonstruiere, wie diese Integration durch einheitliche Interpretationen des Verhältnisses von Organisation und Umwelt in der Form von Selbstbeschreibungen abgesichert wird (4.3.5). Daran anschließend zeige ich, wie diese Selbstbeschreibungen informal in MNU implementiert werden (4.3.6). Dann veranschauliche ich, auf welche Widerstände Organisationen in den Einheiten bei dieser Implementation einheitlicher Selbstbeschreibungen treffen (4.3.7). Schließlich lege ich dar, welche Mechanismen Organisationen einsetzen können, um diese Widerstände zu überwinden (4.3.8).

Zum Abschluss der Arbeit wird der Mehrwert des entwickelten Ansatzes in Kapitel 5 reflektiert.

2 Das MNU in den International Business Studies

Internationalisierung oder Multinationalität

2.1 Einführung

Ausgangspunkt einer organisationssoziologischen Analyse, die das MNU primär als grenzüberschreitend mobile Organisation versteht, ist die Frage, ob und inwiefern diese Mobilität für organisationale Erwartungszusammenhänge Unterschiede erzeugt, die folgenreich sind. In diesem Kapitel geht es darum, ‚die‘ IB-Studies – als Ansammlung der entscheidenden Ansätze zur Erforschung des MNU – daraufhin zu analysieren, wie diese Frage in ihnen beantwortet bzw. behandelt wird und wo hier Limitationen und Schwierigkeiten bestehen. Dafür werden im Folgenden unterschiedliche Theorien der IB-Studies dargestellt. Die Antworten und Limitationen, die dabei aus dem Forschungsfeld herausgearbeitet werden, dienen in der weiteren Arbeit der Entwicklung einer organisationssoziologischen Perspektive als Orientierung. Das Kapitel dient insofern dazu, Schwächen und Stärken in bestehenden Theorien zu identifizieren, um Ansatzpunkte für die Entwicklung einer neuen Perspektive zu markieren.

Betrachtet man die IB-Studies als ein Forschungsfeld (Toyne und Nigh 1997), dann lassen sich zwei essentielle Komponenten ausmachen, die namensgebend für das Forschungsfeld sind und deren Zusammenspiel letztlich den Gegenstand der IB-Studies bilden: International und Business (Peng 2004). Insofern geht es in den IB-Studies darum, das Zusammenspiel von Internationalität und Business zu erfassen. Dieses Zusammenspiel ähnelt dabei dem Zusammenhang von Mobilität und Formalität. Dem entsprechend ersetzen Internationalität und Business im Folgenden die Begriffe Mobilität und Formalität.

Es lassen sich vorab grob einige Differenzierungen zwischen unterschiedlichen Ansätzen anhand des Verständnisses von International und Business in den IB-Studies ausmachen. So kann man, selbst wenn es wohl keine etablierte Theorie von Business gibt (Boddewyn 1997a), angelehnt an die allgemeine Differenzierung von Mikro- und Makroökonomie mit Dunning (1997a; 2005) grob zwischen zwei Arten des Verständnisses von Business in den IB-Studies unterscheiden: Eine „micro definition“, die Business als „an enterprise or undertaking which engages in commercial activity“ versteht und eine „macro definition“, die Business abstrakter als „the activity of commerce, of buying and selling, of purchases and sales, and of transactions and exchanges“ fasst (Dunning 2005, S. 169).

Im Gegensatz dazu besitzt die Komponente international eine relativ einfache und unumstrittene Bedeutung innerhalb der IB-Studies. Der Begriff Internationalisierung wird benutzt, um „cross-border activity of economic agents, or the strategy and governance of firms engaged in such activity“ (Dunning 2005, S. 171) zu bezeichnen. Internationalisierung ist insofern für die IB-Forschung ein relativ voraussetzungsloser Begriff, der schlicht die Überschreitung nationalstaatlicher Grenzen durch ökonomische Prozesse bezeichnet. Im Kontext eines Makroverständnisses von Business bezeichnet „International Business“ dann auch zunächst nichts weiter als „trade and in-

vestment crossing borders“ (Boddewyn 1997b, S. 53). Im Anschluss an eine Mikrodefinition von Business, die stärker auf die Organisation Unternehmen abzielt, wird Internationalisierung demgegenüber spezifischer als eine besondere Form des Wachstums von Unternehmen begriffen (Casson 1995, S. 29; Kindleberger 1969, S. 6 ff.; Penrose 1956; Chandler 1990b). Dabei lassen sich gerade in der Literatur, die einer Mikrodefinition von Business folgt, unterschiedliche Begriffe auffinden, um unterschiedliche Formen von Internationalität nicht nur zu bezeichnen, sondern diese auch zugleich in ein hierarchisches Gefüge zu bringen.⁵ Es ist jedoch weitgehend üblich und dieses wird auch in dieser Arbeit geschehen, um eine etwaige Verwirrung zu vermeiden, sich zur Bezeichnung der grenzüberschreitenden Mobilität des MNU an den Begriff der Internationalität zu halten (Wilkins 2005b).⁶ Das MNU ist dabei „one of several organisations that engage in international business“ (Dunning und Lundan 2008, S. 5).

Da diese Arbeit auf die Entwicklung eines organisationssoziologischen Verständnisses des MNU abzielt, liegt es nahe, sich vor allem den Ansätzen zuzuwenden, die ein Mikroverständnis von Business verfolgen. Hier liegt der Fokus auf den organisationalen Aspekten von Business, d. h. der individuellen Firma bzw. des einzelnen Unternehmens. In diesem Verständnis von Business wird die Internationalisierung von Unternehmen als (organisationalen) Wachstumsprozess individueller Unternehmen verstanden. Entsprechend wird auch grenzüberschreitende Mobilität im Folgenden als internationales Unternehmenswachstum begriffen. Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Perspektiven auf diesen Wachstumsprozess unterscheiden.

Erstens erforscht ein breiter Teil der Forschung den Prozess des Wachstums selbst und die Bedingungen, die diesen bestimmen. Es geht hier um das zunehmende Eingebundensein der Unternehmen auf ausländischen Märkten (Mejri und Umemoto 2010). Hier finden sich die sogenannten „Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit“, die nach dem ‚Warum‘ und dem ‚Wie‘ dieses Prozesses fragen (siehe dazu die Übersicht etwa bei Dunning und Lundan 2008, S. 79 ff.; Hennart 2009; Holtbrügge und Welge 2010, S. 51 ff.; Johnson und Turner 2010, S. 223 ff. u. 236 ff.). Im Fokus dieser Ansätze stehen Ursachen und Verläufe der FDI. Diese Forschung fragt insofern danach, inwiefern und unter welchen Bedingungen *Internationalisierung* organisational geschieht und verhilft der Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes somit zu einem besseren Verständnis der Besonderheiten des internationalen organisationalen Wachstumsprozesses. Diesen Ansätzen widme ich mich im ersten Teil dieses Kapitels.

Zweitens erforschen vor allem die strategischen bzw. betriebswirtschaftlichen Ansätze der IB-Studies die (organisationalen) Folgen internationalen Unternehmens-

⁵ Eine der bekanntesten Unterscheidungen ist hier Bartlett und Ghoshals (1989) Unterscheidung zwischen Multinationalität, Globalität und Transnationalität. Siehe für weitere Unterscheidungen und deren weitestgehend uneinheitliche Verwendung im Feld auch Harzing (1999, S. 34 ff.).

⁶ Demgegenüber wird z. B. der auch allgemein gehaltene Begriff (wirtschaftliche) Globalisierung in der Forschung mit viel stärkeren Voraussetzungen verbunden: Er bezeichnet zumeist eine zunehmende Integration internationaler ökonomischer Prozesse auf einer weltweiten Ebene, ohne allerdings damit zwangsläufig eine Homogenisierung der Weltwirtschaft zu unterstellen (Clark und Knowles 2003; Eden und Lenway 2001; Johnson und Turner 2010, S. 19 ff.).

wachstums. Hier wird Internationalisierung als (strukturelle) Anpassung an internationale Umwelten betrachtet (Mejri und Umemoto 2010). Diese Ansätze gehen der Frage nach, wie Unternehmen mit dem Status der *Multinationalität* umgehen, der sich aus einem fortschreitenden Internationalisierungsprozess eines Unternehmens ergibt. Diese Forschung interessiert sich primär für die strategische Verarbeitung und Bewältigung der Multinationalität in und durch Unternehmen. Für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes offeriert die Forschung Einsichten in die innerorganisatorische Wirklichkeit und Prozesse der MNU und insofern einen genaueren Einblick in die organisatorischen Herausforderungen und Chancen, die sich aus der Internationalisierung von Unternehmen ergeben. Diesen Ansätzen widme ich mich im zweiten Teil dieses Unterkapitels.

Grundsätzlich dient diese etwas ausführlichere, wenn auch immer noch reduktive Aufarbeitung des Forschungsstandes dazu, Ansatzpunkte für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes herauszuarbeiten. Dabei wird die Erarbeitung einer Ausgangsposition zum einem von der Frage bestimmt, worin die Theorien eigentlich die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums sehen. Zum anderen geht es aber auch in der kritischen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen darum, deren Schwächen aufzuzeigen und daraus Folgen für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes abzuleiten. Dabei zeigt sich, dass die Ansätze die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums aus den besonderen Verhältnissen ableiten, die MNU als Organisationen zu ihren Umwelten haben. Deshalb kann die Unterscheidung von Organisation und Umwelt dazu dienen, die diversen Theorieangebote anhand einer Unterscheidung zu vergleichen und zu bewerten. Es verdeutlicht sich dabei, dass – obwohl die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums in den Beziehungen von MNU zu ihren Umwelten verortet wird – keiner der Ansätze über ein reflektiertes Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt verfügt. Dadurch kann es keinem Ansatz gelingen, die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums vollständig zu erfassen. Jedoch kann die Diskussion des Standes der Forschung dazu genutzt werden, zum einen die Frage nach der organisationalen Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums und dessen Folgen zu konkretisieren. Zum anderen verhilft die Aufarbeitung des Standes der Forschung dazu, einen Anforderungskatalog für ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt zu erstellen. Dieser bildet im Anschluss den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes.

Zunächst werden nun im Folgenden die Ansätze vorgestellt, die sich auf Prozesse der Internationalisierung konzentrieren (2.2), bevor im Anschluss daran Theorien und Herangehensweisen diskutiert werden, die die Multinationalität der Unternehmen als Folge internationalen Unternehmenswachstums thematisieren (2.3). Hierunter fallen dann auch die primär soziologischen Ansätze der IB-Studies. Die jeweiligen Unterkapitel zur Besprechung der Ansätze beginnen dabei mit einem Abschnitt, der den jeweiligen Ansatz darstellt, setzen mit einem Teil fort, in dem die Annahmen über die Besonderheit von internationalen Unternehmenswachstum diskutiert und anhand der Unterscheidung von Organisation und Umwelt kritisiert werden. Abschließen wird das

Kapitel mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und der Diskussion der wichtigsten Befunde (2.4).

2.2 International Business als Foreign Direct Investment

Internationalisierung als Problem der Distanz zwischen ‚Ländern‘

Ansätze und Theorien die sich auf den Prozess der Internationalisierung konzentrieren, fokussieren vor allem die Bedingungen und Verläufe von FDI. Dabei lassen sich primär zwei Diskussionsstränge unterscheiden: ein ökonomischer und ein verhaltenstheoretischer (Amal und Filho 2010). Beide Stränge gehen davon aus, dass FDI mit spezifischen Unsicherheiten und Problemen einhergehen, die sich aus den Unterschieden zwischen Eintritts- und Austrittsmarkt ergeben. Entsprechend besteht die Besonderheit der Internationalisierung von Unternehmen für beide theoretische Richtungen primär in der Überwindung eben dieser Unsicherheiten und Probleme, die sich letztlich aus der Distanz bzw. den Unterschieden zwischen Ländern ergeben (Zaheer et al. 2012).

Im Folgenden wird zunächst der primär in der Tradition Coases‘ (1937) Transaktionskostenökonomie (Hennart 2009) stehende *ökonomische Strang* vorgestellt (2.2.1). Gemeinsam ist diesen ökonomischen Ansätzen eine Verwunderung darüber, dass es sich bei FDI um einen organisationsinternen und nicht über einen Markt vollzogenen Investitionsprozess handelt. Die Ansätze konzentrieren sich insofern vor allem auf die Beantwortung der Frage „Why is the ‚visible hand‘ of management preferred to the ‚invisible hand‘ of the market?“ (Buckley und Casson 2009, S. 1570). Im Anschluss daran diskutiere ich die *verhaltenstheoretische* Perspektive, wie sie vor allem von der Uppsala School vertreten wird (2.2.2). Diese interessiert sich für den konkreten Verlauf internationaler Wachstumsprozesse von Unternehmen und versteht diesen als inkrementellen managerialen Lernprozess (Johanson und Vahlne 1977, 1990, 2009).

2.2.1 Ökonomische Ansätze

Internationalisierung als Anlass für Organisationsbildung – Warum gibt es MNU?

In den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zu einer so stark gestiegenen Internationalisierungstätigkeit US-amerikanischer Unternehmen, dass sogar begonnen wurde, das MNU für eine US-amerikanische Erfindung zu halten (Wilkins 2005a). Selbst wenn dieser Mythos alsbald widerlegt wurde (Franko 1974), gab die erhöhte Internationalisierungsaktivität der primär US-amerikanischen Unternehmen Anlass zu erforschen, warum sich Unternehmen überhaupt internationalisieren. Im Kontext der in der Ökonomie der zweiten Hälfte des 20. Jhd. prosperierenden Fragestellung, warum Unternehmen angesichts perfekter Märkte überhaupt existieren, verwandelte sich dabei auch die Frage nach den Ursachen der Unternehmensinternationalisierung zur Frage nach den Ursachen der Existenz von MNU (Westney 2005, S. 161). Bis heute dient diese Fragestellung einem Großteil der ökonomischen Theorieentwicklung innerhalb der IB-Studies als Ausgangspunkt (Hennart 2009). In dieser Arbeit geht es nun darum anhand der Antworten der ökonomischen Ansätze auf diese Fragestellung,

herauszuarbeiten, inwiefern ökonomische Theorien im Prozess der Unternehmensinternationalisierung Besonderheiten feststellen.

Im Folgenden werden drei Theoriestränge kurz vorgestellt, die dieser Fragestellung nachgehen.⁷ Beginnen wird die Darstellung mit Hymer, dessen 1960 erschienene Dissertation „The International Operations of National Firms“ als der entscheidende historische Bezugspunkt dieser Debatte gilt (Dunning und Pitelis 2008; 2010; Forsgren 2008). Im Anschluss daran widme ich mich der Aufarbeitung der „cornerstones for the current theory of the multinational enterprise“ (Rugman 2010, S. 1), der Internalisierungstheorie und dem eklektischen Paradigma. Abschließend folgt ein Fazit samt Reflexion.

2.2.1.1 *Hymer und Kindlebergers monopolistische Vorteilstheorie*

Darstellung

Hymer ist der erste, der die ökonomische Erklärung ausländischer Direktinvestitionen zum Anlass eigenständiger theoretischer Bemühungen macht (Buckley 2002). Als entscheidendes erklärungsrelevantes Merkmal der FDI sieht er den Aspekt der organisationalen Kontrolle, die mit dieser Form des Investments einhergeht (Hymer 1977, S. 23; Kindleberger 1969, S. 2). FDI sind in dieser Perspektive mehr als ‚eine‘ Investition unter anderen: „[T]he clue to direct investment lay in capital formation, not in capital movement“ (Kindleberger 1969, S. 2). Damit verschiebt Hymer den Fokus der Forschung von der Nation als erklärungsrelevante Einheit auf das individuelle Unternehmen (Hennart 2009), legt so die Grundlage für einen „industrial organizational approach“ des MNU (Dunning und Rugman 1985; Dunning und Pitelis 2008; Dunning und Lundan 2008, S. 83 ff.) und firmiert zugleich als die „father-figure of the field of International Business“ (Dunning und Pitelis 2010, S. 5).

Durch Hymer (1977) und insbesondere die Weiterentwicklung und Popularisierung der Theorie durch Kindleberger (1969) werden einige grundlegende Annahmen für die IB-Studies festgelegt, auf die viele Autorinnen in den nachfolgenden Diskussionen implizit aufbauen. Insbesondere ist hier die Verbindung von Bedingungen des Marktversagens mit Vorteilen der Internalisierung grenzüberschreitenden Wirtschaftens der Unternehmen anzusprechen. Hinter dieser Verbindung stecken einige für die weitere Forschung zentrale Annahmen und Argumente. So geht Hymer (1977) davon aus, dass erstens Unternehmen eine Nationalität zukommt, die sich in ihrem rechtlichen Status, der Nationalität ihrer Shareholder und der Währung, in denen sie Dividenden zahlen, manifestiert; und dass zweitens unterschiedliche nationale Wirtschaften unter-

⁷ Grundsätzlich ist das Feld der IB-Studies allein in seiner ökonomischen Theorieentwicklung zu divers, um diesem hier gerecht werden zu können. Ich konzentriere mich in der Darstellung dieses Stranges der Forschung vor allem auf eine Auswahl der zentralen Theorien des Feldes, die einen Einblick dahingehend erlauben, welche Besonderheiten die ökonomischen Theorien internationalen Wachstumsprozessen von Unternehmen unterstellen. Durch die Darstellung der Hymer/Kindleberger-Theorie, der Internalisierungsschule und des Eklektischen-Paradigmas gelingt es mir zumindest, die beiden *micro-business* Bereiche des ökonomischen Mainstreams und damit den für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Bereich relevanten Teil der ökonomischen Forschung abzudecken (Dunning und Lundan 2008, S. 80 ff.).

einander weniger integriert sind als nationale Wirtschaften für sich. Aufgrund der Differenz zwischen den Nationalstaaten und der Nationalität der Unternehmen leiden Unternehmen bei FDI im Vergleich zur einheimischen Konkurrenz unter einem Defizit an lokalen Marktinformationen, Restriktionen durch den Gesetzgeber, Vorurteilen anderer Marktteilnehmer oder Problemen mit Wechselkursen unterschiedlicher Währung. Aufgrund dieser *liability of foreignness* sind die internationalen Operationen von Unternehmen mit gewissen Kosten verbunden, die diese zunächst unwahrscheinlich machen.

Die zentrale Frage, die sich für Hymer und Kindleberger und einen Großteil der IB-Forschung stellt, ist, wie Unternehmen es trotz dieser Schwierigkeiten schaffen, auf ausländischen Märkten mit einheimischen Unternehmen konkurrieren zu können? Die Antwort, die Hymer und Kindleberger darauf geben, besteht aus zwei Komponenten: Zunächst greifen sie auf die Figur imperfekter Märkte zurück, die im Anschluss für die ökonomische Theorieentwicklung eine entscheidende Rolle spielt (Teece 1993, S. 145). Unter perfekten Marktbedingungen bzw. unter Bedingungen perfekter Konkurrenz, so ihre Annahme, würden alle Märkte von lokalen Unternehmen bedient werden und es daher nicht zu ausländischen Direktinvestitionen kommen, da ausländische Unternehmen aufgrund der erhöhten Distanz zwischen ihren Organisationseinheiten mit erhöhten Koordinationskosten entscheidende Nachteile bei ansonsten gleichen Bedingungen hätten (Kindleberger 1969, S. 12 f.). Ausgangspunkt einer ökonomischen Analyse ist somit immer zunächst „to ask why the market is an inferior method of exploiting the advantage; that is, we look at imperfections in the market“ (Hymer 1977, S. 48).

Dabei fokussiert die Hymer/Kindleberger Theorie vor allem strukturelles Marktversagen, welches Unterschiede zwischen den Fähigkeiten von Firmen bezeichnet, Eigentumsrechte oder diversifizierte „value-added activities“ zu kontrollieren (Dunning und Lundan 2008, S. 95). Strukturelles Marktversagen resultiert letztlich aus zwei Phänomenen: Zum einen ergibt sich dieses aus Einschränkungen des Handels (insbes. Markteintrittsbarrieren), die verhindern, dass durch bloßen Export Profit maximiert werden kann. Zum anderen folgt dieses aus fehlenden Fähigkeiten einheimischer Firmen, ein konkurrenzfähiges Produkt herzustellen (Buckley und Casson 2002, S. 68). Marktversagen führt so letztlich zu Ungleichgewichten zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen nationalen Kontexten, d. h., Unternehmen besitzen aufgrund ihrer Herkunft aus spezifischen nationalen Kontexten Vor- und/oder Nachteile im Erzielen von Profiten. Die Nachteile verhindern, dass ein bloßer Export profitabel zu sein scheint und/oder erschweren zugleich die organisationale Präsenz auf fremden Märkten. Die Vorteile ermöglichen wiederum die Überwindung von Nachteilen, die mit der *liability of foreignness* einhergehen.

Marktversagen allein reicht in der Theorie Hymers und Kindlebergers allerdings nicht aus, um FDI zu erklären. Organisationen müssen gerade aufgrund der erhöhten Koordinationskosten organisationaler Kontrolle grenzüberschreitenden Wirtschaftens auch Chancen haben, dieses Marktversagen organisational auszunutzen. Mit anderen Worten bedarf es für Hymer und Kindleberger noch einer ergänzenden Erklärung, wieso spezifische Unternehmen es vermögen, die Risiken grenzüberschreitenden Wirtschaftens internalisieren zu können, während andere dieses nicht schaffen. Dafür führen sie Vorteile an, die sich aus der organisationalen Kontrolle über das Investment für

ein Unternehmen ergeben und die die Ungleichgewichte der Märkte auszunutzen vermögen. Dabei muss es sich allerdings um Vorteile handeln, die eine *eigenständige* Produktion im Ausland mit einem Mehrwert für ein Unternehmen verbinden. Es reicht insofern zur Erklärung von FDI nicht aus, dass es Vorteile sind, die Unternehmen profitabler machen als die einheimische Konkurrenz auf dem ausländischen Markt. Es ist vielmehr die organisationale Kontrolle über diese Vorteile selbst, die einen Mehrwert für ein Unternehmen besitzt, der mit einer Produktion im Heimatland mit anschließendem Export nicht erreicht werden kann (Buckley und Casson 2002, S. 68).

Es ist insbesondere die Leistung Hymer, an dieser Stelle den Forschungsfokus auf firmenspezifische Vorteile und deren Transfer über nationalstaatliche Grenzen gelegt zu haben (Kogut und Zander 1993). So können Unternehmen mit einer Direktinvestition Größenvorteile ihrer Produktion, Wissensvorteile im Bereich von Produktion und Management ausnutzen und diskriminierende Exportnachteile überwinden. Insbesondere wissensbedingte Vorteile können aufgrund der Unsicherheiten und Voraussetzungen, die mit ihrem Transfer einhergehen, dabei zum einen effektiv in anderen Marktkontexten nur durch FDI effizient realisiert werden. Zum anderen sind es gerade diese Vorteile, die am ehesten genutzt werden können, um Monopole zu etablieren. Dabei ist es wiederum das strukturelle Versagen von Märkten, das es Unternehmen erlaubt, eine gewisse Marktmacht ihres Heimatmarktes zu Vorteilen auszubauen, die sie auf anderen Märkten ausnutzen können (Forsgren 2008). Für Hymer und Kindleberger sind es nämlich insbesondere dieser Aufbau grenzüberschreitender Monopole und die Eliminierung internationaler Konkurrenz, die das eigentliche Motiv der FDI von Unternehmen darstellen. Dieser von der daran anschließenden Forschung vielfach kritisierte Fokus auf die monopolistischen Eigenschaften von FDI lässt in der Theorie MNU nicht nur als ökonomische Akteure in Erscheinung treten, die Marktversagen ausnutzen und dadurch realisieren, sondern auch als solche, die ein Marktversagen zugleich gezielt zu reproduzieren versuchen. Diese Annahme unterscheidet die monopolistische Vorteilstheorie markant von der im Anschluss dominierenden Internalisierungstheorie, die im MNU primär eine Lösung für das Versagen von Märkten sieht und dadurch ein primär positives Bild des MNU zeichnet (Eden und Lenway 2001; Safarian 2003).

Diskussion

Die Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger bestimmt die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums somit als zweifache Abweichung vom ‚normal‘ zu erwartenden Geschehen: Zum einen ist es die Überwindung von Nachteilen, die ausländische Investoren bei FDI in einem ausländischen Markt treffen. MNU sind insofern Unternehmen, die besondere Vorteile nutzen können, um sich trotz Nachteilen gegenüber Unternehmen auf anderen Märkten durchsetzen zu können. Zum anderen reagieren Unternehmen mit internationalem Wachstum auf das strukturelle Versagen internationaler Märkte. Durch dieses Versagen ergeben sich Differenzen zwischen nationalen Märkten, die von mit Vorteilen ausgestatteten Unternehmen ausgenutzt werden können, um internationale Monopole zu etablieren und die strukturellen Marktungleichgewichte zu festigen.

Implizit benutzt die Vorteilstheorie zur Erklärung internationalen Unternehmenswachstums somit die Dynamik des Verhältnisses von Organisation und Umwelt der jeweiligen Unternehmen. So sind die Umwelten von Unternehmen durch strukturelles Marktversagen in mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen zu differenzierende nationale Märkte gegliedert. Diese Differenzen wirken sich auf Organisationen zum einen in der Form wissensbedingter Nachteile beim Eintritt in andere Märkte aus, zum anderen in Vorteilen, die Unternehmen jeweils individuell zu einer gewissen Marktmacht ausbauen können, um international zu wachsen. Die Besonderheit der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen ergibt sich somit aus einem Zusammenspiel von Unternehmenseigenschaften und den spezifischen internationalen Umwelten eben dieser Unternehmen.

Dieses erweist sich allerdings als ein relativ statisches Bild. Unternehmensinternationalisierung wird hier letztlich durch einen Ausgleich stabiler (Umwelt-) Nachteile durch vorhandene (Organisations-) Vorteile erklärt. Insofern wird zwar darauf hingewiesen, dass es fehlendes unternehmerisches Wissen über unbekannte Marktumwelten ist, das Internationalisierung erschwert; dieses fehlende Wissen spielt allerdings keine entscheidende Rolle, da es durch interne, damit nicht direkt zusammenhängende Organisationsvorteile ersetzt werden kann (Forsgren 2008, S. 104). So bleibt kaum Spielraum für die Analyse dynamischer Veränderungsprozesse in den Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Marktumwelten: Es kann weder untersucht werden, dass sich Nachteile durch die *liability of foreignness* allmählich durch Lernprozesse von Organisationen ausgleichen, noch, dass sich Vorteile aus den Marktdifferenzen durch Lernprozesse von Konkurrenten mit der Zeit abnutzen können. Ebenso bleibt die Entstehung und Entwicklung firmenspezifischer Vorteile in den jeweiligen Unternehmen unerklärt, da offen bleibt, wie sich Differenzen in der Umwelt der Unternehmen in organisationale Vorteile übersetzen.⁸

Verantwortlich für diese Probleme ist letztlich ein relativ statisches und einseitiges Verständnis von MNU als hierarchisch strukturierte, von ihren Zentralen dominierte Organisationen. Unternehmen werden dabei weitgehend als Ausführungsorgane des zentralen Managements begriffen (Forsgren 2008, S. 25 ff.). Nicht nur ignoriert dieses Bild die Kontrollprobleme, die sich in Organisationen und wohl insbesondere in MNU ergeben, es lässt zudem kaum Spielraum, Organisationen als lernende soziale Gebilde zu verstehen, in denen eben auch Akteure an den Organisationsgrenzen – etwa in den Tochtergesellschaften – entscheidend teilhaben an Lern- und Anpassungsprozessen in den Unternehmen.

Zwar schränkt dieses Organisationsverständnis die Nützlichkeit der Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger ein, jedoch bietet vor allem die Idee der *liability of foreignness* mit dem Schwerpunkt auf wissensbedingten Nachteilen in fremden Umwelten einen plausiblen Ausgangspunkt für ein organisationales Verständnis des MNU. Dabei ist die Idee, dass die strukturellen Eigenschaften der Umwelt organisationale Wachstumsprozesse zu einem durchaus voraussetzungsreichen Prozess machen, zentral für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes. Es ist dann auch diese

⁸ Entsprechend wird etwa von der Internalisierungstheorie kritisiert, dass die monopolistische Vorteilstheorie die Kosten der Akquisition der Vorteile nicht einbezieht (Buckley und Casson 2002, S. 69).

Verbindung von (internationalem) Marktversagen mit den Vorteilen organisationaler Internalisierung, die trotz massiver Kritik innerhalb der IB-Studies an Hymers Annahmen (Dunning und Pitelis 2008; Dunning und Pitelis 2010), ein zentraler Bezugspunkt für einen Großteil der Forschung wird.

Die weitere Forschung bezog sich dabei allerdings vor allem auf den Transaktionskostenansatz Coases (Buckley 1993). Dieser hat bekanntlich die Ökonomie schon relativ früh mit dem Gedanken vertraut gemacht, dass es Bedingungen gibt, unter denen der Preis des Preisfindungsmechanismus am Markt (Preisfindung, Vertragskosten, Steuern etc.) diejenigen Transaktionskosten von hierarchischen Koordinationsformen übersteigen kann, so dass letztere effizienter sind (Coase 1937). Zwei Richtungen der IB-Studies bauen auf der Transaktionskostenökonomie unterschiedlich auf (Dunning 1988a): Zum einen die Internalisierungstheorie, die sich allgemeiner für die Bedingungen der Internalisierung von Märkten interessiert (Buckley und Casson 2002; Hennart 1982; Rugman 2006). Zum anderen das eklektische Paradigma (Dunning 1988a; Dunning und Lundan 2008), das stärker an die ursprüngliche Fragestellung Hymers anknüpft und sich fragt, wieso es gerade FDI sind, die zum internationalen Transfer von Ressourcen benutzt werden. Beiden wende ich mich im Folgenden nacheinander zu.

2.2.1.2 *Internalisierungstheorie*

Darstellung

Die Internalisierungstheorien stellen einen, wenn nicht den entscheidenden Zweig der mikroökonomischen Theorien der IB-Studies dar (Dunning 1997b) und dominieren zu weiten Teilen die IB-Studies der letzten 30 Jahre (Teece 2014). Im Gegensatz zu der Theorie von Hymer und Kindleberger, die in ihrem Modell das Vorhandensein eines Unternehmens, das dann auf einem ausländischen Markt investiert, implizit voraussetzen, macht die Internalisierungstheorie genau diese Existenz von Unternehmen zum Ausgangspunkt ihrer Analysen: Die Internalisierungstheorie bildet einen allgemeinen Ansatz zur Erklärung von Unternehmenswachstum (Buckley 1993) und zur Bestimmung von Organisationsgrenzen in unterschiedlichen Kontexten (Buckley und Casson 2009). Insofern ist auch die Analyse der Bedingungen und Ursachen der Existenz von MNU Teil einer allgemeineren Frage nach der Existenz von Unternehmen (Buckley und Casson 2009). Die Internalisierungstheorie fokussiert somit nicht mehr bloß auf FDI, sondern auf die Institution, die diese FDI unternimmt: das Unternehmen (Dunning 1988a).⁹

⁹ Die folgenden Ausführungen zur Internalisierungstheorie nehmen ihren Ausgangspunkt bei der von Buckley und Casson (2002) entwickelten Version der Internalisierungstheorie. Diese stellt als erste ausgearbeitete Version der Internalisierungstheorie eine „landmark study on the economic analysis of the multinational enterprise“ (Rugman und Verbeke 2003, S. 125) dar und besitzt wohl den größten Einfluss auf die weitere Theorieentwicklung des Feldes (Safarian 2003). Allerdings beschränkt sich die Darstellung nicht ausschließlich auf diese Version, sondern bezieht sowohl die Versionen von Rugman (2006) und Hennart (1982) als auch die weiteren Theorieentwicklungen von Casson (1995) und Buckley und Casson (1998b; 1998a) ein. Internalisierungsansätze, die stärker auf Ressourcentransfer und Lernprozesse abstellen und stärker in der Tradition der *capability*-Theorien stehen, bleiben dagegen hier außen vor (siehe dazu z. B. Teece 2014).

Zunächst geht es diesen Ansätzen im Anschluss an Coases Transaktionskostenökonomie um die Erklärung der Existenz von *multi-plant firms*, d. h. der Vereinheitlichung interdependenter Produktionseinheiten unter einer Eigentümerschaft durch die Figur des imperfekten Marktes. Bestimmend ist die Idee, dass Märkte – insbesondere Zwischenproduktmärkte – dann effizient durch Unternehmen ersetzt werden können, wenn erstere strukturell in ein Ungleichgewicht geraten. Unternehmen kommt in diesen Ansätzen insofern die Funktion zu, aus imperfekten externen „intermediate-product markets“ effizientere interne Märkte zu machen (Buckley und Casson 2002, S. 32). Drei Basis-Prinzipien bestimmen dabei insbesondere die Analyse von Buckley und Casson (2002): 1. Unternehmensgrenzen verlaufen genau bis zu dem Punkt, an dem weitere Internalisierung zu kostspielig wird. 2. Firmen suchen den jeweils kostengünstigsten Ort für ihre Aktivitäten. 3. Die Profitabilität und das Wachstum von Firmen wird durch deren Innovationstätigkeit bestimmt (Buckley und Casson 2009, S. 1564).

Um darzulegen, wo genau die Grenzen von Unternehmen verlaufen, schlägt der Ansatz einen Vergleich zwischen den Transaktionskosten zweier unterschiedlicher Typen von Vertragsarrangements vor: den möglichen Arrangements innerhalb und denen außerhalb von Organisationsgrenzen. Bestimmend für den Ausgang des Vergleichs ist die jeweils beste Form jedes Typen, um die Wahl eines Typen, aber nicht das konkrete Arrangement voraussagen zu können (Casson 1995, S. 37). Letztlich wird in dieser Analyse der Koordinationsaufwand einer *multi-plant firm* unter einer Eigentümerschaft dem Koordinationsaufwand eines Netzwerks unabhängiger *single-plant firms* gegenübergestellt. Dazu muss der Koordinationsaufwand und insbesondere der dazu nötige Informationsaustausch zwischen den Akteuren (Eigentümer und Management) der unterschiedlichen Organisationseinheiten in den unterschiedlichen Formen des Arrangements verglichen werden. Die Koordination hängt dabei von der Verständlichkeit – gewährleistet durch eine einheitliche Sprache oder adäquater Kommunikationsvorrichtungen – und der Verlässlichkeit – resultierend aus der Wahrheit und Exaktheit der Information – ab (Casson 1995, S. 47 ff.). Im Zentrum des Ansatzes stehen insofern die Informationskosten wirtschaftlicher Koordination (Buckley und Casson 2002).

Bekanntermaßen ist aber nicht ohne weiteres gewährleistet, dass die der Koordination zu Grunde liegenden Informationen nicht durch Täuschungen beeinflusst sind. So erschweren Informationsasymmetrien zwischen den Agenten die Koordination zwischen unterschiedlichen Einheiten bzw. Aktivitäten und stellen Anreize zur Internalisierung dar: Zum einen verweisen hier die Internalisierungsansätze, ebenso wie Williamson (1976), auf die Phänomene begrenzter Rationalität und Opportunismus, die den Informationstausch mit Unsicherheiten belasten (Hennart 2009). Zum anderen führen die Theorien konkretere strukturelle Bedingungen an, die der Marktkoordination aufgrund fehlenden Vertrauens in den Informationsaustausch zu hohe Kosten aufbürden. Hier verweisen die Theorien insbesondere auf die strukturelle Verteilung und Erzeugung von Wissen. Potenziert werden Informationsasymmetrien zusätzlich auf „markets for various types of knowledge“ dadurch, dass Wissen von der Internalisierungstheorie als ein öffentliches Gut behandelt wird (Buckley und Casson 2002, S. 39).

ff.). Insbesondere auf diesen Märkten bestehen dadurch besondere Anreize zur Internalisierung.¹⁰

Da eine wirtschaftliche Koordination zwischen unterschiedlichen organisationalen Einheiten bzw. Aktivitäten nur funktionieren kann, wenn die Akteure dem zugrundeliegenden Informationsaustausch vertrauen können, ist diese bei Marktversagen darauf angewiesen, Anreize für wahrhaftigen Informationsaustausch bereitzustellen. Eigentum stellt aus der Sicht der Theorien dafür den wirksamsten materiellen Anreiz dar (Casson 1995, S. 48 ff.). So wird Eigentümerinnen ein hohes Interesse an einem möglichst effizienten Umgang mit ihrem Eigentum durch die von ihnen engagierten Mitarbeiterinnen unterstellt. Durch Internalisierung verlagert sich insofern die Beziehung von Käuferin und Verkäufer in die Beziehung von Eigentümer und Management bzw. von Mitarbeiterinnen untereinander. Diese Beziehung ist allerdings durch den Arbeitsvertrag gerahmt. Dadurch werden Formen der Verhaltenssteuerung und der allmähliche Aufbau gegenseitigen Vertrauens zur Sicherstellung von Effizienz ermöglicht. Internalisierung von Marktbeziehungen führt insofern dazu, Output- durch Verhaltenssteuerung zu ergänzen und zu ersetzen (Hennart 2009, S. 130 ff.).

Allerdings gehen auch internalisierte Märkte mit Kosten einher, die sie nicht automatisch attraktiv machen (etwa Buckley und Casson 2002, S. 41 ff.). Aufgrund dieser Kosten analysiert die Theorie sowohl die Effizienz von Märkten als auch von Firmen, um diese in den Vergleich einbeziehen zu können (Hennart 2009). Und auch hier werden Aspekte von Organisationen – die Entstehung von Strukturen und Regeln und deren Anpassung an Umweltbedingungen – „as a rational response to information costs“ (Casson 1995, S. 71) verstanden.

Insgesamt bieten Internalisierungstheorien eine effizienzbasierte Erklärung von MNU und FDI an (Teece 2014, S. 9). In dieser ist die Internalisierung wirtschaftlicher Koordinationsbeziehungen immer dann am profitabelsten, wenn das Vertrauen innerhalb eines Unternehmens größer ist als außerhalb (Casson 1995, S. 40). Dann unterbieten die Informationskosten innerhalb eines Unternehmens die des freien Marktes. Im Gegensatz zu der Theorie von Hymer und Kindleberger, die strukturelles Marktversagen in den Vordergrund stellt, fokussiert die Internalisierungstheorie insofern vor allem endemisches oder transaktionales Marktversagen. Dieses ergibt sich aus einem Kostenvergleich von Zwischenproduktmärkten und Hierarchien und wird vor allem durch von Informationsasymmetrien ausgelösten Vertrauensproblemen und Unsicherheiten bestimmt (Dunning und Lundan 2008, S. 97 ff.).

¹⁰ Es ist problematisch, Märkte für den Austausch von Wissen zu etablieren, weil die von der Theorie angenommene prinzipielle Öffentlichkeit des Wissens es äußerst unwahrscheinlich macht, die Informationsasymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer für die Bildung ausreichenden Vertrauens zur Etablierung von Märkten abzubauen. Letztlich könnte dieses nur durch die Preisgabe des Wissens durch den Verkäufer geschehen. Dadurch würde allerdings der Käufer keinen Anreiz mehr haben, das Wissen zu kaufen, da dieser bereits an das Wissen ohne Gegenleistung gelangt wäre (Hennart 2009, S. 133 f.).

Diskussion

Die Internalisierungstheorie erklärt die Existenz von MNU im Rahmen der allgemeineren Theorie des Unternehmens: MNU entstehen dann, wenn es Anlass zur grenzüberschreitenden Internalisierung von Märkten gibt.¹¹ Insofern stellt das MNU für diese Theorien zunächst auch nichts weiter dar als „a special type of multi-plant firm“ (Buckley und Casson 2002, S. 36; Casson 1995, S. 22), eine unter vielen möglichen Fällen organisationaler Strukturbildung (Buckley und Casson 2002, S. X). Es besteht somit auch zwischen Internationalisierung und industrieller Diversifizierung kein prinzipieller Unterschied. Zunächst sind insofern auch spezielle Kosten, die mit Internationalisierung verbunden sind, ebenso wie spezifische Vorteile, zu ihrer Überwindung, irrelevant, da sie in der allgemeinen Erklärung der Entstehung von Unternehmen aufgehen (Buckley und Casson 2009, S. 1573).

Trotzdem werden auch von der Internalisierungstheorie Besonderheiten genannt, die Einfluss auf die grenzüberschreitende Internalisierung ökonomischer Koordination nehmen. Zum einen machen die höheren Kommunikationskosten die Internalisierung von grenzüberschreitenden Märkten unattraktiver. Diese ergeben sich aufgrund geographischer Distanzen und unterschiedlicher kulturell geprägter Kommunikations- und Entscheidungsräume, instabiler Rechtslagen und politischer Diskriminierung ausländischen Eigentums sowie steigenden Managementanforderungen durch zunehmende Diversifizierung (Buckley und Casson 2002, S. 42 f. u. 52 f.). Zum anderen ergeben sich auch Anreize für die Internalisierung grenzüberschreitenden Wirtschaftens aufgrund staatlicher Eingriffe. Dazu gehören etwa unterschiedliche Beschränkungen des Handels oder lokale Anreizsysteme und die international vorzufindenden „defective property rights, quality uncertainty and the difficulty of enforcing collusion“ (Casson 1995, S. 28). Internationalisierung taucht insofern innerhalb der Internalisierungstheorie als Besonderheit in der Form spezifischer lokaler Kosten auf. Diese Kosten können aber sowohl für als auch gegen Internalisierung sprechen. Dementsprechend gibt es innerhalb der Internalisierungstheorie ein Bewusstsein dafür, dass die Internalisierungstheorie mit einer „location theory“ verbunden werden muss, um lokale Faktoren, die die Geographie von Investitionen bestimmen, einbeziehen zu können (Buckley und Casson 2002 S. X u. 47; Casson 1995, S. 23 ff.).

Grundsätzlich geht die Internalisierungstheorie allerdings nichtsdestotrotz davon aus, „that many of the characteristics of MNEs are attributable not to multinationality *per se* but to the factors which govern internalisation“ (Buckley und Casson 2002,

¹¹ Für die Internalisierungstheoretiker erklärt die Notwendigkeit, wegen zu großer Informationsasymmetrien den Wissenstransfer zwischen Unternehmen zu internalisieren, die Entstehung von MNU. Demgegenüber erläutert die Internalisierung von Operationen aufgrund von Koordinationsvorteilen den Aufbau eines Netzwerkes von Tochterunternehmen (Buckley und Casson 2009). MNU entstehen insofern insbesondere im Bereich der „knowledge markets“ (Buckley und Casson 2002, S. 45 ff.). Technisches Wissen, d. h. Produkt-, Produktions- und Managementwissen gilt dabei als „public good“ und insofern als universal und somit global transferierbar und befördert allein deswegen Multinationalität (Buckley und Casson 2002, S. 45 ff.; Casson 1995, S. 30). Im Gegensatz dazu ergeben sich starke regionale Differenzen im Bereich der Vermarktung, da diese immer durch direkte Interaktion mit Kunden geprägt ist und allein deshalb lokalspezifisches Knowhow erfordert (Buckley und Casson 2002, S. 53; Casson 1995, S. 30).

S. 56, Herv. i. O.). Letztlich sieht die Internalisierungstheorie in Internationalisierung insofern kaum Besonderheiten im Vergleich mit anderen Internalisierungsprozessen. Internationales Unternehmenswachstum ist insofern für die Internalisierungstheorie allein durch die Vorteile der Marktinternalisierung erklärbar. Wissen von und über ausländische Märkte besitzt entsprechend keine Relevanz für die Erklärung von MNU (Forsgren 2008, S. 104).

Dieser Fokus auf Internalisierungsvorgänge macht nicht nur den Erfolg der Internalisierungstheorie aus, sondern führte auch zur Kritik innerhalb der IB-Studies. So bezweifelt insbesondere Dunning (etwa in Dunning und Lundan 2008, S. 79), ob es nicht gerade für die Erklärung der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen notwendig wäre, den Unterschied zwischen der Internalisierung eines nationalen und eines internationalen Marktes zu verstehen. Letzteres mache schließlich die Besonderheit von MNU aus. Es ist insofern auch kein Wunder, das für Dunning (1998b, S. 46) die Internalisierungstheorie mehr dazu beigetragen hat „to explain the existence and growth of the multi-activity firm than that of the MNE per se.“ Zudem reduziert die Internalisierungstheorie die Analyse internationalen Unternehmenswachstums auf die „exchange function“ (Dunning und Lundan 2008, S. 94) und die „make or buy decision“ (Dunning und Lundan 2008, S. 117). Dies lässt es fraglich erscheinen, ob diese den vielfältigen Wachstumsformen, Dynamiken und Strukturen moderner MNU in ihrer Analyse gerecht werden kann.¹²

Das Hauptproblem der Internalisierungstheorien ist dabei der von ihnen verfolgte Fokus auf endemisches Marktversagen und des damit einhergehenden Vergleichs von Koordinationsformen. Dadurch steht der Vergleich der Koordinationstypen Organisation und Markt im Zentrum der Analyse von MNU. Die Unterschiede zwischen verschiedenen nationalen Märkten und deren Auswirkungen auf die Art und Weise, Organisationen zu bilden, werden in dem Ansatz vernachlässigt. Es lässt sich dann zwar erklären, ob und wann es international zu mehr oder weniger Organisationsbildung kommt, aber es lassen sich eben keine qualitativen Besonderheiten internationaler Organisationsbildung bestimmen. Insofern erscheint der reine Fokus auf Internalisierungsprozesse schwer auszureichen, um internationale Produktion, sowohl in ihrem Ausmaß als auch in ihrer Struktur erklären zu können.

Nichtsdestotrotz dominiert die Internalisierungstheorie mit der Konzentration auf organisationale Grenzbildungsprozesse nicht nur weitestgehend die theoretische Entwicklung des ökonomischen Zweigs der IB-Studies, sondern gibt damit auch einen wichtigen Hinweis an welcher Stelle eine organisationssoziologische Analyse des MNU ansetzen sollte. Zudem zeigt die Internalisierungstheorie auf, dass sich, solange die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums in erhöhten Kosten gesehen werden, qualitative Unterschiede zu anderen Formen organisationalen Wachstums nur

¹² So ignoriert die Theorie den mehrwertgenerierenden Charakter von Unternehmen, d. h. weitestgehend die für Unternehmen spezifische Produktionsfunktion (Dunning 1998a), und kann so nicht erklären, warum spezifische Unternehmen erfolgreicher wachsen als andere (Dunning 1988a, S. 17). Zudem übersteigt in der vernetzten modernen Ökonomie die Komplexität, sowohl der internen als auch der vielfältigen externen Vernetzungen von MNU und die Fragen, die sich daraus für die Konzeption von Unternehmensgrenzen ergeben, die Erklärung anhand einer einfachen „make or buy“ Unterscheidung (Dunning und Lundan 2008, S. 117).

eingeschränkt ergeben und fordert deshalb zu einer genaueren Analyse der Grenzbildungsprozesse auf.

2.2.1.3 *Das eklektische Paradigma*

Darstellung

Neben den Internalisierungstheorien ist die „eclectic theory“ von Dunning (1988a; 2008) der bestimmende ökonomische Ansatz der IB-Studies. Diese vertritt den Anspruch, die Vorteile anderer ökonomischer Ansätze in sich zu vereinen, indem sie ein holistisches Framework entwickelt, das durch die Kombination unterschiedlichster ökonomischer Theorien die Faktoren zu identifizieren und bewerten erlaubt, die „the initial act of foreign production by enterprises and the growth of such production“ bestimmt (Dunning 1988b, S. 1). Ebenso wie bei den anderen ökonomischen Theorien, ist auch für den eklektischen Ansatz Marktversagen der Ausgangspunkt für die Erklärung internationaler Produktion (Dunning 1988b, S. 2). Dabei nimmt der Ansatz allerdings an, dass sowohl die von Hymer und Kindleberger betonte Form des strukturellen Marktversagens als auch die von der Internalisierungstheorie betonte Form des intrinsischen oder transaktionalen Marktversagens zugleich vorhanden sein müssen, um internationale Produktion erklären zu können (Dunning und Lundan 2008).

Es reicht für Dunning allerdings nicht aus, undifferenziert – wie die Internalisierungstheorie – auf Marktversagen zur Erklärung von MNU zu verweisen. Es ist zumindest notwendig, die Unterschiede zwischen nationalem und internationalem Marktversagen herauszuarbeiten, um die grenzüberschreitenden Eigenschaften von MNU in die Erklärung einbeziehen zu können. So fügt für Dunning Internationalität dem Marktversagen einige Dimensionen hinzu, die von ökonomischen Analysen weitestgehend ignoriert werden; insbesondere wenn man diese mit den hier später noch vorgestellten Analysen der sogenannten *business scholars* vergleicht.

Die Besonderheiten internationalen Marktversagens hängen dabei für Dunning zum einen mit gestiegenen Koordinationskosten, Lern- und Informationseinschränkungen zusammen, die durch unbekannte Umwelten für Unternehmen entstehen. Zum anderen ergeben sich diese Besonderheiten aus der Etablierung und Aufrechterhaltung von Beziehungen zwischen Individuen und Institutionen, die geprägt sind durch unterschiedliche nationalkulturelle Hintergründe. Insofern scheinen zur Erklärung von FDI lokale Faktoren eine besondere Bedeutung zu haben, als diese als ‚Trigger Faktoren‘ für grenzüberschreitende Eigentümerschaft wirken. Es ist entsprechend notwendig, die Geographie ökonomischer Aktivitäten in die Analyse von MNU einzubeziehen, wobei die Einflüsse kultureller Distanz eine entscheidende Rolle spielen (Dunning 1988a; Dunning und Lundan 2008, S. 99).

Internationales Marktversagen allein stellt für Dunning allerdings nur eine notwendige aber keine hinreichende Erklärung internationaler Produktion dar. Hinzukommen müssen Variablen, die zu erklären erlauben, welche spezifischen Unternehmen internationales Marktversagen überhaupt ausnutzen können. Wie Hymer und Kindleberger sieht Dunning in besonderen Vorteilen oder Fähigkeiten, die sich aus der Nationalität oder der Spezifität des Eigentums der Unternehmen ergeben, die entscheidenden Variablen, die dieses zu erklären erlauben (Dunning 1988b). Dabei kombiniert

Dunning die bereits bekannten Argumente von Hymer und Kindleberger mit denen der Internalisierungstheorie, da er die Besonderheit des MNU darin sieht „that it carries the cross-border dimension of value-added activities of firms with the common governance of those activities” (Dunning und Lundan 2008, S. 99). Zusätzlich ergänzt er die beiden Ansätze um Vorteile, die sich aus einer spezifischen Örtlichkeit ergeben. Dunning ist davon überzeugt, so die zwei Faktoren miteinander in einem Ansatz zu vereinen, die seines Erachtens für eine Bestimmung der Determinanten internationalen Unternehmenswachstums notwendig sind: erstens die Verortung ökonomischer Aktivitäten und zweitens deren Eigentümerschaft und Organisation (Dunning und Lundan 2008, S. 79).

Dafür entwickelt Dunning das OLI-Framework, in dem er die drei entscheidenden Vorteile kombiniert, die ein Unternehmen realisieren muss, damit es im Ausland investiert: Erstens *ownership advantages*, die darüber Auskunft geben, warum ein Unternehmen investieren kann. Hierunter ist zum einen ein privilegierter Zugang zu nationenspezifischen Assets (z. B. spezifischen Institutionen, Ressourcen) zu verstehen, die Unternehmen etwa in technologische Überlegenheit überführen können. Diese sind verbunden mit strukturellem internationalem Marktversagen. Zum anderen sind dieses transaktionskostenspezifische Vorteile, die sich aus grenzübergreifender Kontrolle von *value-added activities* ergeben, die Unternehmen z. B. nutzen können, um weltweite *economies of scale and scope* aufzubauen. Diese sind verbunden mit endemischem Marktversagen. Zweitens *internalization advantages*, die bestimmen, in welcher Form ein Unternehmen Investitionen vollzieht (Export, Franchise, FDI etc.). Diese dienen vor allem dazu, zu bestimmen, ob ein Unternehmen es für effizienter hält, eine Investition innerhalb von Organisationsgrenzen zu vollziehen oder nicht. Drittens *locational advantages*, die erläutern, wo eine Firma investiert. Hierunter sind geographisch verteilte Ressourcen und Fähigkeiten zu verstehen, die zu bestimmen helfen, inwiefern eine Firma mobile Teile eines Unternehmens im Heimatland mit immobilien Teilen in einem anderen Land kombinieren möchte (Dunning 1988a, 1988b; Dunning und Lundan 2008).

Es ist die im OLI-Framework enthaltene Kombination unterschiedlicher Theorien, die, auf eine multidimensionale Art und Weise, sowohl den Grad als auch die Struktur von MNU zu erklären beabsichtigt (Dunning 1988a). Notwendigerweise werden dabei alle Variablen des OLI-Paradigma gleichwertig behandelt. Abhängig ist deren Anwendung allerdings für Dunning von individuellen Charakteristika der Unternehmen. Diese Annahme eröffnet der Theorie die Möglichkeit, so Dunning, strategisches Verhalten von Firmen in die Erklärung internationaler Produktion einzubinden; etwas, was von anderen ökonomische Theorien bislang weitestgehend vernachlässigt wurde (Dunning und Lundan 2008).

Diskussion

Das eklektische Paradigma stellt insbesondere im Gegensatz zu der Internalisierungstheorie die Multinationalität von MNU als deren Besonderheit in den Vordergrund (Dunning 1998b). Multinationalität bestimmt sich dabei einerseits durch die Spezifika internationalen Marktversagens, das sich, verkürzt gesagt, aus der stark von kulturellen Distanzen bestimmten Geographie ökonomischer Aktivitäten ergibt (Dunning 1998a). Andererseits sind es die jeweiligen Vorteile, die ein Unternehmen vor FDI besitzt und

die es durch FDI hinzugewinnt, die zumindest den initialen Akt internationaler Produktion bestimmen. Letztere sind allerdings abhängig von den Bewertungen und Einstellungen des Managements (Dunning 1988a).

Selbst wenn sich an dem OLI-Paradigma unterschiedliche Kritik entzündete (Holtbrügge und Welge 2010, S. 76 ff.), stellt sie „gegenwärtig die am häufigsten rezipierte Theorie der internationalen Direktinvestition dar“ (Holtbrügge und Welge 2010, S. 177). Letztlich versteht Dunning das eklektische Paradigma überhaupt nicht als Theorie und somit auch nicht als Alternative zu anderen ökonomischen Theorien. Er begreift das eklektische Paradigma vielmehr als einen Rahmen, der zentrale Einsichten der entscheidenden ökonomischen Theorien zur Erklärung internationaler Produktion kombiniert, um internationales Unternehmenswachstum, wie es ist und nicht wie es sein sollte, zu erklären (Dunning und Lundan 2008). Der Mehrwert des Ansatzes besteht insofern in dieser holistischen Zusammenführung. Allerdings schränkt diese Allgemeinheit die Erklärungskraft oder die Vorhersagemöglichkeiten für einzelne Arten internationaler Produktion und das Verhalten individueller Unternehmen ein (Dunning 1988b).

Insgesamt übernimmt Dunning mit der Zusammenführung der unterschiedlichen Theorien aber auch zugleich deren Probleme. Das OLI-Paradigma eignet sich insofern für eine Reflexion dieses ökonomischen Zweiges der IB-Studies. So ist etwa fraglich, ob die reine Konzeption von Unternehmensgrenzen anhand des Eigentumsprinzips, wie sie von der Internalisierungstheorie vorgeschlagen wird, die komplexen Grenzziehungsprozesse von MNU und insofern die Besonderheiten internationaler Wachstumsprozesse adäquat analysieren kann. Zumindest aus organisationssoziologischer Perspektive verhindert die Dominanz der transaktionskostenspezifischen Annahmen innerhalb der ökonomischen Theorien, dass diese Theorien in ihren Analysen des internationalen Unternehmenswachstums dem Verhältnis von Organisation und Umwelt gerecht werden können.

Insbesondere erweist sich dabei die Verkürzung des sozialen Zusammenhanges Organisation auf bloße hierarchische Koordinationsstrukturen als problematisch. So weisen die ökonomischen Theorien den ‚oberen‘ Entscheidungsträgern innerhalb von Organisationen die Fähigkeit zu, relativ unproblematisch ihre ‚Untergebenen‘ hinsichtlich ihrer Handlungen und Kompetenzen kontrollieren zu können. Aufgrund des transaktionskostenökonomischen Fundaments ist speziell im eklektischen Paradigma und in der Internalisierungstheorie das reibungslose Funktionieren von Hierarchien mit starken normativen Erwartungen besetzt. Hier bildet das Prinzip organisationaler Hierarchie den zentralen Moment der Erklärung der Theorie. Die Annahme dysfunktionaler Hierarchien würde das entscheidende Motiv (Eliminierung von Transaktionskosten) für die Bildung von Organisationen und somit die zentrale Argumentation der Theorie in Frage stellen (Forsgren 2008).

So entsteht letztlich ein sehr instrumenteller Blick auf die Organisation von Unternehmen. Dieser führt zu einer Beschreibung von MNU, in der diese stark von dem Bedürfnis der Unternehmenszentralen nach Transaktionskostensenkung dominiert

werden. Allerdings unterschätzt diese Annahme die Eigenständigkeit der Organisationsprozesse innerhalb von MNU.¹³ Es zeigt sich insofern im Allgemeinen, dass die ökonomischen Theorien ein Organisationsverständnis vertreten, in dem Organisationen nicht als von diversen Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen bestimmte soziale Phänomene, sondern als kalkulierbare Instrumente des zentralen und oberen Managements verstanden werden. Ökonomische Theorien verfolgen somit eine Vorstellung von Organisationen, in der weder frei zwischen Alternativen wählende sozial eingebundene Akteure auftauchen (Unternehmerinnen, Manager, etc.) noch ein über ein bloßes vertragliches Arrangement hinausgehender organisationaler Zusammenhang (etwa Organisationskultur oder Wissen) systematisch in Erscheinung tritt. Transaktionskostentheoretisch werden Organisationen im Vergleich mit anderen *governance*-Formen als Arrangement vertraglich besiegelter dyadischer Beziehungen betrachtet. Unsicherheit wird so auf Opportunität und Organisationsprobleme werden auf Probleme der Überwachung reduziert. Dies geht mit einem apolitischen Bild von Organisationen einher, in dem interne Machtbeziehungen auf Kontrollprobleme verkürzt und somit als zentrale Quelle eingeschränkter Rationalität ausgeblendet werden (Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014). Diese Reduktion organisationaler und interindividueller Wirklichkeit wird allerdings der Beschreibung (inner-)organisationaler Phänomene nicht gerecht bzw. durch andere Theorien ergänzungsbedürftig (Döring 1998; Sydow 1998).

Schließlich funktioniert so ein Organisationsmodell auch nur, wenn man Organisationen als standardisierte Input-Output-Systeme trivialisiert, in denen eine Ansammlung vereinzelter Akteure rational über die Instrumente effektiver Zielerfüllung entscheidet (siehe etwa Rugman und Verbeke 2003; Buckley und Casson 2009). Dadurch entgeht dem Modell nicht nur die soziale Einbettung der organisationalen Entscheidungsträgerinnen (Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014). Problematisch an diesem rationalistischen Input-Output-Modell ist insbesondere eine unterkomplexe Behandlung der Verhältnisse, die Organisationen zu ihren Umwelten unterhalten: In einem Input-Output-Modell wird Umwelt auf wenige kontrollier- bzw. berechenbare Variablen verkürzt, auf die Strukturen und Prozesse von Organisationen zur Zielerfüllung rational abgestimmt werden müssen. Umwelt erscheint hier nur als berechenbarer Kostenfaktor und ist insofern letztlich eine untergeordnete Kategorie in dem Modell.

Das impliziert ein Bild organisatorischer Umwelten, in dem diese in keiner Weise interpretationsbedürftig sind und insofern auch nicht unterschiedlich von verschiedenen Organisationsmitgliedern wahrgenommen und vertreten werden können. Dem liegt ein spezifisches Verständnis von Unsicherheit zugrunde, das Unsicherheit grundsätzlich als eine kalkulierbare Größe in rationalen Entscheidungsprozessen versteht. Mögliche Unsicherheiten, die durch Umwelten ausgelöst werden könnten, sind

¹³ Die Internalisierungstheorie konzentriert sich in MNU insbesondere auf die Kontrolle der Tochtergesellschaften durch die Unternehmenszentralen. Dabei werden nur die vertikale Beziehung zwischen Zentralen und Niederlassungen und nicht deren lateralen Beziehungen untereinander als Kontrollbeziehungen verstanden. So entsteht ein Bild des MNU, in dem alle Macht bei den Unternehmenszentralen zentriert liegt, das MNU ein Mittel zu Erfüllung derer Intentionen ist, die Niederlassungen primär diese Zielerfüllung mit Problemen belasten und deswegen eng 'überwacht' werden müssen und ihnen so letztlich kein Raum für Eigeninitiativen zugestanden wird (Forsgren 2008, S. 45 f.).

dann entweder bereits durch die Wahl der Koordinationsform bzw. durch die darauf abgestimmte Struktur absorbiert. Umwelten sind insofern immer rational eindeutig bearbeitbar und besitzen so keinen Eigenwert für die Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen. Organisationen werden vielmehr als rationale und geschlossene Systeme konzipiert (siehe zu diesem Organisationsverständnis Scott und Davis 2007, S. 35 ff.). Entsprechend kommt in den Theorien keine Varianz im Verhalten oder Aufbau der Unternehmen vor, die auf Unterschiede in der Umwelt der Unternehmen bezogen werden kann (Forsgren 2008, S. 72).

Dieses rationalistisch verkürzte Organisationsverständnis trägt nicht nur deterministische Züge und widerspricht zentralen Einsichten der organisationstheoretischen Forschung (siehe Kapitel 3), sondern führt letztendlich auch zu Schwierigkeiten, der Empirie internationalen Unternehmenswachstums gerecht werden zu können. Dieses betrifft vor allem den grenzüberschreitenden Transfer und die Kontrolle organisationaler oder unternehmerischer Fähigkeiten; immerhin eines der identifizierenden innerorganisationalen Merkmale internationalen Unternehmenswachstums. Das vereinfachte Organisationsverständnis der ökonomischen Theorien geht, insbesondere in der Internalisierungstheorie, mit der Annahme eines reibungslosen organisationsinternen Wissensaustauschs bzw. Transfers unternehmensspezifischer Fähigkeiten einher. Adaptionsprobleme, die sich etwa aus unterschiedlichen lokalen Einbettungskontexten, Interessenkonstellationen und entsprechendem Entscheidungsverhalten in differierenden organisationalen Einheiten ergeben, werden ignoriert. Damit wird aber nicht nur das internationale, sondern auch das allgemeine Unternehmenswachstum entproblematisiert und zur bloßen Analyse von Transaktionskosten. Entsprechend deutlich fällt sowohl die empirische als auch theoretische Kritik an diesen Annahmen aus (siehe etwa Birkinshaw 2001; Kogut und Zander 1993; Rugman und Verbeke 2003).

Insbesondere ignoriert dieser Transaktionskostenfokus der ökonomischen Theorien die Dynamiken organisationaler Wachstumsprozesse, da die entscheidenden Lern- und Wandlungsprozesse, die Schaffung unternehmerischer Fähigkeiten und Vorteile, die Suche nach neuen Opportunitäten und die Kreation neuer Märkte von einer Transaktionskostenanalyse nicht eingefangen werden können. Den Theorien fällt es entsprechend schwer, den unterschiedlichen Erfolg von MNU zu erklären und der Heterogenität internationalen Unternehmenswachstums gerecht werden zu können (Tece 2014; vgl. auch Kogut und Zander 1993, 1996). Der transaktionskostendominierten ökonomischen Theorie wird deswegen von strategisch orientierten „international management scholars“ vorgeworfen, ein tiefergehendes Verständnis der Funktionsweise des MNU zu verpassen (Rugman und Verbeke 2003).

Aber nicht nur die innerorganisationale Wirklichkeit der Unternehmen wird so unterschätzt und auf Effizienzgesichtspunkte und Kontrollprobleme reduziert, sondern auch die dynamische Interdependenz zwischen Märkten und Unternehmen wird durch das verkürzte Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt ausgeblendet. Der vorrangige Fokus der Theorien auf den Markteintritt führt zur hypothetischen, empirisch nicht belegten Voraussetzung perfekter Märkte, deren Nichtfunktionieren die Grundlage für die Erklärung von FDI bildet. Es ist dabei nicht nur

fraglich, ob eine nicht empirisch aufzufindende theoretisch abgeleitete Annahme (perfekte Märkte) einen plausiblen Ausgangspunkt für die Erklärung tatsächlich beobachtbaren Unternehmenswachstums darstellt; vielmehr ist problematisch, dass diese Annahme den Theorien die Möglichkeit nimmt, eine entscheidenden Dynamik internationalen Unternehmenswachstums in ihre Erklärung einzubauen: die Entstehung von Märkten als Ergebnis unternehmerischen Engagements (Teece 2014).

Letztlich entwerfen die ökonomischen Theorien auf der Grundlage eines statischen transaktionskostendominierten Verständnisses von Organisation, ihrer Umwelten und des Zusammenspiels beider ein ebenso statisches Bild internationalen Unternehmenswachstums. Nichtsdestotrotz geben die ökonomischen Theorien einige treffende Einsichten für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes. Internationales Unternehmenswachstum überhaupt mit organisationaler Grenzbildung und besonderen Unsicherheiten in Zusammenhang zu bringen, erscheint eine, auch aus organisationssoziologischer Sicht, einleuchtende Idee zu sein. Sie ermöglicht, wie ich später zeigen werde, die Besonderheiten der Multinationalität der Unternehmen nicht statisch an allgemeinen Eigenschaften von Umwelten und/oder Organisationen festzumachen, sondern Grenzbildungsprozesse von Organisationen darauf hin zu beobachten, inwiefern in diesen Prozessen multinationalen Umwelten Relevanz zukommt. Das Konzept strukturellen Marktversagens lässt dabei die Idee universaler homogener Märkte hinter sich und erlaubt zwischen unterschiedlichen nationalen Märkten zu differenzieren. Auch dieses erscheint ein viel versprechender Ausgangspunkt zu sein, um die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums analysieren zu können. So erlaubt die Annahme, zwischen unterschiedlichen nationalen Märkten unterscheiden zu können, die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums in der Überbrückung der Differenzen zwischen den Märkten zu sehen. Es ist dann möglich, die Folgen dieser Differenzen als Nachteile (*liability of foreigners*) oder Vorteile (*ownership advantages*) für Unternehmen zu verstehen, die diese bei FDI der Einbettung in bestimmte Marktkontexte zu verdanken haben. Die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums lässt sich demnach aus der Verbindung differenter Markteinbettungskontexte bestimmen, die als Verhältnis von Vor- und Nachteilen in den Unternehmen beobachtbar und dadurch entscheidbar wird.

Allerdings ist an den ökonomischen Theorien problematisch, dass sie diese Vor- und Nachteile in einer Kosten-Nutzen-Rechnung der Internationalisierung auflösen. Dieses führt nicht nur zu dem angedeuteten statischen Verständnis der Internationalisierungsprozesse, sondern lässt auch berechtigterweise die Frage aufkommen, inwiefern sich dann internationales Unternehmenswachstum von anderen Formen des Wachstums noch unterscheidet. Insofern macht die Internalisierungstheorie auf eine entscheidende Problematik in der Analyse der Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums aufmerksam: Sie verdeutlicht, dass eine Theorie des internationalen Unternehmenswachstums nur plausibel aus der allgemeineren Logik organisationaler Prozesse entwickelt werden kann.

Dadurch weist sie auf eine zentrale Bedingung der Analyse internationalen Unternehmenswachstums hin. Eine solche Analyse muss die Unterschiede zwischen in-

ternationalem und anderen organisationalen Wachstumsformen herausarbeiten können. Eine organisationssoziologische Perspektive kann, wie ich später zeigen werde, genau dabei weiterhelfen: Ihr Potenzial ist es, die Differenzen zwischen Märkten nicht statisch zu begreifen, sondern sie aus einem dynamischen Verhältnis von Organisation und Umwelt heraus zu rekonstruieren. Ein erster wichtiger Schritt dazu ist allerdings, stärker in die Analyse internationalen Unternehmenswachstums einzubeziehen, wie diese Differenzen in den Unternehmen wahrgenommen werden und welche Folgen sie für die Unternehmen haben.

Fazit: ökonomische Ansätze

Die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums

Liability of foreignness sind besondere Kosten, die sich aus Differenzen und Distanzen zwischen nationalen Märkten für Organisationen ergeben.

Marktversagen verschafft Unternehmen aufgrund struktureller Unterschiede zwischen nationalen Märkten Vorteile (strukturelles Marktversagen) oder macht das Prinzip internationalem Unternehmenswachstum im Vergleich zum Markt (intrinsisches Marktversagen) attraktiver.

Positiver Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Ausgangspunkt für die Analyse internationalen Unternehmenswachstums ist das *Verhältnis von Organisation und Umwelt*. So ergeben sich aus strukturellen Gegebenheiten der Umwelt Vor- und Nachteile und insofern Folgen für die Kostenkalkulation des Internationalisierungsschrittes. Internationales Unternehmenswachstum erscheint so als ein voraussetzungsreicher Wachstumsprozess.

Kritischer Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Die *Übersetzung von Umweltdifferenzen in Organisationsunterschiede* kann, solange interne Organisationsprozesse ausgeblendet bleiben, nicht nachvollzogen werden. Insofern geht ein einseitiges und statisches Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt mit einer statischen Perspektive der Internationalisierung von Unternehmen einher. Um der Heterogenität internationalen Unternehmenswachstums gerecht werden und zugleich qualitative Unterschiede zu anderen Formen des Wachstums feststellen zu können, erscheint ein komplexeres Verständnis organisationaler Grenzen und organisationaler Prozesse notwendig als es das Eigentumsprinzip und die Reduktion von Organisationen auf hierarchische Strukturen verspricht.

2.2.2 Verhaltenstheoretische Zugänge

Internationalisierung als inkrementeller Lernprozess – Wie findet internationales Unternehmenswachstum statt?

Seit den 1970er Jahren bilden sich, neben den ökonomischen Versuchen die Existenz von MNU zu erklären, unterschiedliche Ansätze zur Beschreibung und zum Vergleich

verschiedener Verlaufsformen und Strategien internationaler Wachstumsprozesse heraus. Diese beziehen stärker die Entscheidungsprozesse des Managements und somit dessen Wahrnehmung in die Analyse internationaler Wachstumsprozesse ein. Dabei lassen sich Ansätze, die den konkreten Eintritt in einen neuen Markt, d. h. den Prozess der Internationalisierung analysieren von solchen unterscheiden, die stärker die Folgen und die strategische Bewältigung von Multinationalität fokussieren. In diesem Kapitel geht es zunächst um die Internationalisierung von Unternehmen und insofern um die Ansätze, die sich auf den Prozess des Markteintritts konzentrieren.

Eine der frühesten evolutionistischen Theorien des MNU (Westney 2009) und bis heute einer der breit diskutiertesten Ansätze zur Beschreibung des ausländischen Markteintritts ist die sogenannte Uppsala School. Dieser Ansatz entsteht im Anschluss an verhaltenstheoretische Diskussionen der Organisationstheorie der 1950er und 1960er Jahre und nimmt auch weitere Entwicklungen der allgemeineren Organisationstheorie und Unternehmensforschung in sich auf. Insofern bietet sich dieser an, viele seiner Erkenntnisse und Schwächen direkt für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes zu nutzen. Dabei kann insbesondere die im Ansatz entwickelte Interpretation des internationalen Wachstumsprozess als inkrementeller Lernprozess nützlich für einen organisationssoziologischen Ansatz sein. So lassen sich die Besonderheiten der Internationalisierungsprozesse als allmählich zu überwindende Limitationen managerialen Wissens über organisationale Umwelten und somit primär als organisationale Anpassungsprozesse an neue Umwelten verstehen. Probleme besitzt der Ansatz wiederum einerseits in seinem ausschließlichen Fokus auf die Ebene des Managements und andererseits darin, dass er den Wissenserwerb über spezifische Umwelten mit weiteren inneren organisationalen Prozessen nur unzureichend verknüpft.

Die Uppsala School lässt sich dabei in eine frühe auf den Internationalisierungsprozess der fokalen Firma konzentrierte und in eine spätere an Netzwerkargumente anschließende Version unterteilen. Im Folgenden werden nacheinander früher (2.2.2.1) und später (2.2.2.2) Ansatz vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Kritik.

2.2.2.1 *Die Uppsala School und das evolutionäre Stufenmodell der Internationalisierung*

Darstellung

Die Uppsala School entwickelte sich in den 1970er Jahren zur Beschreibung der Internationalisierungsprozesse schwedischer Unternehmen. Internationales Unternehmenswachstum analysiert der Ansatz als managerialen Entscheidungsprozess und unterscheidet sich insofern bereits fundamental von den bereits referierten ökonomischen Ansätzen. Dabei schließt der Ansatz an die verhaltenstheoretische Organisationsforschung der 1950er Jahre an (March und Simon 1993; March 1994) und geht entsprechend davon aus, dass diese Entscheidungsprozesse nur beschränkt rational verlaufen und durch die Vermeidung von Unsicherheit geprägt sind (Johanson und Vahlne 2009).

Der Eintritt auf einem fremden Markt konfrontiert aus Sicht der Uppsala School das Management eines Unternehmens mit besonderen Unsicherheiten, die sich aus den Differenzen zwischen Eintritts- und Austrittsmarkt ergeben. Angelehnt an die Idee der *liability of foreignness* Hymers konzeptualisiert der Ansatz diese Unsicherheiten als *psychic distance* zwischen unterschiedlichen Kontexten des Verstehens (Johanson und Vahlne

2009). Das Konzept der *psychic distance* zielt auf Differenzen in den Anforderungen, die das Verständnis unterschiedlicher Länderkontexte an manageriales Wissen stellt. Kongruent mit seinen verhaltenstheoretischen Grundannahmen, ist für den Ansatz dabei nicht die objektive Form dieser Differenzen entscheidend, sondern deren Wahrnehmung durch die involvierten Entscheiderinnen (Johanson und Vahlne 2009).

Dieser Fokus auf die Wahrnehmung und die Entscheidungen des Managements ergibt ein dynamisches Bild des internationalen Unternehmenswachstums. Denn im Gegensatz zu den ökonomischen Theorien, in der die *liability of foreignness* durch statische Unternehmensvorteile überwunden wird, führt der Ansatz für die Überbrückung der *psychic distance* Veränderungs- und Anpassungsprozesse der Unternehmen während des Internationalisierungsprozesses an. So können Wissensdefizite der Unternehmen durch lernende Organisationsmitglieder behoben werden und Unternehmen sich dadurch neuen Marktgegebenheiten anpassen. Wissen wird insofern nicht als statische Konstante begriffen, wie etwa bei Hymer, sondern als Variable, die von Prozessen des (managerialen) Lernens abhängt (Forsgren 2000).

Es ist insofern fehlendes Wissen über das erfolgreiche Verhalten auf ausländischen Märkten, das, laut Uppsala School, internationales Unternehmenswachstum prägt (Forsgren 2000). Dabei unterscheidet die Uppsala School zwischen dem allgemeinen Wissen des Operierens internationalen Unternehmenswachstums und dem spezifischen Wissen des Verhaltens auf konkreten ausländischen Märkten. Kann allgemeines Wissen von Markteintritt zu Markteintritt transferiert werden und können Unternehmen insofern allmählich operationale Erfahrung mit Internationalisierung akkumulieren, bleibt spezifisches Wissen gebunden an die jeweiligen Erfahrungen auf einem konkreten Markt und muss somit bei jedem Markteintritt neu erworben werden.

Insbesondere die frühe Uppsala School sieht in dem impliziten, primär erfahrungsabhängigen Wissen über konkrete Märkte die entscheidende Variable eines Markteintritts. So besteht die wirkliche Unsicherheit bei Eintritt in einen fremden Markt für die Uppsala School darin, dass die Manager vor einem Markteintritt zumeist gar nicht einschätzen können, wie unbekannt ihnen die Verhaltensweisen auf einem neuen Markt wirklich sind (Casson 1995). Es liegt insofern nahe, davon auszugehen, dass es primär erfahrungsbasiertes Wissen ist, das die durch die *psychic distance* erzeugte Unsicherheit reduzieren kann (Johanson und Vahlne 2006). So sind es die konkreten Erfahrungen und Aktivitäten auf einem Markt, die Entscheider überhaupt erst Probleme und Gelegenheiten erkennen lassen, die sich den Unternehmen auf eben diesem Markt stellen. Verhaltenstheoretisch liegt es dann nahe, zu argumentieren, dass die Entscheider in der Nähe dieser Probleme Lösungen suchen und so Unsicherheiten abbauen (Johanson und Vahlne 1977).

Auf Erfahrung basierendes Wissen besitzt allerdings Eigenschaften, die den Internationalisierungsprozess äußerst zeitaufwendig machen: So kann erfahrungsbasiertes Wissen nur durch Mitarbeiterinnen erworben werden, die auf dem Markt selbst aktiv sind. Zudem kann es aufgrund seines impliziten Charakters weder ohne weiteres auf andere Mitarbeiter (Forsgren 2000) noch auf andere Marktkontexte übertragen werden (Johanson und Vahlne 1977). Diese Form von Internationalisierungswissen ist insofern

auch nicht einfach zu akkumulieren. Gelingen kann Internationalisierung dann allerdings nur, wenn den Mitarbeiterinnen von Unternehmen Zeit zugestanden wird, durch ihre Aktivitäten Erfahrungen auf einem konkreten Markt zu sammeln. Internationalisierung setzt insofern den Einsatz unternehmerischer Ressourcen voraus (Forsgren 2000) und beginnt mit der Entscheidung, sich durch den Einsatz von Ressourcen zur Erschließung spezifischer Märkte an diese Märkte langfristig zu binden. Setzt ein Unternehmen auf einem bestimmten Markt Ressourcen ein, dann bindet es sich allein deshalb an den Markt, weil diese Ressourcen nun nicht mehr für anderes eingesetzt werden können.

Da die Unternehmen bei diesen commitenden Entscheidungen und Handlungen zunächst nur eingeschränkt auf Erfahrung zurückgreifen können, geht der Ansatz davon aus, dass die Wahl des Managements zwischen verschiedenen Märkten von der wahrgenommenen *psychic distance* zu diesen Märkten bestimmt wird: Zunächst beginnt ein Unternehmen auf den Märkten zu investieren, zu denen die *psychic distance* aus Sicht der einzelnen Manager am geringsten zu sein scheint, weil diese als weniger unsicher wahrgenommen werden.

Ausgehend von der Grundannahme, dass Entscheidungsprozesse in Organisationen bestimmt sind vom Bedürfnis nach Unsicherheits- bzw. Risikoreduktion (Johanson und Vahlne 2006), entsteht so ein Bild des Internationalisierungsprozesses als inkrementeller, sich stetig verschärfender pfadabhängiger Entscheidungsprozess: Aktivitäten auf einem ausländischen Markt führen zu Wissen über den Markt, was wiederum neue Investitionen auf dem Markt weniger riskant erscheinen lässt und so neue Investitionen wahrscheinlich macht (Johanson und Vahlne 1977, 1990; Forsgren 2000). Insofern ist der Internationalisierungsprozess durch das Zusammenspiel von Lernen und den Einsatz organisatorischer Ressourcen mit einhergehender Marktbindung bestimmt. Denn die zu Beginn einer Internationalisierung stehende Entscheidung sich durch den Einsatz von Ressourcen an einen Markt zu binden und die dadurch ausgelösten Erfahrungs- und Lernprozesse verändern die wahrgenommene Unsicherheit und die Möglichkeiten weiterer Internationalisierungsschritte. Einerseits verringern die Lernprozesse durch Wissenszuwachs die *psychic distance* zu den Eintrittskontexten und lassen den Einsatz neuer Ressourcen weniger riskant erscheinen (Forsgren 2000). Andererseits stellt aber auch die Bindung durch den bereits geschehenen Einsatz von Ressourcen einen Anreiz dar, um die Unsicherheiten durch weitere Lernprozesse und durch weiteren Einsatz von Ressourcen zu verringern; allein um das bereits Investierte zu schützen. Es ist dieser inkrementelle Entscheidungsprozess, in dem die Unsicherheit von Internationalisierungsprozessen abgebaut wird (Forsgren 2000).

Diskussion

Im Kern begreift die Uppsala School Internationalisierung somit als Lernprozess, der sich aus vier Konzepten und Annahmen über deren Interdependenz ergibt: Marktwissen, Marktbindung, bindende Entscheidungen und aktuelle Tätigkeiten (Forsgren 2000). Erfahrung und Wissen sowie die bindenden Entscheidungen bilden dabei die unabhängigen und dynamischen Erklärungsvariablen, während Commitment selbst als die abhängige und stabile Variable fungiert (Johanson und Vahlne 2006). Dabei macht die Konzentration auf Lernprozesse und Marktbindungen die Analyse internationalen

Unternehmenswachstums zur Analyse eines „process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment“ (Johanson und Vahlne 1977, S. 26, 2009). Insofern erlaubt die Uppsala School, die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums im dynamischen Zusammenhang von Organisation und Umwelt zu verorten und schafft dabei Aufmerksamkeit sowohl für die Rolle der Interpretation von Organisationsumwelten durch Organisationsmitglieder als auch für die Veränderungen von Organisationen durch eben diese Umwelten. Dieses ist ein für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes entscheidender Punkt, weil er die Beziehung von Organisation und Umwelt als dynamisches Verhältnis beschreibt: Organisationale Umwelten sind nicht statisch gegeben, sondern abhängig von Interpretationsprozessen innerhalb von Organisationen. Organisationen sind ebenso nicht statisch gegeben, sondern verändern sich in der Interaktion mit ihren Umwelten.

Allerdings waren es auch gerade die empirischen Verallgemeinerungen, die mit diesen Grundannahmen in Verbindung gebracht wurden, die Kritik an dem Modell auslösten. So wird etwa die pfadabhängige Steigerungslogik der inkrementellen Entscheidungsprozesse und dessen impliziter Ablehnung ‚freier‘ rationaler Entscheidungsprozeduren, um Ressourcen Märkten zuzuweisen, stark kritisiert (Steen und Liesch 2007). Diese Kritik erfolgt insbesondere, weil sich daraus Annahmen ergeben, die Internationalisierung als zweifach sequentiellen Prozess darstellen: Zum einen lässt sich erwarten, dass die FDI eines Unternehmens zuerst in den Ländern beginnen, zu denen die *psychic distance* am geringsten erscheint und sich erst danach Ländern mit größerer Distanz zuwenden. Zum anderen lässt sich annehmen, dass auch die Investition in einem konkreten Markt mit der wenigsten riskanten Form (Export) beginnt und sich daraufhin schrittweise zu riskanteren stärker formalisierten Formen der Marktbearbeitung steigert. Letzteres arbeitete der Ansatz zu einem weithin bekannten Stufenmodell aus.

Aufgrund dieser weit verbreiteten Annahme der doppelten Sequenzialität des Internationalisierungsprozesses wurde dem Uppsala Ansatz eine deterministische Vorstellung des Internationalisierungsprozesses unterstellt (Reid 1983), die angesichts empirischer Gegenbeispiele hoch fragwürdig ist.¹⁴ Viele empirische Beispiele zeigen dabei zum einen, dass die stufenweise Internationalisierung nur als eine unzureichende Beschreibung des Eintritts auf ausländischen Märkten angesehen werden kann (Forsgren 2000); zum anderen, dass die Theorie die Entscheidungsfreiheiten des Managements ausblendet, bewusst bei der Internationalisierung größere Wagnisse einzugehen, als es das Unsicherheitskalkül der *psychic distance* nahelegt (Child et al. 2009). Letzteres verdeutlicht vor allem, dass der Ansatz das unternehmerische Element im Internationalisierungsprozess unterschätzt (Steen und Liesch 2007) und impliziert einen gewissen Entscheidungsdeterminismus.

¹⁴ Empirische Gegenbeispiele sind Internationalisierungsprozesse, die entweder in einem ‚psychisch‘ scheinbar weit entfernten Land beginnen oder die Stufen beim Markteintritt überspringen oder sogar deinvestieren. Insbesondere die sogenannten „born globals“, d. h. Unternehmen, die quasi mit ihrer Gründung international weitgehend aktiv sind, stellten dabei die Vorstellung der Stufentheorie in Frage (McDougall und Oviatt 1996; Knight und Cavusgil 2004). Auch lassen sich insbesondere unter „emerging market firms“ Unternehmen finden, die sich bei ihren FDI nicht an die Unsicherheitsvorstellungen des *psychic distance* Konzepts halten (Child und Rodrigues 2005).

Aus organisationssoziologischer Perspektive erweist sich letztlich als Hauptproblem, dass das Zusammenspiel zwischen internen Organisationsprozessen und deren Einbettung in diverse Umwelten deterministisch konzipiert wird. Zum einen geht das Modell zwar davon aus, dass Grenzstellenmitarbeiter die Umwelt erst noch jeweils zu interpretieren haben, allerdings unterstellt es diesen eben zugleich auch eine gewisse Form der Rationalität: Primäres Ziel dieser Mitarbeiter ist es, eine Form von Unsicherheit abzuwenden, die sich aus wenigen kalkulierbaren Parametern der Distanz zwischen nationalen Märkten ergeben. Insofern unterschätzt es die interpretativen Freiheiten dieser Mitarbeiterinnen und zugleich deren Möglichkeiten zur abweichenden Zielsetzung. Zum anderen nimmt das Modell an, dass die Grenzstellenmitarbeiter den Internationalisierungsprozess unhinterfragt dominieren. Für die Uppsala School scheint es dabei überhaupt keine Notwendigkeit zu geben, dass Grenzstellenmitarbeiterinnen andere Organisationsmitglieder von dem richtigen Vorgehen vor Ort überzeugen müssen. Dadurch reduziert die Theorie Organisationen auf ihre Grenzstellenmitarbeiterinnen und bekommt so Probleme, sowohl das strategische Vorgehen der Unternehmen als auch die Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen in der Theorie zu reflektieren.

Insgesamt wird so dem Konzept der *psychic distance* Interpretations- und Aushandlungsfreiheiten genommen, indem es in der Analyse auf wenige Parameter beschränkt wird (etwa Child et al. (2009)). Dieses stellt die Reichweite der Theorie in Frage (Steen und Liesch 2007), weil der Ansatz vielen empirischen Phänomenen, etwa dem „psychic distance paradox“ (O'Grady und Lane 1996), kaum gerecht werden kann. Zugleich bleibt das Konzept wiederum zu unbestimmt, um zur konkreten (statistischen) Bestimmung des Internationalisierungsverhaltens von Unternehmen herangezogen werden zu können (Child et al. 2009).

Die Vertreter der Uppsala School begegneten der Kritik und insbesondere dem Vorwurf des Determinismus zunächst mit dem Hinweis, dass die Kritiker weitestgehend empirische Beschreibungen, die unter Bezug auf das Uppsala Modell entstanden sind – etwa das Stufenmodell, fälschlicherweise mit dem Modell gleichsetzten (Johanson und Vahlne 2006, 2009). Jedoch führt nichtdestotrotz die Kritik an dem Modell und allgemeinere Entwicklungen im Bereich von Wirtschafts- und Unternehmensforschung dazu, dass das Modell der Uppsala School seit den 1990er Jahren von den Vertretern konsequent zu einem Netzwerkmodell weiterentwickelt wurde. Anlass dafür sind problematische Ausrichtungen des Ursprungsmodells: Zum einen ist das ursprüngliche Modell den Vertretern zu stark auf Unsicherheit und deren Reduktion im Internationalisierungsprozess zugeschnitten. Es arbeitet zu wenig systematisch den Zusammenhang zwischen Lernen, Marktbindung und der Wahrnehmung neuer Gelegenheiten aus (Johanson und Vahlne 2006). Zum anderen konzentriert sich das ursprüngliche Modell ausschließlich auf die fokale Firma und blendet deren Vernetzung in Heimat- und Gastkontext aus. Dieses stellt letztlich für die Vertreter eine Beschränkung dar, die eine adäquate Analyse von Internationalisierungsprozessen kaum erlaubt (Johanson und Vahlne 2006).

2.2.2.2 *Das Netzwerkmodell der Internationalisierung*

Darstellung

Zu Beginn der 1990er Jahre veränderten die Vertreter der Uppsala School grundlegend ihre Perspektive auf Internationalisierungsprozesse von Unternehmen. Diese könnten so lange nicht verstanden werden, solange deren Analyse nur einseitig die Entscheidungsprozesse des Managements der internationalisierenden Unternehmen einbezieht. Für die Analyse dieser Prozesse erscheint es stattdessen notwendig, die Entscheidungsprozesse, die zu internationalem Unternehmenswachstum führen, aus der Interaktion der internationalisierenden Unternehmen mit den Unternehmen des Eintrittskontextes zu verstehen (Johanson und Vahlne 1990, 2006). Ausgangspunkt für diese neue Ausrichtung des Ansatzes war ein neues Marktverständnis, das Märkte nicht mehr als monolithische Blöcke miteinander vergleicht, sondern als Beziehungsnetzwerke betrachtet, in die Unternehmen auf verschiedene Art und Weise eingebunden sind (Johanson und Vahlne 2009). Zudem wurde diese neue Ausrichtung durch Studien organisationalen Lernens bestärkt, die verdeutlichen, dass Organisationen durchaus aus den Erfahrungen anderer Organisation durch Interaktion und Beobachtung lernen können. Organisationen sind insofern nicht ausschließlich auf eigene Erfahrungen zum Erwerb neuen Wissens angewiesen (Forsgren 2000).

Die neue Ausrichtung des Ansatzes führt zu einem Internationalisierungsverständnis, indem FDI wie im „business network view“ (Forsgren et al. 2006, S. 5 ff., 15 ff. u. insbes. 59 ff.; Forsgren 2008, S. 108 ff.) als Eintritt eines Unternehmens in neue, dicht verknüpfte Unternehmensnetzwerke konzipiert wird. Zunächst wird dadurch die Verwendung des Konzeptes der *psychic distance* zur Bezeichnung der Besonderheiten und Schwierigkeiten von Internationalisierungsprozessen problematisch, da dieses auf die Distanz zwischen blockhaft gedachten Märkten abzielte. Netzwerke kann man sich jedoch nur schwer als blockhafte, klar abzugrenzende Gebilde vorstellen. Allerdings sind auch Märkte, die als Unternehmensnetzwerke verstanden werden, für ein außenstehendes Unternehmen nur schwer zu durchschauen (Johanson und Vahlne 1990). Dieses führt zu der Annahme einer *liability of outsidership*. Mit dieser werden Unternehmen konfrontiert, wenn sie eine Position in neuen Unternehmensnetzwerken durch Aufbau und Pflege von Beziehungen zu etablieren versuchen (Johanson und Vahlne 1990, 2003, 2009). Diese *liability of outsidership* bezeichnet Differenzen zwischen einzelnen Unternehmen, die beim Aufbau von Beziehungen überbrückt werden müssen. Es geht insofern weniger um Varianzen zwischen Länderkontexten und damit weniger um Unterschiede, die durch das Konzept der *psychic distance* eingefangen werden.

Dem Modell der *psychic distance* kommt im Netzwerkmodell entsprechend nur noch eine sekundäre Rolle zu. Diese wirkt sich immer noch auf den Aufbau von Beziehungen zwischen Unternehmen aus, da diese umso schwieriger sind, je unterschiedlicher das Wissen über den Aufbau von Beziehungen zwischen den involvierten Managern ist (Johanson und Vahlne 2003). Diese Wissensunterschiede ergeben sich allerdings nicht statisch aus blockhaft gedachten Landeskulturen, sondern eher aus nicht fest abgrenzbaren regionalen Differenzen. Unterschiede in der Wissensausstattung können insofern auch innerhalb einzelner Länder auftreten. Ebenso sind hier auch länderübergreifende Gemeinsamkeiten vorstellbar (Johanson und Vahlne 2003).

Die neue Ausrichtung des Ansatzes legt insofern mehr Gewicht auf die komplexen Beziehungsnetzwerke zwischen unterschiedlichen Unternehmen in der Analyse von Internationalisierungsprozessen, ohne dabei allerdings zugleich die Vorstellung internationalen Unternehmenswachstums als inkrementellen Lern- und Entscheidungsprozess aufzugeben (Johanson und Vahlne 2006). Jedoch stehen nun die sozialen und kognitiven Verbindungen zwischen den Akteuren in den unterschiedlichen Netzwerken im Vordergrund. Damit wird eine Verbindung von Internationalisierungsstrategien und dem Internationalisierungsgrad des Netzwerkes der Unternehmen hergestellt (Amal und Filho 2010).

Die Vertreter des Uppsala Ansatzes verfolgen dabei ein mehrdimensionales Verständnis von Beziehungen zwischen Unternehmen (siehe dazu und für diesen Absatz Johanson und Vahlne 1990, 2006, 2009). Diese Beziehungen bestehen sowohl aus technischen, rechtlichen, ökonomischen und zwischenmenschlichen Aspekten. Ziel dieser Beziehungen ist der Austausch von Produkten, Dienstleistungen oder Informationen. Primär werden diese Beziehungen aber hinsichtlich ihrer Rolle analysiert, unterschiedliche Unternehmen aneinander zu binden. Dadurch, dass Unternehmen Beziehungen eingehen, entstehen sowohl Abhängigkeiten als auch gegenseitiges Vertrauen und Wissen über Fähigkeiten, Bedürfnisse und Routinen zwischen Unternehmen. Es ist diese soziale Verbundenheit der Unternehmen, die für den Ansatz den Kern von Beziehungen ausmacht. Dabei gehen die Vertreter der Uppsala School davon aus, dass diese sozialen Vernetzungen von den persönlichen informalen Interaktionen zwischen Unternehmensmitgliedern dominiert werden. Es sind entsprechend diese persönlichen Beziehungen, die die Verbundenheit von Unternehmen entscheidend prägen. Insofern verfolgt der Ansatz nicht nur ein sozialkonstruktivistisches, sich aus Interaktionen einzelner Personen ergebendes, Verständnis von Beziehungen, sondern betont zugleich deren oft informalen und persönlichen Charakter. Letztlich können diese Beziehungen somit auch nur von wenigen, persönlich involvierten Mitgliedern an den Grenzen von Organisationen verstanden werden.

Mit der Umstellung des Modells der Uppsala School auf die Analyse von Unternehmensnetzwerken ersetzt der Ansatz zugleich seine ursprüngliche Konzentration auf Unsicherheitsabsorption durch einen neuen Fokus auf die Entwicklung und Wahrnehmung von Gelegenheiten (Johanson und Vahlne 1990; Forsgren et al. 2006, S. 28). Dabei wird der schon in dem frühen Modell angenommene Zusammenhang zwischen Verbundenheit durch Ressourceneinsatz und der Entwicklung neuer Investitionsmöglichkeiten aufgenommen und in der Form einer Kausalkette mithilfe des Vernetzungsarguments weiter spezifiziert (Johanson und Vahlne 2006). Diese Kausalkette nimmt ihren Anfang bei dem Aufbau einer verbindlichen Beziehung zu einem Partner durch den Einsatz von Ressourcen, der damit einhergehenden Verpflichtung auf eine gemeinsame Zukunft und der dadurch bedingten Achtung der gegenseitigen Interessen des Partners. Dieses stößt einen Erfahrungsprozess an, der den Aufbau von Wissen über die Beziehung und den Partner ermöglicht. Ein solches Wissen kann sich dann zu Kenntnissen über das Netzwerk des Beziehungspartners weiterentwickeln und aus diesen Kenntnissen ergeben sich dann neue Gelegenheiten für neue Geschäfte (Johanson

und Vahlne 2006). Gelegenheiten werden so für den Ansatz zur zentralen Kategorie unternehmerischen Wissens (Johanson und Vahlne 2003).

Insofern entwickeln sich die Beziehungen zwischen den Unternehmen in einem zeitaufwendigen Prozess, der durch die allmählich zunehmende Interaktion der Partner gekennzeichnet ist (Johanson und Vahlne 2003). Dieser weist im Kern Ähnlichkeiten zu dem in der ursprünglichen Theorie analysierten Zusammenspiel von Wissen, Aufbau von Vertrauen und Commitment auf (siehe etwa Johanson und Vahlne 1990, 2006, 2009). Nur dient nun die inkrementelle Internationalisierung der Wahrnehmung und der Entwicklung neuer Gelegenheiten durch den Aufbau von Beziehungen. Die Reduktion von Unsicherheit wird dabei nicht mehr als ausschlaggebend betrachtet (Johanson und Vahlne 1990). Es geht im Kern insofern immer noch um ein Zusammenspiel erfahrungsbasierter Lernens und Committens. Allerdings verweist dieses nun nicht mehr auf die Beziehung eines Unternehmens zu einem Land, sondern zu potentiellen und realen Beziehungspartnern (Johanson und Vahlne 2003; Forsgren et al. 2006, S. 65 ff.).

Diese Umstellung besitzt auch Folgen für den angenommenen Zusammenhang von Wissen und Internationalisierung. Wissen ist jetzt nicht mehr Mittel internationalen Unternehmenswachstums, sondern kann selbst Ziel bzw. Produkt dieses Prozesses sein. So fungiert die Beziehung zwischen Unternehmen im Ansatz nicht nur als eine Verbindung zwischen den Wissenspools der jeweiligen Partner, sondern auch als Brücke zu den Wissenspools der jeweiligen Netzwerke, in denen die Partner eingebettet sind. Denn aus der gewöhnlich starken Einbettung der Unternehmen in Netzwerke ergibt sich, dass ein Austausch zwischen zwei Unternehmen immer auf die ein oder andere Art mit deren jeweiligem Austausch zu anderen Unternehmen verbunden ist (Johanson und Vahlne 2003). Internationalisierung führt insofern nicht nur zum Wissenstransfer zwischen zwei unterschiedlichen Unternehmen, sondern kombiniert auf Dauer die Wissenspools ganzer Unternehmensnetzwerke miteinander. Diese Interaktion vorher unbekannter Akteure und vorher nicht verbundener Vorräte an Wissen und Fähigkeiten kann dann, so ist die Überzeugung der Vertreter des Ansatzes, zur Entwicklung neuen Wissens und gänzlich neuer unternehmerischer Gelegenheiten führen (Johanson und Vahlne 1990, 2006). Insofern versteht die Uppsala School Lernen eher als interaktive Kreation neuen Wissens und weniger als Übernahme bekannten Wissens aus organisatorischen Umwelten.

Grundlegend verändern sich dadurch auch die zentralen Variablen in der Beschreibung des Internationalisierungsprozesses: Das stabile Moment internationalen Unternehmenswachstums ist nun die Position eines Unternehmens in einem Unternehmensnetzwerk. Dynamisch wird dieser Prozess durch die Wahrnehmung und Kreation unternehmerischer Gelegenheiten und die Entscheidungen, verbindliche Beziehungen mit Partnern einzugehen bzw. diese Verbindlichkeit zu steigern (Johanson und Vahlne 2003). Jedoch nehmen die Vertreter des Ansatzes weiterhin an, dass Wissen, auch wenn es sich um Netzwerkwissen handelt, primär durch persönliche Interaktion entsteht und insofern das erfahrungsbasierte Wissen einzelner Mitglieder den Internationalisierungsprozess der Unternehmen bestimmt (Johanson und Vahlne 1990).

Diskussion

Insgesamt zeichnet der Uppsala Ansatz, durch die Umstellung auf Netzwerkbeziehungen, ein realistischeres und dynamischeres Bild des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen. Allerdings gelingt es trotzdem nicht, einige Schwächen zu überwinden, die auch den ursprünglichen Ansatz prägten. Von ökonomischen Vertreterinnen der IB-Studies wird etwa bemängelt, dass durch das Uppsala Modell nur „market seeking“ als Internationalisierungsmotiv erklärt werden kann (Dunning und Lundan 2008) und Konkurrenz zu wenig in die Analyse von Internationalisierungsprozessen einbezogen wird (Buckley 2010). Schwerwiegender für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes erscheinen allerdings begriffliche Ungenauigkeiten des Modells. So sind sowohl die Konzepte der Distanz und des Wissens als auch die Mechanismen, durch die beide Konzepte Internationalisierungsentscheidungen beeinflussen, nur unzureichend expliziert (Rugman und Verbeke 2005).

Das Konzept des Wissens lässt sich insbesondere aufgrund der Prominenz kritisieren, die erfahrungsbasiertem Lernen in dem Ansatz zukommt. So verdeutlicht der Ansatz zum einen nicht, wie konkret Kompetenz- und Informationsaspekte des Lernens verbunden sind (siehe dazu auch für den gesamten Absatz Forsgren 2000). Der Ansatz betont zwar, dass die Wahrnehmung neuer Gelegenheiten (der Informationsaspekt des Lernens) im Verlaufe der Internationalisierung zunimmt, besteht aber nichtsdestotrotz darauf, dass sich Informationen über neue Gelegenheiten erst durch einen effizienteren Umgang (Kompetenzaspekt des Lernens) mit anderen Unternehmen ergeben. Offen bleibt aber, ob und wann die Lernkurven von Informations- und Kompetenzgewinn nicht mehr deckungsgleich sind und sich problematische Effekte der Pfadabhängigkeit zeigen. Zudem können Unternehmen solchen Effekten durch ihre Möglichkeiten zu proaktivem, gezieltem Lernen begegnen. Jedoch werden gezielte Suchprozesse nach alternativen Vorgehensweisen sowie Lernprozesse, die über den konkreten Markt hinausgehen und zu strategischem Internationalisierungsverhalten von Unternehmen genutzt werden könnten, von dem Ansatz kaum berücksichtigt.¹⁵

Zum anderen entwirft der Ansatz durch diesen Fokus auf erfahrungsbasiertes Lernen den Internationalisierungsprozess stark als Bottom-up-Prozess, der an der Peripherie der Unternehmen von einigen wenigen Grenzstellenmitarbeitern durchgeführt wird (Forsgren 2000). Insofern entspricht die Fokussierung auf erfahrungsbasiertes, marktspezifisches Wissen einer Dominanz lokal orientierter Akteure im Internationalisierungsprozess. Dahingegen spielen die strategisch orientierten Akteure des oberen bzw. zentralen Managements, die unter Rückgriff auf allgemeinere Wissensgrundlagen für gewöhnlich Unternehmen strategische Orientierung geben, für den Internationalisierungsprozess laut Uppsala Modell kaum eine Rolle. Nicht nur widerspricht das der Empirie internationalen Unternehmenswachstums, sondern führt auch schnell zu einem quasi deterministischen Bild von Internationalisierungsprozessen: Sollte nur eine

¹⁵ Entsprechend werden auch gezielte Lernprozesse, die durch *Mergers* und Akquisitionen erreicht werden können, von der Theorie nicht systematisch behandelt. Ebenso werden mimetische Lernprozesse bzw. Prozesse der Unsicherheitsreduktion, die vor allem von neo-institutionalistischen Ansätzen betont werden, nicht in das Modell einbezogen (Forsgren 2000).

Gruppe von Akteuren den Internationalisierungsprozess von Unternehmen unhinterfragt dominieren, sind es auch nur einseitige Ziele und Interpretationen, die die Lernprozesse der Unternehmen bestimmen. So wäre es wiederum naheliegend, dass sich Pfadabhängigkeiten ergäben.¹⁶

Dieser Fokus auf lokales erfahrungsbasiertes Lernen führt aber nicht nur zu einem einseitigen Verständnis internationalen Unternehmenswachstums, sondern unterschlägt letztlich auch eine notwendige Analyse von Kopplungsprozessen zwischen unterschiedlichen, lose gekoppelten organisationalen Ebenen und Einheiten während des Internationalisierungsprozesses. So richten Organisationen ab einer gewissen Größe zwangsläufig sowohl vertikale als auch horizontale interne Differenzierungen ein, denen unterschiedliche Entscheidungskompetenzen sowie Verantwortungsbereiche entsprechen. Diese Differenzierung geht mit unterschiedlichen Zugängen zu und entsprechend unterschiedlichem Wissen über Umwelten in den jeweiligen Abteilungen einher (Mintzberg 1979; Thompson 1967). Werden diese internen Differenzierungen in der Analyse internationalen Unternehmenswachstums ausgeblendet, verschwinden auch die möglichen unterschiedlichen Interpretationen des Internationalisierungsprozesses durch verschiedenste Akteure und Gruppen in den Unternehmen. Entsprechend ist es dem Uppsala Ansatz so nicht möglich, die Ambiguitäten, Aushandlungsprozesse, Unterbrechungen und Wandlungen, welche die *individuellen* Wege internationalen Unternehmenswachstums ausmachen, in seine Analyse einzubeziehen (Forsgren 2000).

Grundsätzlich zeigt sich hier eine der markanten Schwächen des Uppsala Modells. Das Modell blendet innere Organisationsprozesse im Internationalisierungsprozess aus und bezieht die Austauschprozesse zwischen den an den Grenzen von Organisationen gelernten und den inneren Lernprozessen weiterer Organisationseinheiten in seine Analysen nicht ein (Forsgren 2000; Steen und Liesch 2007). Dieses drückt sich exemplarisch in der Konzentration auf das einzelne Individuum als primärem Träger unternehmerischen Wissens aus (Steen und Liesch 2007). Nicht nur macht es dieses schwierig, trotz fluktuierender Mitgliedschaften in den Unternehmen, zu erklären, wie stabile und dauerhafte Internationalisierungspfade aufrechterhalten werden können (Forsgren 2000). Es unterschätzt auch grundsätzlich organisatorische Möglichkeiten, Wissen in der Form von Routinen auf Dauer verfügbar zu halten. Insgesamt bleibt so im Modell einerseits offen, wie in den Unternehmen das Verhältnis einzelner lernender Akteure und organisationaler Strukturen zu verstehen ist; andererseits ist unklar, wie man sich die Beziehung von Organisationen zu ihren Umwelten konkret im Modell

¹⁶ Die Dominanz des lokalen Managements in der Analyse internationalen Unternehmenswachstums geht in der Uppsala School einher mit einer ungenügenden klaren Differenzierung zwischen inkrementalistischem Verhalten und erfahrungsbasiertem Lernen (siehe dazu und für die gesamte FN Forsgren 2000). Der Ansatz lässt offen, ob inkrementalistisches Verhalten eine Folge erfahrungsbasierten Lernens ist oder eine davon unabhängige Variable darstellt. Nur wenn man erfahrungsbasiertes Lernen von der inkrementalistischen Anpassung von Internationalisierungsprozessen trennt, kann man einen Determinismus zwischen den Variablen ausschließen und die unterschiedlichen Effekte der Variablen des Internationalisierungsprozess analysieren. Hier könnte etwa eine Unterscheidung unterschiedlicher Organisationsebenen helfen, in der Analyse des Internationalisierungsprozesses das (strategische) Vorgehen von den direkten Erfahrungen lokaler Manager zu entkoppeln.

vorstellen kann, wenn das Verhältnis zwischen dem Informationsaustausch an den organisationalen Grenzen und der Etablierung und Veränderung von Organisationsstrukturen ungeklärt bleibt (Steen und Liesch 2007). Dafür liegt aus organisationssoziologischer Sicht der Hauptgrund darin, dass der Ansatz bewusst die Frage nach der Entstehung organisationaler Grenzen ausblendet, um sich auf internationales, kontinuierliches Unternehmenswachstum zu konzentrieren (siehe etwa Johanson und Vahlne 2009). Fraglich ist allerdings, ob nicht genau dadurch verpasst wird, Verschiebungen und Neujustierung organisationaler Grenzen und insofern ein zentrales Moment internationalen Unternehmenswachstums erklären zu können.

Diese Probleme, die sich anhand des Begriffs des Wissens zeigen, besitzen dabei auch direkte Folgen für die Konzeption von Distanz im Ansatz. Distanz wird im Uppsala Modell dazu benutzt, Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums zu kennzeichnen. Dazu entwirft der Ansatz zunächst das Konzept der *psychic distance* mit dem Differenzen von blockhaft gedachten Märkten bezeichnet werden. Dadurch erscheinen die Märkte und deren Differenzen allerdings als statische Konstanten, die sich selbst während des Internationalisierungsprozesses nicht verändern. Diese Differenzen gilt es für eine Internationalisierung zu überwinden. Mit der Umstellung auf Netzwerkargumente konzeptualisiert der Ansatz Distanzen zwischen Märkten anhand des Konzepts der *liability of outsidership* neu und erreicht damit prinzipiell eine dynamischere Vorstellung von Märkten und deren Differenzen. Diese *liability* bezeichnet für die Unternehmen nun jedoch primär Herausforderungen bei der Etablierung von Marktpositionen und nicht mehr Probleme der Überwindung von Grenzen zwischen Märkten (Johanson und Vahlne 2003). Prinzipiell weisen Netzwerke nämlich keine eindeutigen Grenzen auf, weil sich immer (mögliche) Vernetzungen zu anderen Unternehmensnetzwerken auffinden lassen (Forsgren et al. 2006, S. 22 ff.). Allerdings ist es mit diesem Konzept dann nur noch schwer möglich, die Anforderungen des Eintritts in einen Markt von der weiteren Ausbreitung in diesem Markt qualitativ zu unterscheiden (Forsgren et al. 2006, S. 69 ff.). Insofern stellt sich die Frage, ob und inwiefern mit diesem Konzept überhaupt noch Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums beschrieben werden können. Möglich wäre dieses nur, wenn man genauer wüsste, wie eine FDI-Entscheidung auf der Ebene des (oberen) Managements entweder durch das auf nationalem Level angesiedelte Konzept der *psychic distance* oder dem auf Netzwerklevel angesiedelten Konzept der *liability of outsidership* beeinflusst wird (Forsgren 2000). Erst dann könnte man konkreter sagen, inwiefern die unterschiedlichen Formen von Distanz Einfluss auf Internationalisierungsentscheidungen nehmen und insofern auf internationales Unternehmenswachstum. Aber dafür benötigte der Ansatz zumindest eine konkretere Vorstellung davon, wie organisationsinterne Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse mit der Wahrnehmung von Umwelten zusammenhängen.

Trotz dieser entscheidenden Kritik an der Uppsala Theorie hält diese einige wichtige Momente für die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes bereit. So verschafft sie eine gestiegene Aufmerksamkeit für die Bedeutung der Interpretation von Umwelten im Internationalisierungsprozess an den Grenzen der Organisationen und schafft so quasi eine Gegenposition zu den ökonomischen Ansätzen mit

ihrer stark auf Hierarchie zentrierten Interpretation internationalen Unternehmenswachstums. Zudem entwickelt der Ansatz ein dynamischeres Bild der Beziehungen von Organisationen und Umwelten, indem er diese als Lernprozesse konzipiert, in denen Unsicherheiten überwunden werden. Er entwirft letztlich den Internationalisierungsprozess als einen sozialen Interaktionsprozess zwischen unterschiedlichen Akteuren und bietet sowohl mit dem Konzept der *psychic distance* als auch mit dem Konzept der *liability of outsidership* Möglichkeiten, die Besonderheiten in diesen Prozessen zu erfassen. Allerdings fehlt ihm dabei eine genauere Konzeption der inneren organisationalen Prozesse der Unternehmen.

Fazit: verhaltenstheoretische Ansätze

Die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums

Psychic distance bezeichnet Unsicherheiten, die die Entscheidungen während eines Internationalisierungsprozesses belasten. Dabei geht es um die Wahrnehmung der jeweiligen Anforderungen, die unterschiedliche Länderkontexte an manageriales Wissen und Verhalten stellen.

Liability of Outsidership zielt auf Probleme, die Unternehmen, beim Aufbau einer Position in einem unbekanntem Netzwerk, aufgrund ihrer Unbekanntheit haben. Da es dabei aber primär um Differenzen zwischen Unternehmen geht, bezeichnet dieses nichts Spezifisches für Internationalisierungsprozesse.

Positiver Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Der Ablauf internationalen Unternehmenswachstums ist plausibel als *organisationaler Lernprozess* zu verstehen, in welchem die Akkumulation managerialen Wissens über organisationale Umwelten und die organisationalen Anpassungsprozesse an neue Umwelten im Vordergrund stehen. Dabei spielen die konkreten Interpretations- und Interaktionsprozesse an den Organisationsgrenzen eine ausschlaggebende Rolle.

Kritischer Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Organisationale Anpassungsprozesse an neue Umwelten können nur verstanden werden, wenn Interpretationsprozesse an den organisationalen Grenzen in den Kontext weiterer innerorganisationaler Prozesse gestellt werden. Vernachlässigt man die *Dynamik zwischen der Etablierung organisationaler Strukturen und der Interpretation organisationaler Umwelten*, entsteht ein einseitiges und deterministisches Bild internationalen Unternehmenswachstums, das den Widersprüchen und Heterogenitäten unterschiedlicher internationaler Umwelteinbettungen nicht gerecht werden kann. Sowohl allmähliche Anpassungsprozesse als auch der bewusste strategische Umgang mit den Herausforderungen internationaler Umwelten sind komplementäre Seiten internationalen Unternehmenswachstums. Ein organisationssoziologischer Ansatz sollte beidem durch die Analyse verschiedener Kopplungsprozesse unterschiedlicher organisationaler Ebenen gerecht werden. Nur so kann eine vielschichtige Analyse internationalen Unternehmenswachstums entstehen.

2.3 Die Folgen internationalen Unternehmenswachstums

Multinationalität als strategische Herausforderung für Unternehmen

Die Ansätze und Theorien, die den Internationalisierungsprozess von Unternehmen beschreiben, verdeutlichen letztlich, dass es eine der weitgeteilten Grundannahmen der IB-Studies ist, dass „foreign country markets are distinct entities in which operations are performed or not“ (Johanson und Vahlne 2003, S. 89). Für Ietto-Gilles (2007) ist allerdings die Nationalität eines Marktes für den Investitionsprozess eines Unternehmens nur von sekundärer Relevanz und hat erst entscheidende Folgen für die langfristige strategische Ausrichtung von Unternehmen. Erst hier beginnen sich räumliche Distanzen, kulturell-sprachliche Differenzen und Unterschiede regulatorischer Regime auszuwirken. Dieser ‚strategischen‘ Dimension internationalen Unternehmenswachstums können die auf den Prozess der Internationalisierung fokussierten Ansätze allerdings kaum gerecht werden, da sie den Problemen und Schwierigkeiten, die die Organisation grenzüberschreitender Operationen für MNU selbst mit sich bringen, nur wenig Aufmerksamkeit schenken (Gupta und Govindarajan 1994, S. 443).

Diesen organisationalen Besonderheiten, der formalen Seite des MNU, der *visible hand* widmen sich Autorinnen in stärker managementaffinen und organisationstheoretisch inspirierten Debatten (siehe in der Übersicht dazu Westney und Zaheer 2009). Hier dominieren vor allem Ansätze, die die verschiedenen Formen des strategischen Umgangs mit den Folgen internationalen Unternehmenswachstums untersuchen und die darauf abzielen, Unternehmen mit Handlungsanweisungen zu dienen.

Um diese Debatte darzustellen, unterscheide ich in diesem Kapitel zwischen drei Richtungen, die nacheinander dargestellt werden: Zunächst stelle ich die stark kontingenztheoretischen Ansätze dar, bei denen die evolutionäre Entwicklung organisationaler Strukturen im Vordergrund steht (2.3.1). Daraufhin diskutiere ich netzwerktheoretische Ansätze, die das MNU nicht mehr eindeutig als von organisationalen Grenzen umschlossene Gebilde, sondern eben als Netzwerke einzelner organisationaler Einheiten verstehen (2.3.2). Und zuletzt widme ich mich soziologischen Ansätzen, die sich zum einen aus der Kritik an den Ansätzen der kontingenztheoretischen Forschung speisen und zum anderen auf netzwerktheoretische Ansätze reagieren. Letztlich versuchen soziologische Ansätze das MNU als einen in diverse gesellschaftliche Umwelten eingebetteten sozialen Raum zu verstehen (2.3.3).

Im Vergleich mit den Theorien des vorangegangenen Teils, die sich auf den Prozess der Internationalisierung konzentrieren, rückt in den nun dargestellten Ansätzen noch stärker das Verhältnis multinationaler Umwelten und organisatorischer Strukturen ins Zentrum der Analyse. Diese Ansätze teilen dabei weitestgehend die Annahme, dass MNU nur verstanden werden können, wenn deren Umweltcharakteristika explizit analysiert werden (Forsgren 2008). Insofern ergibt sich auch die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums aus diesem Verhältnis. Dabei ergeben sich Unterschiede, wie Grenzziehungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt konzipiert werden und wie daraufhin das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt verstanden wird. Insgesamt wird die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums aber anhand der Wirkungen bestimmt, die multinationale Umwelten auf Strukturen und

Mechanismen der Organisationen haben. Die Ansätze beziehen sich insofern zwar zur Bestimmung der Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums auf multinationale Umwelten, aber nur soweit diese Auswirkungen auf die Struktur und Strategie von Unternehmen nimmt. Letztlich drückt sich die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums dann in einem gewissen Status der Multinationalität der Unternehmen selbst aus.

2.3.1 Kontingenztheoretische Ansätze

Der Strategie-Struktur-Nexus

Im Folgenden widme ich mich den primär kontingenztheoretisch geprägten Ansätzen, die die evolutionäre Entwicklung der Strukturen von MNU in den Vordergrund stellen. Die Darstellung folgt dabei der historischen Entwicklung des Feldes und beginnt mit den strukturell-evolutionären Ansätzen, die sich im Anschluss an Chandler in den 1970er Jahren im Feld etablierten (2.3.1.1). Diese beschreiben Internationalisierung als stufenweise Entwicklung der formalen Organisationsstruktur (Fouraker und Stopford 1968; Stopford und Wells 1993) oder der „states of minds or attitudes“ internationaler Führungskräfte (Perlmutter 1993) und betonen die zunehmend komplexer werdenden Folgen der Multinationalität für die Formalisierung internationalen Unternehmenswachstums. Stellen diese Ansätze schon weitestgehend auf die Dynamiken von Organisation und Umwelt im Sinne einer Informationsperspektive ab, wird diese erst systematisch in der „information-processing view“ (Galbraith 1974) in den 1980er Jahren insbesondere von Egelhoff (1991) auf das MNU angewandt (2.3.1.2). Im Kontext einer solchen Informationsperspektive entwickelt sich dann auch das sogenannte Integration-Responsiveness-Framework in den 1980er Jahren, einer der bis heute prägendsten strategischen Ansätze (Bartlett et al. 1990; Doz und Prahalad 1993, S. 43 ff.). Dieser versucht die widersprüchlichen Umwelteinflüsse zwischen Zentralisierung und Diversifizierung, die sich durch multinationale Umwelten ergeben, auf wenige handhabbare Variablen herunter zu brechen und mündet schließlich in normativen Annahmen über einen idealtypischen Verlauf der strukturellen Entwicklung von MNU (siehe etwa Bartlett und Ghoshal 1989).

Die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums wird dabei in allen Ansätzen in unterschiedlichen strategischen Umwelтанforderungen gesehen, die verschiedene strukturelle Reaktionen von den jeweiligen Unternehmen verlangen. Es geht insofern darum, festzustellen, welches organisationale Design am besten zu einer effektiven Leistung von MNU beiträgt. Multinationale Umwelten werden dabei als eine besonders komplexe und herausfordernde Aufgabe für ein organisationales Design betrachtet (Egelhoff 1991). Die Ansätze unterscheiden sich dann primär in der Einschätzung, inwiefern diese Umwelteinflüsse voneinander differieren.

Problematisch ist an den Ansätzen dabei allgemein eine grundsätzlich zu enge Verknüpfung von Umwelтанforderungen entweder mit strukturellen Entwicklungen, die letztlich zu einer rationalistischen Überdetermination, oder mit einzelnen Personen- oder Gruppen, die zu einer Reduktion von Umweltkomplexität führt.

2.3.1.1 *Strukturell-evolutionäre Ansätze der 1960er und 1970er Jahre: Multinationalität als formalisierte Form von Mobilität*

Darstellung

Die frühe Analyse der Verwirklichung internationaler Unternehmensstrukturen wurde von strukturell-evolutionären Ansätzen der Harvard Business School bestimmt. Geprägt war diese Forschung vor allem von den historischen Analysen Chandlers (1977, 1990a) über die Genese organisationaler und managerialer Strukturen innerhalb verschiedener Unternehmen. Organisationstheoretisch vertritt Chandler dabei eine evolutionistische Vorstellung organisatorischer Wachstumsprozesse, die sich in dem Diktum „strategy follows structure“ (Chandler 1990a, S. 14) verdichtet. Im Vordergrund der empirischen Analyse des strukturell-evolutionären Ansatzes steht die Entstehung moderner Konzernstrukturen in unterschiedlichen historischen Konstellationen bzw. Industrien und den Wechselwirkungen zwischen Organisations- und Marktstrukturen (Teece 1993, S. 223). Die strukturell-evolutionäre Perspektive wendet sich letztlich gegen vereinfachende Sichtweisen organisatorischer Planungsprozesse und versteht diese im Kontext der Bedingungen variierender Umwelten und historisch gewachsener Organisationsstrukturen (Chandler 1998). Letztere beeinflussen nicht nur die zu realisierenden Möglichkeiten organisatorischer Strategien, sondern bilden auch, bspw. über die Sedimentierung einer Organisationskultur, die Basis für die Wahrnehmungsprozesse der Entscheider innerhalb einer Organisation. Insofern müssen Strategien mit den Strukturen von Organisationen im Einklang stehen, um effizient und wirksam auf Umweltveränderungen reagieren zu können (Hall und Saias 1980).

Ein zentraler Punkt der empirischen Untersuchungen Chandlers ist, dass vor allem US-amerikanische Unternehmen ihre historisch marktbeherrschende Stellung in erster Linie ihrer administrativen Effizienz verdanken. Diese entwickelte sich im Rahmen von Wachstumsprozessen in den Orientierungen von *scale* und *scope* von einer einfachen funktionalen Steuerung von einem Zentrum (U-Form) hin zu einer komplexeren produktorientierten Struktur mit verschiedenen Divisionen (M-Form) (Chandler 1993). In diesem Kontext wird dann auch die Internationalisierung von Unternehmen und deren Folgen analysiert. Internationales Unternehmenswachstum ist dann eben auch nur ein Wachstumsprozess neben anderen (Penrose 1956, S. 225), der primär auf der Logik der *economies of scale* beruht (Chandler 1990b). In diesem Rahmen und im Kontext des Harvard Multinational Enterprise Project entwickelte sich daraufhin ein strukturell-evolutionärer Ansatz des MNU (Westney 2009, S. 343 ff.).

Insgesamt lässt sich dieser Ansatz in die in den 1960er und 1970er Jahren dominierenden organisationstheoretischen Arbeiten der Kontingenztheorie einordnen (siehe zur Kontingenztheorie in der Übersicht Bonazzi 2008, S. 297 ff.; Kieser 2006). Die Kontingenztheorie hatte sich zur Aufgabe gemacht, die Pluralität der vorzufindenden Organisationsformen anhand gewisser kontingenter Variablen (Technologie, Umwelt, Größe) zu erklären. Und auch hier ist es insbesondere der Zusammenhang zwischen Umweltbedingungen und Strukturausprägungen, der den Ansatz und, im Anschluss daran, auch die IB-Forschung prägte. Insofern stellt die Kontingenztheorie den historischen organisationstheoretischen Bezugspunkt dar, der Umweltbedingungen

entscheidend in die Konzeptualisierung des strukturellen Aufbaus von MNU einbaut (Forsgren 2008).

Aus kontingenztheoretischer Perspektive ist zunächst ausschlaggebend, dass es nicht einen in allen Umwelten erfolgreichen Weg der Bildung von Organisationsstrukturen gibt, sondern es unter gewissen Umweltbedingungen bestimmte Organisationsstrategien sind, die Effizienz und damit den Erfolg von Organisationen ausmachen. Es geht insofern insbesondere in der frühen kontingenztheoretischen Forschung darum, zu bestimmen, wie Organisationen effektiv mit ihren Umweltabhängigkeiten umgehen (sollten) (Emery und Trist 1965; Lawrence und Lorsch 1967). Organisationen besitzen dazu strukturelle Möglichkeiten, die sich im Spannungsverhältnis von Integration und Differenzierung ansiedeln: Einerseits differenzieren sich Organisationen in viele Subeinheiten, um den Bedingungen spezifischer Umwelten gerechter werden zu können. Andererseits versuchen Organisationen diese Subeinheiten in Bezug auf die Erfüllung einer einheitlichen Aufgabe zu integrieren (Lawrence und Lorsch 1967). Aus diesem Spannungsverhältnis ergeben sich dann in einem dialektischen Verhältnis widersprüchliche Steigerungsprozesse.

Der strukturell-evolutionäre Ansatz untersucht genau in diesem kontingenztheoretischen Sinne die Ausbildung spezifischer administrativer Strukturen von MNU im Hinblick auf die grundsätzliche Spannung von Integration und Differenzierung. Ausgangspunkt ist dabei, dass die Internationalisierung von Unternehmen mit einer Komplexitätssteigerung (Informations- und Kontrollaufwand) einhergeht, die durch die Veränderung von Organisationsstrukturen aufgefangen werden muss. Dazu werden im Prinzip zwei Stufenmodelle miteinander kombiniert: Zum einen ein Stufenmodell, das den Prozess der Internationalisierung selbst beschreibt und zum anderen ein Stufenmodell, das die Folgen dieses Prozesses für die Ausbildung organisatorischer Strukturen einfängt.

Die Stufenabfolge der Internationalisierung wird insbesondere in den Arbeiten von Vernon (1966, 1971) ausgearbeitet. Dieser geht davon aus, dass nachdem sich Unternehmen mit ihren Produkten auf ihren Heimatmärkten, insbesondere dem US-amerikanischen Markt, durchgesetzt haben, diese allmählich beginnen, andere Märkte stufenweise (Export, Vertriebsgesellschaften, Tochterunternehmen) zu erschließen. Es handelt sich dabei um eine Abwandlung der monopolistischen Vorteilstheorie (s.o. 2.2.1.1). Im Gegensatz zu dieser monopolistischen Vorteilstheorie geht Vernon allerdings davon aus, dass die von den Unternehmen auf dem Heimatmarkt gewonnen technologischen und produktiven Vorteile nicht direkt durch die Etablierung von Tochtergesellschaften ausgenutzt werden, sondern sich die Marktbearbeitungsform erst allmählich, abhängig von der Entwicklung des Produktes (*product cycle*), (weiter)entwickelt. Konkret heißt das, dass sich ein Produkt zunächst erfolgreich auf einem Heimatmarkt durchsetzen muss. Die aus dem Erfolg erzielten Überschüsse können dann dazu genutzt werden, um über Export das Produkt auf einem neuen Markt zu etablieren. Mit zunehmendem Erfolg wird der Aufbau komplexerer Organisationsformen lohnenswert, was letztlich zu der Errichtung lokaler Produktionsstätten führt. Diese Produktionsstätten können dann wiederum aufgrund billigerer lokaler Produktionsressourcen und *economies of scale* dazu genutzt werden, das Produkt auf den inzwischen gesättigten

Heimatmarkt zu re-exportieren. Da aufgrund der Sättigung nur noch geringe Gewinnmargen durch den Ausbau von *economies of scale* erreicht werden können, erfordert der Heimatmarkt innovative Produkte, für die wiederum die Überschüsse aus der Internationalisierung genutzt werden können.

Internationalisierung wird insofern immer als nationale Grenzen überschreitender Transfer von Produkt- und Produktionswissen von einem zentralen Markt hin zu peripheren Märkten gesehen, der sich an der formalen Logik fordistischer Produktionsprinzipien orientiert. Internationalisierung ist insofern durch die interne Produktions- und Organisationslogik der Unternehmen bestimmt. Im Prinzip entsteht so ein Bild von Internationalisierung als ein Prozess, in dem sich ein fortschrittlicher Markt allmählich über formale Produktionsprinzipien weltweit ausbreitet.

Entsprechend dieser Vorstellung von Internationalisierung als Wachstumsprozess innerhalb fordistischer Organisationsprinzipien werden auch die Folgen von Internationalisierung, die Herausforderungen der Multinationalität, primär daraufhin analysiert, wie diese im Rahmen formaler Organisationsstrukturen bewältigt werden können. Dabei verstehen die Vertreter dieses Ansatzes unter Strukturen „the design of the organization through which the enterprise is administered. The design has three major aspects: first, the authority and responsibility of each executive; second, the kinds of information that flow along the lines of communication among executives; and third, the procedures established for channeling and processing the information” (Stopford und Wells 1972, S. 10). Es ist insofern eine Idee von Organisationsstrukturen, die zum einen auf Kontrolle und zum anderen auf Informationsweitergabe abstellt.

Entsprechend dem Internationalisierungsprozess wird auch die Entwicklung der Organisationsstrukturen als ein stufenweiser Prozess verstanden, wobei jede Stufe die Erfahrungs- und Wissensgrundlage für die nächste Stufe abbildet. Zunächst wird grundlegend, Chandler folgend, bei normalem organisationalem Wachstum eine Entwicklung von einer funktionalen Struktur zu einer divisionalen Struktur angenommen. Internationalisierung greift allerdings in diese Abfolge ein (siehe dazu im Überblick Dunning und Lundan 2008, S. 238 ff.) und konfrontiert den Aufbau von Organisationsstrukturen mit einer höheren Informationsflut und einem gestiegenen Kontrollaufwand aufgrund der nun hinzukommenden multinationalen Umwelten. Beides verstärkt die Spannung zwischen Integration und Differenzierung, die sich zumeist innerhalb der Unternehmen in Machtkonflikten zwischen Zentralisierungs- und Dezentralisierungsbestrebungen ausdrückt (Buckley 1993, S. 175).

Die Ansätze beschreiben daraufhin eine idealtypische Evolution der Struktur von MNU (siehe für die beiden folgenden Absätze Buckley 1993; Daniels et al. 1984; Fouraker und Stopford 1968; Stopford und Wells 1972). In dieser wechselt die Struktur allerdings nicht wie bei Chandler einfach von einer funktionalen zu einer divisionalen Ausrichtung. Hier wird sie vielmehr bestimmt von einer parallel laufenden Entwicklung, in der zunächst ausländische Märkte mit einzelnen autonomen Niederlassungen bewältigt werden und eine integrative Strategie fehlt. Dabei zeigen sich dann aufgrund der differierenden multinationalen Umwelten Widersprüche, die sich daraus für die Vernetzung und Koordination unterschiedlicher lokaler Tochtergesellschaften erge-

ben. Um organisationale Integration trotz der Differenzierung in viele lokale Tochtergesellschaften zu gewährleisten, richten Unternehmen in einem nächsten Schritt internationale Divisionen ein. Diese stimmen weltweit die einzelnen autonomen und untereinander nicht vernetzten Produktionseinheiten aufeinander ab. Diese Divisionen üben auf die Organisationsprozesse einen gewissen Druck zur Zentralisierung aus, der nicht nur von dem Drang nach lokaler Autonomie der einzelnen Tochtergesellschaften ausgeglichen wird, sondern auch von einem Informationsüberschuss, mit dem die lokalen Einheiten die internationalen Divisionen überlasten.

Diese Spannung zwischen Zentralisierung und Diversifizierung von Organisationsstrukturen steigert sich schließlich abermals durch die Etablierung einer globalen Organisationsstruktur. Diese koordiniert nicht bloß die einzelnen Einheiten, sondern ordnet sie strategischen Überlegungen unter, die an weltweiten Gegebenheiten orientiert sind. Es werden von den Ansätzen vier Formen globaler Organisationsstrukturen differenziert. Diese unterscheiden sich in ihren Reporting-Strukturen und in der Verteilung von Verantwortung für Entscheidungen. Erstens wird in einer globalen Produktstruktur dem Management in den Unternehmenszentralen die Verantwortung und Entscheidungsmacht für weltweite Produktlinien übertragen. Diesen müssen sich die lokalen Produktionseinheiten fügen. Zweitens wird in einer *worldwide functional structure*, die Verantwortung für die verschiedenen Funktionen zentralisiert. Auch die funktional differenzierten Abteilungen der Niederlassungen müssen letztlich gegenüber Verantwortlichen in den Unternehmenszentralen Rechenschaft ablegen. Drittens können MNU auch eine *area structure* einrichten. Diese differenziert Verantwortungen im MNU nicht global nach Produkten, sondern geographisch nach Regionen. Idealerweise kann eine globale strategische Ausrichtung aber viertens durch die Etablierung einer Matrixstruktur verwirklicht werden. In dieser teilen sich zentrale und lokale Manager die Verantwortung für einzelne Produktlinien und es werden doppelte bzw. mehrfache Reporting-Hierarchien eingerichtet.

Diese Strukturen sind in ihrer Verwirklichung und Etablierung abhängig von der Wahrnehmung und den Zielen einzelner Managerinnen. Dabei drücken sich sowohl die Strukturveränderungen als auch die Spannungen zwischen Zentralisierung und Diversifizierung in unterschiedlichen Interessenkonstellationen verschiedener Gruppen von Managern aus. Zum Ausgleich dieser Spannungen in einer globalen Struktur wird dementsprechend auch ein besonderer Managementtypus benötigt: „They must adapt the divisional activities to the needs of the corporate system without impairing the independent performance of the divisions. They must resolve the conflicts of pressures for centralization and independence, of long-term goals and short-term needs, and they must develop the coordinating systems necessary to support the heterogeneous activities in the most effective manner possible“ (Stopford und Wells 1972, S. 33). In den strukturell-evolutionären Ansätzen deutet sich insofern bereits ein Fokus auf die Eigenschaften und Fähigkeiten von Managern an, um die Spannung von Integration und Differenzierung des MNU zu lösen, die von den anschließenden Ansätzen der 1980er und 1990er Jahre in den Mittelpunkt der Analyse des MNU gestellt wird.

Diskussion

Die strukturell-evolutionären Ansätze des MNU gehen zwar davon aus, dass sich Organisationsstrukturen im Kontext bestimmter Umweltvariablen evolutionär entwickeln, trotzdem beschreiben sie die evolutionäre Entwicklung der Strukturen von MNU primär als einen endogenen Prozess, der sich aus der internen Logik strukturellen Wachstums ergibt (Westney 2009). Im Zentrum steht dabei die unilineare Entwicklung der formalen Struktur des MNU. Dieser formalen Struktur kommt dabei die Aufgabe zu, die durch zunehmende Diversifizierung erzeugten Spannungen im Management aufzufangen (Westney und Zaheer 2009).

Dieser scheinbare Widerspruch zwischen endogener Strukturentwicklung und Kontextabhängigkeit lässt sich mit Blick auf den historischen Entstehungskontext der Theorie auflösen (siehe dazu auch für den restlichen Absatz Seidel [im Druck]). Die strukturell-evolutionäre Theorie entsteht zu einem Zeitpunkt, zu dem die Weltwirtschaft maßgeblich von den fordistischen Produktionsprinzipien der US-amerikanischen Wirtschaft dominiert wird. Es handelt sich dabei um eine Vorstellung, in der der US-amerikanische Markt das technologisch fortschrittliche Zentrum der Weltwirtschaft darstellt, von dem aus die weiteren Märkte der Welt allmählich mit Innovationen bzgl. Produkten und Produktionsprozessen beliefert werden (Ruigrok und Tulder 1995, S. 122 ff.). Dabei verleiht nicht nur dieses, in einem Verhältnis der Nachzeitigkeit angeordnete, Verhältnis von Zentrum und Peripherie, sondern auch die für den Erfolg der US-amerikanischen Wirtschaft verantwortlich gemachten fordistischen Produktionsprinzipien dem Weltmarkt eine gewisse Homogenität. In diesem Kontext reicht es aus, den US-amerikanischen Prinzipien fordistischer Produktion gerecht zu werden, um zunächst auf dem US-amerikanischen Markt und damit auch auf dem Weltmarkt erfolgreich zu sein. Insofern gehen die Ansätze zumindest implizit davon aus, dass sich die Anforderungen, die die Umwelt an die Entwicklung organisationaler Strukturen stellt, weltweit so weit ähneln, dass – bis auf einen gewissen Variablenpielraum – auch die Entwicklung effizienter Organisationsstrukturen weitestgehend gleich verläuft. In einem gewissen Sinne wird dabei der Anpassungsprozess zwischen Umweltvorgaben und Organisationsstrukturen sogar umgedreht. Auf Dauer erweisen sich die fordistischen Produktionsprinzipien nämlich als so effizient, dass sich die lokalen Umwelten an die überlegenen US-amerikanischen Unternehmen anpassen müssen.

In diesem Sinne erscheint Internationalisierung von Unternehmen als ein relativ geradliniger und rationaler Lern- und Wachstumsprozess, der auf den Effizienzgesichtspunkten und der Marktüberlegenheit fordistischer Produktionsprinzipien beruht. Der innere Antrieb dieser Wachstumsprozesse ist die Einrichtung von *economies of scale*, die mit einer hohen Standardisierung einhergehen (Buckley 2002, S. 73 ff.). Die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums erscheint dann als ungewöhnliche Komplexitätssteigerung für die Unternehmen, weil multinationale Umwelten zusätzliche Anforderungen an die Integration einer dezentralisierten modernen Unternehmensstruktur stellen. Jedoch erzeugen die besonderen Anforderungen multinationaler Umwelten eine bloße Verzögerung oder leichte Abweichung von der gewöhnlichen Entwicklung fordistischer Unternehmensstrukturen. Dementsprechend ist internationales Unternehmenswachstum sowohl in ihrer Entstehung als auch in ihren Folgen

strukturell kaum zu unterscheiden von anderen Formen unternehmerischen Wachstums. Es konfrontiert letztlich die Unternehmen mit einer vergleichbaren Komplexität, wie es etwa die Einführung einer neuen Produktlinie tun würde (Stopford und Wells 1993, S. 33). Insofern ist fraglich, worin genau die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums besteht.

Insgesamt übernimmt der strukturell-evolutionistische Ansatz die Probleme, die sich bereits aus dem Ansatz Chandlers ergeben. Zwar ist es gerade Chandler, der neben Penrose (1955) mit als erster die strategische Rolle des Managements für erfolgreiches Unternehmenswachstum in den Vordergrund rückt (Teece 2010), jedoch lässt der Ansatz die organisationale soziale Wirklichkeit, in die das Management eingebettet ist, unberücksichtigt. Dabei ist problematisch, dass in den Analysen der strukturell-evolutionären Ansätze die Firma die Grundeinheit bildet (Chandler 1992b) und interne Entscheidungsprozesse vor allem im Kontext ihrer durch die Firma vorgegebenen strukturellen Bedingtheit in Erscheinung treten (Chandler 1973, 1992a). Letztlich kann man in Chandler einen Weberianer erkennen: Manager sind für Chandler Problemlöser, die für Ziele (Strategien) Bürokrationen (Strukturen) errichten (Fligstein 2008). Dieses Modell unterschätzt jedoch sowohl die Organisation als auch ihre erst noch zu interpretierende Umwelt (Luhmann 1983) und führt bei Chandler, nun ganz unweberianisch, zur Überschätzung der Effizienz von Unternehmen und Unterschätzung ihrer politischen Dimension und Bedingtheit (Fligstein 2008).

Insofern entsteht ein für evolutionäre Ansätze typischer ‚Kurzschluss‘ zwischen Umweltbedingungen und Struktur- und Strategiefindungsprozessen (Chandler 1998; vgl. zudem allgemein die Diskussion bei Aldrich und Pfeffer 1976).¹⁷ Dieser impliziert eine gewisse Umweltdetermination organisationaler Prozesse und Strukturen. Unternehmen erscheinen hier als rational handelnde Akteure, die effektiv auf Umweltbedingungen reagieren oder diese sogar formen. Managerinnen kommt dann vor allem die Funktion zu, bestehende produktive Ressourcen auszunutzen. Wie diese Ressourcen entstehen, wird dabei aber weitestgehend ausgeblendet. Der Ansatz besitzt dadurch nicht nur Probleme innovative Prozesse und dynamische Entwicklungen in seine Beschreibung von Unternehmen zu integrieren, sondern ignoriert grundsätzlich den sozialen Charakter von Unternehmen (Lazonick 2002, S. 17 ff.). Das Organisationen auch als soziale Gebilde erscheinen, die aus unterschiedlichen Akteuren bestehen, bleibt hier vollkommen außerhalb der Betrachtung. Insbesondere individuelle unternehmerische Wandlungsprozesse können so kaum erklärt werden: Bedingungen und Ursachen der Entwicklung unterschiedlicher Unternehmen werden auf recht allgemeine und kaum analytische Aussagen reduziert (so die Kritik am Beispiel des Wissensmanagements bei Mowery 2010).

¹⁷ Aktuellere evolutionistische Annahmen organisatorischer Prozesse und Strukturen begehen diesen ‚Kurzschluss‘ nicht mehr. Sie betrachten Organisationen als komplexe Einheiten, in denen auf verschiedenen Ebenen Prozesse der Variation, (schwachen) Selektion, Retention und Kampf miteinander kombiniert werden müssen (Aldrich und Ruef 2006, S. 16 ff. siehe für die Perspektive auf MNU auch Westney 2009).

Entsprechend entstehen in Bezug auf die Entwicklung von MNU recht rigide Vorstellungen, etwa, dass eine weltweite effektive Organisationsstruktur nur im Rahmen einer multidivisionalen Orientierung erreicht werden kann (Buckley 1993). Eine solche Perspektive kann allerdings kaum den vielfältigen individuellen Entwicklungen von MNU gerecht werden. Entsprechend zeigt etwa Franko (1993) bereits in den 1970er Jahren regionale Besonderheiten für Europa in der Evolution multinationaler Organisationsstrukturen auf. Zudem weisen bereits Studien in den 1980ern daraufhin (Daniels et al. 1984, 1985), dass eine zunehmende Internationalisierung nicht zwangsläufig mit einer zunehmenden Diversifizierung einhergehen muss. Zunehmende Diversifizierung und Internationalisierung erzeugt nämlich zugleich einen sehr hohen Informationsbedarf für die Unternehmen. Unternehmen setzen deshalb häufig bei fortgeschrittener Internationalisierung auf eine *international division*.

Es bleibt insofern fraglich, inwiefern ein solch statisches Verständnis von MNU, wie es die strukturell-evolutionären Ansätze pflegen, den Besonderheiten multinationaler Umwelten gerecht werden kann. Der strukturell-evolutionäre Ansatz gibt nichtsdestotrotz mit dem Hinweis auf die besonderen Spannungen zwischen Integration und Differenzierung, mit denen multinationale Umwelten die Strukturen von Unternehmen belasten, zumindest Ansatzpunkte für die Beantwortung der Frage, worin besondere organisationale Herausforderungen internationalen Unternehmenswachstums bestehen könnten.

2.3.1.2 *Multinationalität als mobilisierte Form von Formalität: Das Integration-Responsiveness-Framework*

Darstellung

Die frühen strukturell-evolutionären Ansätze bestimmen – vor allem in der Nachfolge Chandlers – die interne Logik organisatorischer Prozesse als entscheidende Variable zur Erklärung organisationalen Wandels. Mit dem Ende der US-amerikanischen Dominanz der Weltwirtschaft und der Krise fordistischer Produktionsprinzipien durch den Einbruch der standardisierten Massenmärkte in den 1970er und 1980er Jahren wandelt sich allerdings die organisationstheoretische Auffassung organisationaler Wachstumsprozesse und in diesem Kontext auch die strategisch ausgerichtete IB-Forschung.

Insbesondere der Erfolg der japanischen *bubble economy* erhebt ein neues, attraktiveres Modell der Unternehmensorganisation zum weltweiten Standard: den durch vertikale Desintegration und clusterartiger Vernetzung von unterschiedlichen Produzenten bestimmten „Toyotism“ mit seiner „lean“ und „just in time production“ (Womack et al. 1991). Die vertikale Desintegration des *Toyotism* setzt auf vielfältige Koordination zwischen unterschiedlichen Unternehmen und löst die einfache, den Fordismus bestimmende Dualität von Markt und Hierarchie auf (Herrigel und Zeitlin 2010).

Zudem verfolgten die japanischen Unternehmen eine neue Internationalisierungsstrategie, die unter dem Label ‚Glokalisierung‘ große Beachtung fand. Diese bezog von Beginn an die differenten lokalen Besonderheiten einzelner Märkte ein. Hintergrund für eine solche Strategie bildet zumindest in Ansätzen ein multipolares, politisch

und kulturell sensibles Weltbild (Tulder 1999). Dieses Weltbild geht einher mit einer Veränderung der Raum-Zeitdimension der Weltwirtschaft, die nicht mehr durch die Ungleichzeitigkeit zwischen einem zentralen und vielen peripheren Märkten geprägt ist (siehe dazu auch für den restlichen Absatz Harvey 1990, S. 284 ff.). Vielmehr ist die Weltwirtschaft nun durch temporäre und branchenspezifische lokale Zentren bestimmt. Diese durch kürzere Produktionszyklen geprägte wirtschaftliche Struktur, ist nur auf der Grundlage neuer bzw. verbesserter technologischer Möglichkeiten des Transportes von Personen, Informationen und Gütern etwa durch die digitale Revolution möglich (Eden und Lenway 2001). Potenziert wird dieses durch die zunehmende Liberalisierung der Weltmärkte und die Deregulierung der Finanzmärkte ab den 1980er Jahren. Es lässt sich dabei zwar eine zunehmende Globalisierung der Wirtschaft attestieren sowie eine stärkere Integration weltwirtschaftlicher Prozesse, diese geht aber weder mit einer vertieften Konzentration wirtschaftlicher Prozesse, noch mit deren Homogenisierung einher (Ghemawat und Ghadar 2006).

In diesem Kontext schien die vertikale Desintegration des *Toyotism*, die erfolgversprechendste Organisationsform zu sein. Ihr Erfolg traf dabei auf eine stärker werdende Kritik in der Organisationstheorie an der Rationalität stabiler Organisation/Umwelt-Grenzen und der strikten Gegenüberstellung der Koordinationsformen Markt und Hierarchie innerhalb des Fordismus. Es etablierten sich nicht primär an Hierarchien orientierte Vorstellungen organisierter Zusammenhänge, die informale Mechanismen stärkere Aufmerksamkeit widmeten (Martínez und Jarillo 1989). So wird etwa die Untersuchung von Organisationskultur zum beherrschenden Modethema der organisations- und unternehmenstheoretischen Debatte der 1980er Jahre (Smircich 1983). Ebenso wird Unternehmen nahegelegt, sich für weiteren Erfolg immer stärker der Form des Netzwerkes anzupassen (Miles und Snow 1986).

Insgesamt fokussiert die unternehmenstheoretische Debatte ab den 1980er Jahren vermehrt auf die organisatorischen Möglichkeiten, mit den als immer dynamischer und komplexer wahrgenommenen Marktumwelten effizient umzugehen. Auch in den IB-Studies sind es nun Ansätze, die sich stärker auf externe Bedingungen und Kontexte beziehen, um die Entstehung organisationaler Strukturen zu erklären und zu beschreiben (Westney 2009, S. 122 f.). Beibehalten wird die grundsätzliche Orientierung an einem kontingenztheoretischen Rahmen und zumeist die Vorstellung einer evolutionären Entwicklung organisationaler Strukturen.

In der IB-Forschung bildet dabei die *information processing view* (Galbraith 1974) die Grundlage für die Entwicklung neuer Ansätze. In diese werden die Ideen der Kontingenztheorie und der frühen strukturell-evolutionären Ansätze eingearbeitet. Insbesondere Egelhoff (1991) wendet diese Sichtweise systematisch auf das MNU an. Dabei geht es in der Nachfolge der strukturell-evolutionären Ansätze um die Abstimmung von Strategie und Struktur im Kontext unterschiedlicher Umwelten. Im Vergleich mit den früheren Ansätzen nehmen hier allerdings die Informationen über die Umwelt einen größeren Raum für die Abstimmung von Strategie und Struktur ein. So fokussiert die *information processing view* die Analyse von MNU auf die Verknüpfung von internen Strukturen und externen Umweltbedingungen (Forsgren 2008, S. 78 ff.). Es handelt sich dabei an vielen Stellen um eine Systematisierung der Einsichten der strukturell-

evolutionären Theorien. Allerdings wird nun primär auf Umweltunsicherheit als treibende Kraft struktureller Entwicklung abgestellt. Grundsätzlich knüpft der Ansatz dabei an die kontingenztheoretischen Arbeiten Thompsons (1967) an und differenziert Organisationen in Aufgaben(gebiete) (*tasks*), die durch unterschiedliche Grade an Unsicherheit belastet werden: „Therefore *the greater the task uncertainty, the greater the amount of information that must be processed among decision makers during task execution in order to achieve a given level of performance*“ (Galbraith 1974, S. 28, Herv. i. O.). Unsicherheit schränkt dabei die Möglichkeiten organisationaler Planung ein, durch die effizientere Aufgabenerfüllung möglich wäre (Galbraith 1974).

Als primäre Quelle von Unsicherheit wird in dem Ansatz neben Technologie die organisationale Umwelt bestimmt (Thompson 1967). Es sind entsprechend auch die Informationen über die Umwelt, die ausschlaggebend für effizientes Entscheiden sind. Im Kern besteht eine Organisation in dieser Perspektive aus der Sammlung von Daten, der Verwandlung der Daten in Information und der Kommunikation und Aufbewahrung der Informationen (Egelhoff 1982). Probleme und Unsicherheiten ergeben sich dann aus der Differenz zwischen der Informationskapazität einer Organisation und dem kontextspezifischen Informationsbedarf, der sich aus der strategischen Ausrichtung einer Organisation und den spezifischen organisationalen Umwelten ergibt (Egelhoff 1991; Forsgren 2008, S. 78 ff.). Organisationen können dieser Differenz primär durch verschiedene strukturelle Einrichtungen begegnen. Dafür ist es entscheidend, Strategien und Strukturen auf Umweltbedingungen abzustimmen. Dann ermöglichen Strukturen Organisationen mehr Effizienz und Zukunft trotz Unsicherheit planvoll zu gestalten bzw. sich auf fehlende Planbarkeit einstellen zu können (Galbraith 1974).

Zentrales Ziel organisationalen Designs ist es in diesem Zusammenhang, durch Mechanismen der Koordination und Kontrolle verschiedene organisationale Prozesse in unterschiedlichen Subeinheiten zu integrieren, um die Planbarkeit der Prozesse zu erhöhen (Galbraith 1974). Es wird insofern davon ausgegangen, dass sich Organisationen automatisch mit steigender Umweltkomplexität in einzelne Einheiten differenzieren. Hauptproblem von Organisationen ist dann die Integration dieser Prozesse (Thompson 1967). Strukturen und Prozesse werden dabei daraufhin beobachtet, inwiefern sie den Umgang mit Informationen ermöglichen (siehe dazu und zu den Fragen Egelhoff 1991). Dabei stellt sich heraus, dass hierarchische Strukturen allein nicht ausreichen, um Integration in Organisationen zu gewährleisten. Hierarchische Strukturen werden zu schnell in unsicheren Umwelten mit einem Informationsüberschuss konfrontiert (Galbraith 1974). Verschiedene Mechanismen, die über organisationsinterne Grenzen hinweg Koordination und Kontrolle herstellen können, sind dann für die organisationale Integration notwendig. Bei diesen Mechanismen lässt sich zwischen Formen der „behavior“ und der „output control“ (Ouchi 1978) bzw. direkter und indirekter Kontrolle (Harzing 1999) unterscheiden.

Die *information processing view* analysiert Organisationsstrukturen insofern primär hinsichtlich der Fähigkeiten, den Informationsaustausch zwischen den einzelnen organisationalen Einheiten zu koordinieren und zu kontrollieren. Aufgrund der multinatio-

nen Umwelten und der physischen und kulturellen Distanzen zwischen den Subeinheiten erscheint eine effiziente Koordination und Kontrolle dieses Austausches in MNU schwieriger als in ‚nationalen‘ Unternehmen zu sein (Egelhoff 1993). So erhöht allein die Anzahl der Tochtergesellschaften mit ihren jeweiligen lokalen Umwelten für die Unternehmenszentralen die Komplexität, Ressourcen zu koordinieren und Kontrolle auszuüben.

Grundsätzlich führt eine so gestiegene Komplexität dazu, dass vor allem der hierarchische Aufbau der Unternehmen flexibilisiert wird, indem mehr Ausnahmen in die hierarchisch vorgegebenen Entscheidungswege eingebaut werden. Dieses hat zur Konsequenz, dass mehr Entscheidungen die Hierarchie ‚hinaufwandern‘, weil sie auf unteren Ebenen nicht mehr eindeutig entschieden werden können (Galbraith 1974). Insofern führen multinationale Umwelten zu einer permanenten Informationsüberforderung an der Spitze eines Unternehmens, da diese mit immer mehr Entscheidungen konfrontiert wird. Dazu kommt in den Unternehmenszentralen fehlendes Wissen über die lokalen Umwelten, zeitliche Verzögerungen wenn Entscheidungen nur weit ‚oben‘ in der Hierarchie getroffen werden können und demotivierende Effekte für die Manager in den Tochterunternehmen, wenn sie keine Entscheidungsfreiheiten besitzen. Entscheidungskompetenz muss in multinationalen Umwelten insofern allein aus Praktikabilitätsgründen dezentralisiert werden, weil nicht alle Entscheidungen von dem Top-Management der Unternehmen selbst übernommen werden können (Forsgren 2008, S. 81).

Bei dieser Dezentralisierung spielt die strategische Ausrichtung der MNU eine entscheidende Rolle. Diese positioniert Organisationen grundsätzlich und langfristig in Umwelten und gewichtet dadurch Umwelterfordernisse (Egelhoff 1982). Entsprechend bilden MNU Strukturen aus, die den organisationalen Alltag im Kontext multinationaler Umwelten zielgesteuert gestalten. Die *information processing view* analysiert zunächst auch die schon von der strukturell-evolutionären Theorie beschriebenen strategischen Ausrichtungen nach ihrem unterschiedlichen Informationsbedarf (Egelhoff 1982, 1991). Dabei wird das Zusammenspiel von Strategie und Struktur im Kontext unterschiedlicher Umweltbedingungen analysiert. Ebenso wie bei den strukturell-evolutionären Theorien sind es die Spannungen von Zentralisierung und Dezentralisierung, die besondere Ansprüche an diesen Zusammenhang stellen. Letztlich kommt es dabei zu einer leichten Revision und Verkomplizierung der vor allem von Stopford und Wells vorgeschlagenen strategischen Entwicklung von MNU (Egelhoff 1988).

Grundsätzlich unterscheiden sich aber die Ansätze der 1970er und 1980er Jahre von ihren strukturell-evolutionären Vorgängern in der Erklärung der Evolution unternehmerischer Strategien. In der Analyse rückt nun die Umwelt als Selektionskriterium für die Wahl und die stufenweise Entwicklung unternehmerischer Strategien in den Vordergrund. Strategien werden nicht mehr auf eine lineare interne organisationale Logik des Wachstums zurückgeführt (Westney 2009, S. 122 ff.; Westney und Zaheer 2009). Zudem geht es jetzt nicht mehr um die Analyse der formalen Organisationsstruktur, sondern um das Design von Managementprozessen (Westney und Zaheer 2009). Entsprechend analysieren die Ansätze nun verstärkt Kontroll- und Koordinati-

onsmechanismen und deren Formalisierungsgrad und versuchen die unternehmensweiten Makrostrukturen und die taktische Bewältigung des organisationalen Alltags aufeinander abzustimmen (Forsgren 2008, S. 78 ff.). Insbesondere die Erforschung informeller Koordinationsmechanismen bekommt dabei zunehmende Aufmerksamkeit (Martínez und Jarillo 1989).

In diesem Theoriekomplex etabliert sich das *Integration-Responsiveness-Framework* (I-R-Framework) als Kern eines neuen ‚Paradigmas‘ (Doz und Prahalad 1993). Leitend ist auch hier die kontingenztheoretische Problematik von Integration und Differenzierung. Dabei werden die Spannungen zwischen geographischer und produktspezifischer Differenzierung und die daraus entstehenden Interessenkonflikte zwischen Managern, die jeweils versuchen Entscheidungen zu zentralisieren oder zu diversifizieren, direkt als Ausdruck unterschiedlicher Anforderungen multinationaler Umwelten verstanden.¹⁸

Multinationale Umwelten zeichnen sich in dieser Perspektive dadurch aus, dass sie Unternehmen mit zwei unterschiedlichen Formen von Globalität und Lokalität konfrontieren: MNU „cover multiple geographical markets with multiple product lines in typically multifunction activities such as sales, manufacturing, service, R&D, and so on. DMNCs therefore face the problem of structuring the interfaces among the multiple dimensions intrinsic to their activities“ (Doz und Prahalad 1993, S. 25). In diesem Kontext dient das I-R-Framework dazu, die konkrete Ausgestaltung eines Geschäftsfeldes zu erfassen. Dieses soll dem Management der Unternehmen helfen, die strukturellen Entwicklungen und Manifestationen innerhalb der Unternehmen zu steuern (Bartlett 1982). Dabei unterscheidet der Ansatz zwischen den strukturellen und den dynamischen Komponenten eines Geschäftsfeldes. Strukturell wird ein Druck zur strategischen Koordination und zur globalen Integration organisationaler Aktivitäten angenommen (Prahalad und Doz 1987, S. 18 ff.). Dazu kommen dynamische Wandlungsprozesse, denen Geschäftsfelder unterliegen (Prahalad und Doz 1987, S. 38 ff.). Diese sind induziert durch die Handlungen der globalen Konkurrenz, die die strukturellen Bedingungen eines Geschäftsfeldes durch geschicktes strategisches Verhalten zu ihren Gunsten verändern können. Die Möglichkeit, flexibel global zu investieren, besitzt dabei über – soziologisch formuliert – Formen der Bildung von Erwartungserwartungen (Luhmann 1984, S. 411 ff.) eine implizite Globalisierungsdynamik. Diese wird nur durch die politischen Rahmenbedingungen (Subventionen, Zölle, rechtliche Regulierungen) auf den unterschiedlichen Märkten eingeschränkt (Prahalad und Doz 1987, S. 67 ff.).

Das I-R-Framework bestimmt insofern die Besonderheit von Multinationalität durch die widersprüchlichen Anforderungen globaler Konkurrenz und national spezifischer Ansprüche innerhalb diverser Geschäftsfelder (Bartlett 1982; Doz et al. 1981).

¹⁸ Dieser inhärente Konflikt in MNU führt zu einer Unsicherheit des obersten Managements gegenüber den widersprüchlichen Informationen aus der Hierarchie der MNU, zu einer Überladung des obersten Managements mit Informationen aufgrund steigender Schlichtungsnotwendigkeiten und zu Implementierungsproblemen bei Entscheidungen auf der Grundlage der Informationen einer Konfliktpartei (Bartlett 1982).

Dieser geographisch gerahmte Unterschied wird selbst wiederum funktional als Unterschied zwischen der universellen Rationalität der Wirtschaft und den klientelistischen lokalen Interessen der Politik aufgefasst (Doz 1980). Die Umwelt von MNU ist insofern nicht von perfekter Konkurrenz geprägt, da politische Rahmenbedingungen die globalen Konkurrenzverhältnisse aufgrund ihres nationalstaatliche Grenzen übergreifenden Charakters modifizieren. Vielmehr verstärkt die zunehmende globale Konkurrenz den Einfluss lokaler politischer Regulierungen auf die wirtschaftlichen Strategien von MNU, da diese Präsenz auf diversen lokalen Märkten erfordert. Wir haben es hier insofern mit einem paradox wirkenden Steigerungsverhältnis für MNU zu tun.

Der Ansatz skizziert allerdings nicht nur die diversen multinationalen Umweltanforderungen, sondern analysiert zugleich die Effekte, die diese auf die jeweils individuelle Organisationsstruktur eines MNU haben. Dafür sei es notwendig, den Einfluss der jeweils individuellen administrativen Konfigurationen der einzelnen Unternehmen einzubeziehen. Insofern ergeben sich die geeigneten Strategien sowohl aus den Anforderungen der diversen Umwelten als auch aus der organisationalen Geschichte und Konfiguration der einzelnen Unternehmen. Dabei fokussiert die Analyse der meisten Ansätze soziale Akteure, insbesondere das Management, als entscheidende Determinanten des Selektionsprozesses von Unternehmensstrategien (Westney 2009). Aus der Sicht der Ansätze erscheint es bei der Analyse individueller Unternehmen hoch artifizial, Selektionsprozesse rein an strukturelle Kräfte zu binden. Vielmehr werden sowohl die Umweltbedingungen als auch die individuelle organisationale Struktur der Unternehmen als nicht determinierende Einflussgrößen auf die Entscheidungsprozesse des Managements verstanden und diese Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt der Analyse gestellt (Westney und Zaheer 2009).

Das I-R-Framework geht insofern davon aus, dass sich die unterschiedlichen Anforderungen multinationaler Umwelten über organisationale Strukturen in verschiedene Ausrichtungen und Interessenlagen einzelner Gruppierungen des Managements übersetzen. Diese Anforderungen fließen durchaus konflikthaft in Entscheidungsprozesse über die richtige strategische Orientierung eines Unternehmens ein. Eben deshalb ist die Einrichtung verschiedenster organisationsweiter Mechanismen für die Effizienz eines MNU so entscheidend. Diese sollen die individuellen Interessenlagen und das Arrangement politischer Gruppierungen in MNU designen und dadurch mit den strategischen Interessen der Unternehmen in Einklang bringen (Westney und Zaheer 2009).

Die besondere Anforderung multinationaler Umwelten besteht insofern im I-R-Framework darin, unterschiedliche interne Interessengruppen, die relativ direkt mit differierenden lokalen und globalen Umweltanforderungen verbunden werden, im Rahmen einer unternehmensweiten Strategie zu integrieren. Ebenso wie bei den strukturell-evolutionären Ansätzen wird auch hier in diesen Strategien die Verhältnisse von Niederlassungen und Unternehmenszentralen bestimmt. Diese stellen sich unter den Bedingungen heterogener Umweltanforderungen verschiedener Geschäftsbereiche als äußerst komplex dar (Ghoshal und Nohria 1989).

Die Vertreter des I-R-Frameworks verknüpfen dabei gewisse Ausprägungen der Umwelt mit strategischen Idealtypen, die, abhängig von den jeweiligen strategischen

Intentionen, Unternehmen eine erfolgsversprechende Struktur in einer bestimmten Umweltkonstellation nahelegen (Prahalad und Doz 1987, S. 155 ff.). Ziel des I-R-Frameworks ist es so, vor allem den zentralen Managern der Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt bzw. für zukünftige Entwicklungen eine Plattform anzubieten, welche das relative Mischungsverhältnis zwischen den lokalen und globalen Polen der diversen Geschäftsfelder einzuschätzen erlaubt. Es geht dabei nicht zwangsläufig darum, einzelnen Unternehmen konkrete Strategien zu empfehlen. Eher sollen durch das Framework die Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse des Managements grundlegend auf die Gleichzeitigkeit lokaler und globaler Anforderungen in multinationalen Umwelten eingestellt werden.

Ist es so vor allem zu Beginn der Entwicklung des I-R-Frameworks der Zusammenhang von verschiedenen Umweltbedingungen und Strategiekonzepten, der mit Hilfe des Frameworks analysiert wird, verändert sich dieses im Verlauf der 1980er Jahre zunehmend. Die Ansätze verfolgen immer stärker die These, dass die vom I-R-Framework unterstellte Globalisierungsdynamik sich zunehmend in allen Geschäftsbereichen verschärft. Dadurch steigen die Anforderungen globaler Konkurrenz und somit auch die Bedeutung nationalspezifischer und lokaler Ansprüche (Bartlett et al. 1990; Bartlett und Ghoshal 1993b). Multinationale Umwelten werden insofern immer stärker von multifokalen Bedingungen geprägt, in denen weder eine lokale noch eine globale Ausprägung bestimmend ist. Somit verändern sich zunehmend die externen Bedingungen der MNU. Diese üben wiederum als Selektionsmechanismen Druck auf die Entscheidungen des Managements aus (Westney 2009).

Ist bereits das I-R-Framework eine Reaktion auf diese Entwicklung, reagiert die Managementforschung ab Ende der 1980er Jahre mit der zunehmenden Konzeption von Best-Practice-Strategien, die diesen veränderten Bedingungen Rechnung tragen. Zu einer gewissen Prominenz in den IB-Studies gelangt dabei Bartletts und Ghoshals (1989, 1993a, 1999) Vorschlag einer „transnational solution“. Mit der *transnational solution* schlagen Bartlett und Ghoshal MNU eine strategische Orientierung vor, die es erlaubt, mit denen durch das I-R-Framework festgestellten Widersprüchen im Kontext globaler Konkurrenz erfolgreich umzugehen. Erreicht werden soll das durch eine auf globaler Ebene stattfindende funktionale Integration lokaler Unternehmensprozesse. Diese erlaubt, flexibel auf regionale Veränderungen reagieren zu können. Dafür benötigt man eine Organisation, die sowohl ökonomische Effizienz durch globale Integration als auch lokale Sensibilität durch lokale Differenzierung ermöglicht und die diese mit globaler Innovationsfähigkeit durch permanent stattfindende grenzüberschreitende Wissenstransfers und Lernprozesse kombiniert.

Diese Organisation kann für Bartlett und Ghoshal nur durch ein stark flexibilisiertes System abgesichert werden, das traditionelle Pfade formal hierarchischen Organisierens verlasst und stattdessen auf neue Wege der Verarbeitung von Informationen setzt (Egelhoff 1991). Ziel dieses idealen Organisationssystems ist der situationsabhängige Transfer überschüssiger Ressourcen (*slack*) erfolgreicher Organisationseinheiten an Organisationseinheiten, die sich in turbulenteren bzw. stärker kompetitiven lokalen Umweltkontexten befinden. Dafür ist es laut Bartlett und Ghoshal (1999) für Unternehmen notwendig, transnationale Fähigkeiten zu entwickeln, die einen einheitlichen

transnationalen Unternehmensraum herstellen, in dem regionale Differenzen im globalen Gesamtunternehmen unter rein funktionalen Effizienzgesichtspunkten beobachtbar werden. Motiv dieser Strategie ist insofern, effiziente Unternehmensstrukturen auf durch lokale Differenzen geprägten globalen Märkten zu etablieren. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung eines *managerial mindset*, das starre und einseitige Strukturen und Anordnungen von Unternehmenszentralen und Tochtergesellschaften hinter sich lässt und die Probleme verschiedenster Interessenkonstellationen (lokal vs. global; Funktionsbereiche etc.) innerhalb der Unternehmen in einer starken Unternehmenskultur auflöst. Dieses *mindset* muss aktiv durch ein Unternehmen unterstützt werden. Zum einen sollten Unternehmen dafür auf „nonroutine-reciprocal information-processing mechanisms“ (*direct contact, meetings, task forces, work teams*) setzen (Egelhoff 1991, S. 363). Diese erhöhen den Informationsaustausch über organisationsinterne Grenzen hinweg. Zum anderen sollten MNU auf allen Ebenen des Managements das Organisieren selbst in den Mittelpunkt managerialer Entscheidungen stellen. Managerinnen müssen mit Designregeln ausgestattet werden, damit sie die Fähigkeit besitzen, situationsadäquat Organisationsprozesse anpassen zu können (Egelhoff 1991). Erreicht werden kann dieses nur durch eine maximale Mobilisierung formaler Organisationsstrukturen.

Diskussion

Im Vergleich mit den strukturell-evolutionären Ansätzen kommt es im I-R-Framework und der *transnational solution* so letztlich zu einer Art Umkehrung des Verhältnisses von Management und Organisationsstruktur. War es dort das Vertrauen in die formalen Organisationsstrukturen, die die möglicherweise zu stark interessen geleiteten Manager in effiziente Schranken weisen sollten, sind es nun die Managerinnen selbst, die ineffiziente formale Strukturen flexibilisieren und permanent anpassen sollen. Stand im Zentrum der strukturell-evolutionären Ansätze die Annahme, dass es MNU primär um die ‚Bändigung‘ ihrer Mobilität mit Hilfe formaler Mittel geht, ist es jetzt vielmehr umgekehrt die weitestgehende Entfesselung der Mobilität der Unternehmen von formalen Beschränkungen. Es geht nun um die Mobilisierung von Formalität, um Multinationalität nicht mehr nur kontrollieren, sondern so weit wie möglich in die ökonomischen Kalküle der MNU einbinden und entsprechend ausnutzen zu können (Seidel [im Druck]).

Dabei stößt man allerdings auf einen inhärenten Widerspruch in den vorgeschlagenen Strategien. So besitzen Organisationen kein anderes Mittel als (formale) Strukturbildung, um das Verhalten ihrer Mitglieder zu steuern. Will man also Managerinnen gegenüber formalen Strukturen stärken, dann bedarf dieses der Einführung anderer formaler Strukturen. Problematisch scheint hier insofern eine fehlende ‚Feinjustierung‘ der von den Theorien verwendeten Begriffe zu sein. Formale Struktur wird hier vereinfacht mit Hierarchien und hierarchischer Koordination gleichgesetzt. Dem werden Strukturen und Mechanismen gegenübergestellt, die die informale Kommunikation zwischen Managern über organisationsinterne Grenzen hinweg ermöglichen sollen (Martínez und Jarillo 1989). Diese Strukturen sollen die notwendigen Freiheiten schaffen, um flexibel situationsadäquate Anpassungen vornehmen zu können. Letzteres ist allerdings ebenso eine Seite formaler Strukturbildung. So wirken formale Strukturen nicht nur einschränkend auf Organisationsmitglieder, sondern schaffen überhaupt erst

den Rahmen, in dem Akteure Entscheidungen innerhalb von Organisationen treffen können. Hierunter fallen auch Mechanismen, die Sozialisations- und Interaktionsprozesse in den Unternehmen steuern bzw. anregen sollen, ohne diese konkret zu strukturieren.

Letztlich verschleiert die Verwendung eines sehr einfach konzipierten Begriffs von Formalität die stark rationalistischen und durchaus formalistischen Implikationen der Best Practices im Rahmen des I-R-Frameworks. So zeigt sich in dem Glauben der Managementforschung (etwa Prahalad und Doz 1987, S. 250 ff.), durch Prozesse von Sozialisation und Interaktion das Management dazu zu befähigen, mit den diversen Umwelтанforderungen flexibel umgehen zu können, letztlich ein formalistisches Verständnis unternehmerischer Wandlungsprozesse. Dabei stößt die unilineare und normativ evolutionäre Zuspitzung der Ansätze in der allgemeinen organisationstheoretischen Forschung auf weitgehende Ablehnung (Westney 2009) und zieht dazu vehemente Kritik aus der sozialwissenschaftlichen Globalisierungsliteratur auf sich (Wagner und Mense-Petermann 2006). Insbesondere die im transnationalen Unternehmen implizierte Vorstellung eines „footloose enterprise“ (Omae 1990), das global nach lokalen Vorteilen Ressourcen und sogar ganze Niederlassungen nach Belieben verlagern kann, hat hier unter Hinweis auf die soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns Kritik hervorgerufen (etwa Ruigrok und Tulder 1995; Whitley 1999).

Folgenreicher für ein organisationssoziologisches Konzept des MNU ist aber der rationalistische Fehlschluss, der den Ansätzen in der Beschreibung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt unterläuft. Dabei handelt es sich um eine Kritik, die über die weit verbreitete allgemeine Kritik an den rationalistischen Entscheidungsmodellen der IB-Studies hinausgeht (siehe zu dieser Morgan 2001a). Denn theoriegenetisch scheinen auch die Ansätze der 1980er Jahre die deterministischen Züge der strukturell-evolutionären Theorien fortzusetzen:

Im Gegensatz zu den strukturell-evolutionären Ansätzen der 1960er und 1970er Jahre entwickeln die Ansätze zunächst im Rahmen der *information processing view* eine genauere Vorstellung des Zusammenhanges von Umwelтанforderungen und Unternehmensstrukturen, indem sie primär den Anforderungen der Umwelt einen entscheidenderen Einfluss auf die Variabilität von Organisationsstrukturen einräumen. Ebenso räumen sie den Unternehmen einen gewissen Spielraum in der Strategiewahl ein und nehmen an, dass es zu zeitlichen Verzögerungen bei der Anpassung der Unternehmen an die Umwelt kommen kann. Nichtsdestotrotz erscheint das Verhältnis von Organisation und Umwelt auch hier sehr statisch, da letztlich nur die Unternehmen überleben, die am effizientesten in ihren Umwelten agieren (Forsgren 2008, S. 92 ff.).

Das reduziert das Verhältnis von Organisation und Umwelt letztlich auf eine Variable und führt zu einem verkürzten Verständnis der Besonderheit multinationaler Umwelten. Aus der Sicht der Ansätze erzeugen multinationale Umwelten für Unternehmen eine besondere Informationskomplexität, die nicht rein strukturell durch Vorgänge der Zentralisierung und Differenzierung zu lösen ist. Allerdings bleibt genau der Prozess, der organisationale Umwelten in Informationen in organisationalen Zusammenhängen übersetzt, ungeklärt. Wie aus Umwelтанforderungen Organisationsprobleme werden, wird von den Ansätzen nicht genauer ausgeführt. Es wird zwar im I-R-

Framework die Bedeutung der Wahrnehmungsprozesse des Managements betont (Prahalad und Doz 1987, S. 58 f.) und die daraus folgenden Machtkonstellationen und deren Konflikte beschrieben (Doz 1980; Doz et al. 1981), diese werden aber relativ vereinfacht mit bestimmten Umweltvariablen (etwa lokal/global) gleichgesetzt. Solch eine Gleichsetzung ist organisational aber voraussetzungsvoller, als es der Ansatz mit seinen Mitteln darzustellen vermag. So bleibt offen, wie Identifizierungsprozesse einzelner Akteure mit spezifischen Umwelten vonstattengehen, wie sich innerhalb dieser Gruppen feste Interpretationen der Umwelt und entsprechende Interessenlagen etablieren und wie die Aushandlungsprozesse zwischen diesen einzelnen Akteuren dann konkret geschehen.

Es sind insofern die organisatorischen Voraussetzungen, die von den Ansätzen unterschlagen und entsprechend in ihren Folgen nicht einbezogen werden können. Erst die Analyse dieser Voraussetzungen ermöglicht es aber, zu verstehen, wie multinationale Umwelten innerhalb von Organisationen überhaupt zunächst auf das Niveau von Informationen reduziert werden müssen, bevor sie zum Gegenstand strategischer Überlegungen gemacht werden können. Letztendlich wird so die aktive Rolle, die die Organisation im Selektionsprozess der Umwelt spielt (Aldrich und Pfeffer 1976), unterschätzt. Die Ansätze können – wie in der Kontingenztheorie üblich – nur feststellen, dass Unternehmen an Umwelten bereits angepasst sind, nicht aber beschreiben oder erklären wie diese Anpassung zustande kommt (Forsgren et al. 2006, S. 3).

In Bezug auf die Ansätze des I-R-Frameworks kann man dieses verkürzte Verständnis der Besonderheit multinationaler Umwelten sogar für deren programmatischen Kern halten. So pflegen die Ansätze einen instrumentellen Zugang zu MNU, der insbesondere dazu dient, Handlungsempfehlungen für das zentrale Management zu entwickeln.¹⁹ Dafür versetzen die Ansätze sich in die Position des obersten Managements der Unternehmen und entziehen dadurch diese Position der wissenschaftlichen Reflexion. Die soziale und organisationale Bedingtheit des Top-Managements wird von den Ansätzen weitestgehend ignoriert. Das Topmanagement kann so nicht in seiner Rolle im sozialen Gefüge des MNU verordnet werden. Es nimmt aus Sicht der Ansätze im MNU eine ‚Überblicksposition‘ ein und seinen Entscheidungen werden eine grundlegende Rationalität zugeschrieben. Dieses setzt voraus, dass das Top-Management nicht nur über überlegenes Wissen über die diversen Umwelten, sondern auch über uneingeschränkte Durchsetzungsmacht in den Unternehmen verfügt (Forsgren 2008, S. 95 f.; Forsgren et al. 2006, S. 2 f.).

Diese rationale Übersichtsposition erlangt das Topmanagement aus Sicht der Ansätze, und dieses ist ihr programmatischer Kern, in den Unternehmen durch die Anwendung des I-R-Frameworks selbst. Dieses dient als übergeordneter Rahmen dazu, die Perspektive der entscheidenden Manager und somit die Selektionsprozesse der

¹⁹ Dass es sich bei dieser ‚Ignoranz‘ gegenüber den sozialen Bedingungen von Entscheidungsprozessen durchaus um ein programmatisches Vorgehen handelt, zeigt sich bereits in der Übertragung der *information processing view* auf das MNU. Hier ging es explizit darum, unabhängig von der Nationalität der Unternehmen Organisationsstrategien und Designs für MNU zu entwickeln (Egelhoff 1988) und dieses, obwohl oder gerade weil in den Ansätze reflektiert wurde, dass Strategien in MNU von der Nationalität der Unternehmen abzuhängen scheinen (Egelhoff 1993).

MNU zu vereinen (Doz und Prahalad 1993). Es sind insofern nicht die Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren und Gruppen innerhalb der MNU, etwa die zwischen dem Management der Tochtergesellschaften und dem Management zentraler funktionaler Einheiten, die der Übersetzung von Umweltselektivität zu Organisationsselektivität zu Grunde liegen; es ist das I-R-Framework selbst, das diese Aufgabe übernimmt. Die Rolle von Agentschaft, einzelnen Akteuren und internen organisatorischen Widersprüchen wird somit durch einen „bias towards efficiency and the normative, rather simplistic belief that political ‘dysfunctions’ can be eliminated through more effective management“, weitestgehend übersehen (Geppert und Dörrenbächer 2011, S. 10; vgl. auch Dörrenbächer und Geppert 2009). Machtstrukturen werden so einseitig auf hierarchische Top-down-Beziehungen verkürzt. Alle räumlich und zeitlich variierenden Bottom-up-Prozesse werden entweder als dysfunktional angesehen oder komplett ausgeblendet (Geppert und Dörrenbächer 2014). Konflikte zwischen den verschiedenen organisationalen Einheiten werden dadurch von vorneherein als rational lösbar betrachtet. Mögliche Interpretationsprozesse des Umweltgeschehens innerhalb der Unternehmen werden auf wenige vorgeschriebene Bahnen reduziert.

So entsteht letztlich auch hier ein funktionalistisches Bild des Verhältnisses von Unternehmen zu ihren multinationalen Umwelten. Primär lassen sich die Ursachen dafür in den kontingenztheoretischen Grundannahmen ausmachen, die sich in der *information processing view* wiederfinden. Diese entwirft ein simplifiziertes Bild der Verhältnisse von Organisation und Umwelt, indem sie die diversen organisatorischen Umwelten auf eindeutig von Organisationen programmierbare Informationen reduziert. Organisatorische Umwelten erscheinen dann nicht als interpretationsbedürftig, wie es etwa in den Arbeiten Weiks herausgearbeitet wurde (Daft und Weick 2001; Weick 1985, 2001a), sondern als kalkulierbar, wenn auch mit Unsicherheit belastet. Sie stellen in dieser kontingenztheoretischen Perspektive den rationalen technologischen Kern von Organisationen nie grundsätzlich in Frage (Thompson 1967). Unter der Annahme von Rationalität müssten sich dann bei gleichen Umweltbedingungen auch gleiche Organisationsstrukturen langfristig durchsetzen. Dabei ist nicht nur zweifelhaft, ob dieses der empirischen Vielfalt von MNU gerecht wird. Vielmehr entsteht so ein Bild des MNU als „victim of the environment rather than a master of it“ und insofern eine enge einseitige kausale Kopplung zwischen Umweltvariablen und Organisationsstrukturen, in der „[t]he environment is a given, and the role of the multinational firm is to adapt to the prevailing situation to the greatest possible extent“ (Forsgren 2008, S. 92 ff.).

Fraglich ist an dieser Stelle aus organisationstheoretischer Sicht, ob Organisationen nicht plausibler als lernende bzw. evolvierende Systeme in einer mehrdeutig zu interpretierenden Umwelt zu verstehen sind (Tacke 1997a). Schließlich ist es in dieser Perspektive ein Allgemeinplatz, dass interne Organisationsentwicklungen nicht einfach evolutionäre Prozesse der Umwelt spiegeln (Westney 2009) und dass Unternehmen durchaus Einfluss auf die Entwicklung ihrer Umwelten nehmen können (Forsgren 2008, S. 92 ff.). Zudem unterschätzt eine rationalistische Überformung von Entscheidungsprozessen, die prinzipielle soziale Willkürlichkeit jeglichen Entscheidens in Organisationen, den daraus resultierenden Bedarf an Legitimation durch Erwartungsbildung und dessen Folgen (Luhmann 2006, S. 132 ff.).

Darüber hinaus kann man sich in Bezug auf den Gegenstand MNU fragen, ob eine solche rationalistische Reduktion die Besonderheit von multinationalen Umwelten überhaupt erfassen kann. Solange die von den Ansätzen selber herausgestellte Herausforderung multinationaler Umwelten, d. h. die Gleichzeitigkeit von Zentralisierungs- und Differenzierungs- bzw. Globalisierungs- und Lokalisierungsanforderungen, von den Ansätzen nur im Hinblick auf ihre rationale Lösbarkeit thematisiert wird, scheint es kaum möglich zu sein, dieser in ihren organisationalen Konsequenzen gerecht werden zu können. Das Framework scheint die aus den Herausforderungen entstehende interne Vielfalt und die sich andeutenden Konflikte vielmehr ‚weg zu rationalisieren‘, als sie analysierbar zu machen. Beides, d. h. sowohl die strikte Kopplung von Organisation und Umwelt als auch die damit einhergehende ‚Wegrationalisierung‘ der Herausforderungen multinationaler Umwelten führt dann zu Problemen, den dynamischen Wandlungsprozessen der sozialen Wirklichkeit von MNU gerecht werden zu können. Wie sollten in diesem Verständnis MNU die Möglichkeit haben, selbst innovative Strukturen zu entwickeln? Wie sollten in dieser Perspektive MNU in ihre Umwelten verändernd eingreifen können?

Trotz aller Kritik brechen die Ansätze die „Black box of hierarchical structures within the MNC“ auf „by focusing on how internationally operating firms can be better managed and organized“ (Geppert und Dörrenbächer 2011, S. 10). Sie verorten die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums in dem Zusammenspiel des Anspruchs komplexer multinationaler Umwelten und organisationaler Strukturen und Mechanismen. Insgesamt verdeutlichen die Ansätze, dass die Ansprüche multinationaler Umwelten sich in Problemen der Integration und Differenzierung bzw. in der Gleichzeitigkeit differierender lokaler und globaler Bedeutungsrahmen finden lassen. Organisationstheoretisch kann man hier auf ein durch multiple Umwelten ausgelöstes Identitätsproblem von MNU schließen. Ist dieses ein guter Anhaltspunkt, um die Besonderheit multinationaler Umwelten für MNU zu erfassen, müsste man dazu aber zunächst rekonstruieren können, wie multinationale Umwelten innerhalb von Organisationen Bedeutung erlangen. Erst dann könnte man die dadurch ausgelösten Probleme von Integration und Differenzierung von anderen, etwa produktspezifischen, Problemen von Integration und Differenzierung unterscheiden. Dieses setzt allerdings ein reflektiertes Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt voraus. Etwas was in Kapitel 3 entwickelt wird und in den IB-Studies weitestgehend fehlt.

Fazit: Kontingenztheoretische Ansätze

Die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums

Multinationale Umwelten besitzen eine besondere Komplexität, die direkte Auswirkungen auf die strukturelle Formation der Unternehmen besitzt. Die Komplexität multinationaler Umwelten ist durch einen verstärkten Kontrollaufwand und Informationsbedarf für die Unternehmen gekennzeichnet, die sich aus einer höheren Anzahl organisatorischer Einheiten und einer größeren kulturellen und geographischen Distanz zwischen den Einheiten ergibt. Multinationalität stellt insofern neben funktionalen und produktspezifischen eben auch lokale und globale Umwelтанforderungen

an die Unternehmen. Diese Anforderungen drücken sich in einem Spannungsverhältnis von Zentralisierung und Differenzierung in den Unternehmen aus. Dieses Spannungsverhältnis kann zu einer prinzipiellen Überlastung organisatorischer Hierarchien durch einen zu hohen Informationsbedarf an der Spitze der Unternehmen führen und, wenn nicht strukturell bearbeitet, Konflikte im Management erzeugen.

Positiver Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Die besondere Herausforderung internationalen Unternehmenswachstums wird im *Verhältnis von Organisation und Umwelt* gesucht. Dabei wird hier bereits mit organisationstheoretischen Mitteln konkreter auf die Folgen eingegangen, die multinationale Umwelten für die *strukturelle Entwicklung von Organisationen haben*. Insbesondere die in den 1980er Jahren einsetzende weitere Differenzierung struktureller Möglichkeiten der Unternehmen lässt ein differenziertes Bild von MNU entstehen, das es zumindest ermöglicht, Multinationalität als ein strukturelles Problem in der *Dimension Zentralisierung und Differenzierung* zu analysieren. Dadurch wird die Vielseitigkeit organisationsinterner Prozesse verdeutlicht. Verstärkt wird dieses mit dem zunehmenden Fokus auf das Management als die entscheidende(!) Akteurs-Ebene in den Unternehmen. Dieses ermöglicht zudem die Spannung von Zentralisierung und Differenzierung besser auf individuelle Unternehmen anzuwenden. Zusätzlich wird ab den 1980er Jahren die Umwelt als bedeutsamerer Einfluss auf die Entscheidungsprozesse des Managements erkennbar. Dieses ermöglicht zumindest prinzipiell, ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass die Herausforderungen und Besonderheiten von internationalen Unternehmenswachstum im Kontext allgemeiner gesellschaftlicher Bedingungen zu sehen sind.

Kritischer Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Kritisch ist der stark strategische Fokus der Ansätze zu beurteilen, *der zu einer rationalistischen Überformung von Organisationsprozessen führt und interne Organisationsprozesse in dieser Folge primär auf seine formalen Strukturen reduziert*. Als besonders problematisch erweist sich dabei die *statische Konzeption des Verhältnisses von Organisation und Umwelt*. Organisatorische Umwelten werden von den Ansätzen nicht als vielfach interpretierbar, sondern als eindeutig und in ihren Ausprägungen mit bestimmten Interessengruppen in Organisationen verbunden konzipiert. Ungeklärt bleibt so aber, wie Umweltanforderungen sich in Organisationsinformationen übersetzen. Dadurch erscheinen MNU als strukturelle Spiegelungen ihrer Umwelten. Die dadurch bereits implizierte Verkürzung interner Organisationsprozesse, verstärkt sich noch durch die rationalistische Überhöhung des zentralen Managements, dem überlegenes Wissen und Durchsetzungskraft zugeschrieben werden. In so einem Verständnis erscheint dann aber auch Multinationalität nur auf wenige formale Variablen reduziert zu sein. Es ist aber fraglich, inwiefern dieses dem möglichen empirischen Variantenreichtum von MNU gerecht werden kann und wie sich internationales von anderen Wachstumsprozessen unterscheidet.

2.3.2 Netzwerktheorie

Das MNU als ein Netzwerk und die Grenzen formalisierter Mobilität

Darstellung

Mit dem I-R-Framework etabliert sich trotz dessen rationalistischer Verkürzung organisationaler Wirklichkeit ein im Vergleich zu vorherigen Ansätzen komplexeres Verständnis der Organisation von MNU innerhalb der IB-Forschung. Dieses zeichnet sich durch ein relativ dynamisches Bild der Strukturen von MNU aus (Ghoshal und Nohria 1989), in dem sich Organisationen nicht ohne weiteres durch ein „redrawing the lines of a chart“ (Bartlett 1982, S. 21) verändern lassen. Die Organisation des MNU wird so zumindest in Ansätzen als eine soziale Aushandlungsarena beobachtbar, in der Umweltanforderungen mit Machtansprüchen einzelner Fraktionen des Managements verknüpft sind. Diese Fraktionen konkurrieren miteinander um Einfluss auf die Informationsgrundlage des obersten Managements. Letztlich resultiert dieser Prozess in der allmählichen Manifestation dominanter Strömungen (Bartlett 1982). Strukturell ergibt sich daraus eine Überforderung klassisch hierarchischer Entscheidungsstrukturen, die in der Forschung zu starken Zweifeln an den Möglichkeiten organisationaler Hierarchien führen. Als Reaktion darauf entwickeln sich Ansätze, die zum einen verstärkt organisationale Steuerungsmechanismen (*teams, task forces, committees*) analysieren, um Möglichkeiten zu eruieren, frühzeitig unterschiedlichste Koalitionen in Entscheidungsprozesse einzubinden und so starre Strukturen aufzulösen und Konflikte zu entschärfen (Bartlett 1982; Doz et al. 1981). Zum anderen stehen nun interne Informationsnetze und Wissensprozesse von MNU im Vordergrund der Untersuchungen (Doz und Prahalad 1993). Wissensprozesse gelten dabei aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften („tacitness“ etc.) nicht mehr als trivial (Teece 1981; Gupta und Govindarajan 2000). Entsprechend gewinnt die Koordination und Kontrolle dieser Prozesse (Gupta und Govindarajan 1991) und die Analyse der internen und externen Informationsnetzwerke der MNU zunehmend Aufmerksamkeit (Gupta und Govindarajan 1994).

Insgesamt etabliert sich so im Verlauf der 1980er und 1990er Jahre ein neues Organisationsverständnis des MNU im Rahmen eines allgemein neue Sicht auf Organisationen (Miles und Snow 1986). Dieses geht mit einem Perspektivenwechsel einher. So stellt die Überforderung rein hierarchischer Entscheidungsstrukturen aus Sicht der Ansätze auch den einheitlichen organisationalen Charakter von MNU in Frage. Das MNU wird nun als ein interorganisationales Netzwerk autonomer Einheiten konzipiert (Doz und Prahalad 1993; Ghoshal und Bartlett 1993). Dabei wird eine auf formale Strukturen fixierte Beschreibung des MNU aufgegeben und vor allem die unter diesen Strukturen liegenden Prozesse der Kontrolle und Informationsverarbeitung und die unterschiedlichen Perspektiven und Aushandlungen der verschiedenen Stakeholder in den Vordergrund gestellt (Doz und Prahalad 1993). Insofern ergibt sich ein stärkerer Fokus auf die Mikrodynamiken des MNU und sowohl der dominante Strategie-Struktur-Nexus (Geppert und Mayer 2006) als auch linear evolutionäre Modelle des MNU werden von der Forschung zunehmend hinter sich gelassen (Westney und Zaheer 2009).

Grundsätzlich lassen sich dabei verschiedene theoretische Ausrichtungen unterscheiden (Westney und Zaheer 2009). Ein umfangreicher Teil der Forschung behält die kontingenztheoretische Grundausrichtung mit ihrem Fokus auf widersprüchliche Zentralisierungs- und Dezentralisierungsansprüche bei (Forsgren 2008, S. 86 ff.) und konzentriert sich auf die Managementansprüche, wie sie im Rahmen der *transnational solution* formuliert wurden (Westney und Zaheer 2009). Stilprägend ist hier der *differentiated network approach* von Nohria und Ghoshal (1997). Das MNU wird dabei als ein vernetztes Gebilde verschiedener Niederlassungen in unterschiedlichen nationalen Kontexten betrachtet, für die allerdings aufgrund deren Unterschiedlichkeit keine einheitliche Strategie sinnvoll zu sein scheint. Eine Strategie kann sich in diesem komplexen Gebilde nicht mehr vereinheitlicht anhand der Unterscheidung von Diversifizierung und Integration ausrichten. Strategisch muss vielmehr für jede Niederlassung in ihrem Kontext der richtige Grad an Formalisierung, Zentralisierung und mit anderen Einheiten zu teilenden Werten gefunden werden (Nohria und Ghoshal 1997). Integration findet insofern nicht durch eine Strategie, sondern durch spezifische Formen von Vernetzung statt, die durch das Design der Kommunikation zwischen den Einheiten gesteuert werden soll (Forsgren 2008, S. 86 ff.). Zentral sind hier für den Ansatz unternehmensweit geteilte Wertvorstellungen, die über Sozialisationsprozesse auf der Ebene des Managements der Niederlassungen gemeinsame Ziele und einheitliche Perspektiven etablieren. Dieses soll die Unterschiede zwischen den Interessengruppen minimieren und Machtspiele zwischen den Einheiten regulieren. In seiner grundsätzlichen Argumentation ähnelt der *differentiated network approach* allerdings den strukturell-evolutionären Ansätzen (Forsgren et al. 2006, S. 4). Auch hier findet man ein relativ statisches und einseitig konzipiertes Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt, wie es in der Kontingenztheorie üblich ist (Forsgren 2008, S. 86 ff.)

Jedoch deutet sich bereits an dieser Stelle eine viel grundlegendere Veränderung in der Konzeption von MNU an, die mit der Umstellung auf ein Netzwerkkonzept einhergeht: Die Unternehmenszentralen verlieren ihre konzeptionell angelegte dominante Stellung in der Analyse von MNU (vgl. dazu und für den restlichen Absatz in der Übersicht Birkinshaw und Pedersen 2009). Im klassischen Bild von MNU stellten die Spannungen zwischen Niederlassungen und Unternehmenszentralen den Ausgangspunkt struktureller Analysen dar. Durch Übernahme der Perspektive der Unternehmenszentralen bzw. deren Managements erschienen MNU als schwer zu kontrollierende Gebilde. Dieses verändert sich mit dem Aufkommen der Netzwerkansätze in den 1980er und 1990er Jahren. Nun steht die Vernetzung der organisationalen Einheiten und nicht das Kontrollproblem der Zentralen im Vordergrund der Forschung. Die Unternehmenszentralen verlieren insofern zumindest ihre konzeptionell angelegte dominante Stellung in der Analyse von MNU. Dadurch ergibt sich auch ein anderes Verständnis der Besonderheit von MNU. Dieses resultiert nicht mehr allein aus den Kontroll- und Unsicherheitsproblemen der Unternehmenszentralen. MNU werden schließlich auch nicht mehr primär mit ihren Zentralen identifiziert.

Strategie und organisationale Entwicklung von MNU werden entsprechend als ein Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener organisationaler Einheiten betrachtet und die Entscheidungen des zentralen Managements rücken in den Hintergrund der

Analyse des MNU. Die Komplexität dieser Netzwerke macht dabei eine zentrale Planung und Steuerung unmöglich. Strategie wird nun als Prozess gegenseitiger Selbstanpassungen der einzelnen Einheiten verstanden (Doz und Prahalad 1993). Eine hierarchisch höhere Position im MNU-Netzwerk besitzt dann zwar immer noch eine gewisse Bedeutung, aber nur weil sie die Chance auf mehr Einfluss und bessere Informationen impliziert. Es besteht für die Ansätze jedoch keine determinierte kausale Verbindung zwischen hierarchischer Autorität und Einfluss im MNU-Netzwerk (Forsgren et al. 2006, S. 127 ff.). Letztlich kann in dieser Perspektive jede Einheit Einfluss auf den Gesamtzusammenhang des MNU ausüben (Bouquet und Birkinshaw 2008). Erst aus der empirischen Analyse der Austauschprozesse in individuellen MNU ergibt sich dann die Bedeutung einzelner organisationaler Einheiten. Manifest analysierbar sind diese Austauschprozesse in der Zuweisung funktionaler Rollen (Bartlett und Ghoshal 1986; Gupta und Govindarajan 1991, 1994), die für die Bestimmung der Gesamtstrategie notwendig sind (Westney und Zaheer 2009).

Die Netzwerkperspektive ist dabei von vorneherein stark mit einem Fokus auf Innovations- und Wissensprozesse verbunden. Die einzelne Niederlassung wird hier zunehmend als Ausgangspunkt für Innovationen im Netzwerk des MNU identifiziert (Gupta und Govindarajan 1994; siehe Bereits in den 1980er Jahren dazu unter dem Stichwort Heterarchie: Hedlund 1986, 1993, 1999). Heterogene Umwelten werden nicht mehr nur als Herausforderung, sondern auch immer stärker als Ressource der Unternehmen bzw. der einzelnen Einheiten betrachtet. Dabei verlassen viele Analysen den kontingenztheoretischen Mainstream der IB-Forschung und verbinden strategieorientierte und organisationstheoretische Analysen, indem sie auf alternative Ansätze – insbesondere den *capabilities approach* oder die *resource based view* – zurückgreifen (Dunning und Lundan 2008, S. 253 ff.; Westney und Zaheer 2009; siehe allgemein: Forsgren 2008, S. 54 ff.; Kogut und Zander 1993; Meji und Umemoto 2010; Pfeffer und Salancik 1978). Es kommt dadurch zu einer Art ‚Soziologisierung‘ des MNU, indem stärker auf die Position einzelner Akteure und auf Routinen und deren Kontexte eingegangen wird.

Letztlich wird dadurch der zunächst dominante Fokus in der Netzwerkperspektive auf die Rolle der Niederlassungen innerhalb des MNU-Netzwerkes (Gupta und Govindarajan 1994) durch den Blick auf die Entscheidungsmöglichkeiten der Niederlassungen selbst und die Beziehungen, die diese eben nicht nur mit der Zentrale, sondern auch mit anderen Niederlassungen unterhalten (Birkinshaw und Pedersen 2009), ergänzt. Insofern kommt in der Netzwerkperspektive die Niederlassung nicht nur in ihrer organisationalen Eigenwirklichkeit, sondern gerade in ihrer Eigenwilligkeit als Akteur zum Vorschein (Bouquet und Birkinshaw 2008). So zeigt etwa Birkinshaw (1996), dass die Niederlassungen abhängig von ihren Fähigkeiten durch strategisches Verhalten Mandate für Aufgaben im MNU-Netzwerk an sich ziehen oder auch verlieren können. Dieses bildet ihre Grundlage für Autonomie und Einfluss. So verkompliziert sich nicht nur die Analyse von MNU, sondern es verschiebt sich zugleich der Fokus der Forschung: Nun geht es nicht mehr um die Analyse von Kontrollproblemen, sondern um die Untersuchung der Macht- und Einflusschancen einzelner Akteure innerhalb des MNU-Netzwerkes (Birkinshaw und Hood 1998; Birkinshaw 2001).

Dadurch kommt letztlich der multiplen Umwelteinbettung des MNU eine wichtige Rolle in diesen Ansätzen zu. Einfluss und Macht in Unternehmen leiten Akteure in dieser Perspektive aus dem Wissen und den spezifischen Fähigkeiten ab, die sie aus der Einbettung in bestimmten Umwelten gewinnen (Bouquet und Birkinshaw 2008; Gupta und Govindarajan 2000). Diese Unternehmensnetzwerke bilden die Grundlage für Ressourcen und die Positionierung der einzelnen Einheiten in den Unternehmen. Insofern leitet sich aus ihrer Struktur die Position der einzelnen Akteure in MNU ab: je zentraler die Position des Akteurs in seinem Netzwerk desto wahrscheinlicher sein Einfluss auf andere Akteure im oder außerhalb eines MNU.

Diese Kontexte werden dabei von der sich etablierenden *business network theory* als vielfältige Beziehungen zwischen unterschiedlichen Akteuren beschrieben. Im Vergleich mit der Kontingenztheorie verleiht dieser Ansatz der organisationalen Umwelt somit ein ‚Gesicht‘ (Forsgren 2008, S. 198 ff.).²⁰ Insofern schließen die Ansätze die Beziehungen zu spezifischen Akteuren in der Umwelt der Unternehmen in die Analyse der MNU mit ein und betonen so stärker die Vielfalt multinationaler Umwelten (Forsgren 2008, S. 108 ff.; Forsgren et al. 2006, S. 5 ff.). Diese Form lokaler Einbettung ist nicht zu verwechseln mit den in der Kontingenztheorie formulierten Anforderungen, Entscheidungsprozesse des Managements lokalen Bedingungen anzupassen. Vielmehr handelt es sich hier um eine strukturelle Manifestation der Beziehungen, die einzelne Einheiten zu ihren jeweiligen lokalen Kontexten unterhalten (Forsgren et al. 2006, S. 104 ff.).

Dabei verändert sich auch die Perspektive auf Prozesse organisationaler Grenzziehung. Die Bedeutung von Eigentümerschaft und die sich daraus ableitenden hierarchischen Verhältnisse spielen im Vergleich mit den Beziehungen zwischen relevanten externen und internen Akteuren eine allenfalls sekundäre Rolle für die Analyse von MNU (Forsgren 2008, S. 113). Organisationale Grenzen werden allerdings nichtsdestotrotz in der Netzwerktheorie weiterhin durch Eigentumsrechte bestimmt. Letzteren wird aber nur noch eine unbestimmte Wirksamkeit innerhalb organisationaler Zusammenhänge zugeschrieben. Diese Vagheit wird dabei auch auf die Unternehmensgrenzen selbst übertragen (Forsgren et al. 2006, S. 92 f.), die als „fuzzy boundaries“ nicht mehr klar zwischen innen und außen organisationaler Zusammenhänge zu trennen vermögen (Doz und Prahalad 1993).

Um trotz dieser Vagheit MNU überhaupt analysieren zu können, werden zumindest den einzelnen organisationalen Einheiten und Akteuren im MNU implizit feste Grenzen zugeschrieben. Das MNU ist in dieser Hinsicht ein Netzwerk einzelner organisationaler Einheiten, die zwar durch einen rechtlichen und administrativen Rahmen zusammengehalten (Forsgren et al. 2006, S. 78), jedoch als selbstständig agierende Akteure betrachtet werden. Die Netzwerktheorie konzeptualisiert das MNU aus der Sicht dieser Akteure neu (Forsgren et al. 2006, S. 104). Die Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt, die Differenz zwischen internen und externen Akteuren des MNU-

²⁰ Beschreibt die Kontingenztheorie zwar auch die Umwelten der Einheiten als Netzwerk von Zulieferern, Kunden und Konkurrenten (Ghoshal und Bartlett 1993; Nohria und Ghoshal 1997), bleiben diese Umwelten allerdings ‚gesichtslos‘, da sie auf Konkurrenz- und Komplexitätsgrade reduziert werden (Forsgren 2008, S. 108 ff.).

Netzwerkes wird insofern aus der Sicht der einzelnen Akteure, aber nicht mehr aus der Sicht des gesamten organisationalen Zusammenhanges rekonstruiert. Sie erscheint dabei als dualistische Orientierung dieser einzelnen Akteure im MNU-Netzwerk. Die alle Akteure einschließende organisationale Grenzziehung besitzt hingegen keine Relevanz in der Netzwerktheorie.

Diskussion

In der Netzwerktheorie verliert die Unterscheidung zwischen Organisation und Umwelt durch die Vagheit organisationaler Grenzziehung ihren theoretisch zentralen Stellenwert für die Analyse des MNU. Externe und interne Akteure stellen in dieser Perspektive für die einzelnen Akteure im MNU prinzipiell gleichwertige Einbettungskontexte dar. Überschneidungen und Abweichungen dieser Einbettungskontexte bestimmen dann mögliche Spannungen der organisationalen Einheiten und deren Position im MNU (Forsgren et al. 2006, S. 92 ff.). Die Besonderheit der Multinationalität von MNU besteht aus netzwerktheoretischer Perspektive in der Vielfalt dieser dualistischen Orientierungen. Die spezifische Komplexität des MNU ergibt sich dann aus den vielen z. T. sehr divergierenden Umwelten der Niederlassungen, die durch die Vernetzungen der Einheiten aufeinander Einfluss ausüben und dadurch zentral nicht mehr zu kontrollieren sind. Diese Unkontrollierbarkeit wird als eine der zentralen Eigenschaften des MNU angesehen (Ghoshal und Westney 1993).

Das MNU ist so einerseits durch die vielfältigen Umwelteinbettungen ein Raum, in dem im besonderen Maße Fähigkeiten aus divergierenden Kontexten miteinander kombiniert werden können. In dieser Perspektive ist das MNU der Ort für Innovationen in der Weltwirtschaft. Andererseits wird das MNU aufgrund der vielen dualistischen Orientierungen zu einem Netzwerk, in dem viele Akteure miteinander um Einfluss konkurrieren und eine zentrale Integration und Kontrolle kaum möglich zu sein scheint. Dieses führt zu einem Widerspruch: Wie können unterschiedliche Fähigkeiten kombiniert werden, wenn deren Unterschiedlichkeit gerade die zur Kombination der Fähigkeiten notwendige Integration problematisch macht? Insofern besitzt die Netzwerkperspektive zwei Probleme:

Erstens rückt dadurch, dass die einzelne Niederlassung zum Ausgangspunkt der Analyse des MNU wird, der Gesamtzusammenhang des MNU weitgehend in den Hintergrund. Grundsätzlich erscheint das MNU nun als ein permanent durch Auseinandersetzungen zwischen den einzelnen Einheiten geprägtes, auseinander strebendes Gebilde. So besitzen die Einheiten letztlich nur das Interesse, ihre Position in ihren jeweiligen Netzwerken zu entwickeln, von denen die anderen Einheiten des MNU entkoppelt sind (Forsgren et al. 2006, S. 72). Lässt der Netzwerkansatz somit eine Perspektive hinter sich, in der einzelne Niederlassungen nur aus dem hierarchischen Gesamtzusammenhang des MNU verstanden werden, bleibt nun allerdings fraglich, wie die divers vernetzten Netzwerkknoten (Birkinshaw und Pedersen 2009) in einen organisationalen Gesamtzusammenhang integriert werden können und auf welcher Basis diese Wissen austauschen können.

Die üblichen organisationalen Mechanismen zur Integration werden von der Netzwerkperspektive stark in Zweifel gezogen (siehe dazu und für die beiden folgenden

Absätze Forsgren 2008, S. 113 ff.). So kann Integration durch hierarchische Beziehungen bzw. unidirektionale Macht zentraler Akteure von jeder organisationalen Einheit auf der Grundlage ihrer eigenen Netzwerkeinbindungen und des reziproken Austausches mit anderen Einheiten unterlaufen werden. Auch überlegenes strategisches Wissen, um brauchbare Strategien für alle Niederlassungen zu entwickeln, wird aufgrund der Komplexität der jeweiligen diversen Kontexte in Frage gestellt. Zentrale Koordination erscheint somit allein aufgrund der Divergenz zwischen hierarchischer Autorität und relevantem Wissen über lokale Einbettungskontexte aus netzwerktheoretischer Sicht als zu stark mit Unsicherheit belastet, um effektiv wirken zu können. Insofern werden Versuche einer Unternehmenszentrale, integrative, einheitliche Strategien durchzusetzen (Forsgren et al. 2006, S. 104), als Kontrollversuche einer von vielen Einheiten des Netzwerkes verstanden, die sich aber der Konkurrenz der weiteren internen und externen Akteure stellen muss.

Auch die in der Kontingenztheorie präferierte Idee, dass unternehmensweit geteilte Wertvorstellungen hierarchische Integration in Unternehmensnetzwerken ersetzen können, wird von den Netzwerktheoretikerinnen nicht geteilt. Insbesondere widerspricht diese Vorstellung der Idee, dass es lokale Einbettungskontexte sind, die besonderen Einfluss auf die Entscheidungen und auch die Möglichkeit der einzelnen Einheiten haben, Wissen in Netzwerken zu teilen.

Es bleibt insofern in der Netzwerkperspektive offen, wie die Integration des MNU möglich ist. Es bleibt ungeklärt, wie das MNU-Netzwerk als Ganzes Differenz gegenüber einer aus anderen Akteuren bestehenden Umwelt erzeugen kann. Dabei ergibt sich für die Netzwerktheorie eine theoretisch widersprüchliche Situation. So schreibt die Netzwerktheorie den organisationalen Grenzen für die Analyse des MNU nur eine untergeordnete Rolle zu. Zugleich rücken aber der Transfer und die Übersetzung von externen Ressourcen in interne Einflussoptionen in das Zentrum der Analyse des MNU. Die Netzwerkperspektive stellt dazu die Rekonstruktion der Perspektiven der einzelnen Niederlassungen in den Vordergrund. Diesen wird ja ein Organisationsstatus zugestanden. Die sich daraus ergebenden Chancen werden allerdings in einem Großteil der Forschung nicht realisiert.

Zweitens ist an der Netzwerkperspektive insofern problematisch, dass in diesem Teil der IB-Forschung so gut wie keine Erforschung der Übersetzungsvorgänge innerhalb einzelner Niederlassungen erfolgt. Vielmehr werden auch die einzelnen Niederlassungen vor allem aus ihrem Netzwerkkontext selbst erklärt. Die internen Übersetzungsvorgänge bleiben hingegen unterbelichtet (siehe etwa Gupta und Govindarajan 1991, 1994; Bouquet und Birkinshaw 2008). Recht typisch für ein Netzwerkverständnis von Organisationen (Tichy et al. 1979) sehen die Ansätze dann in den einzelnen Niederlassungen eben nur Akteure eines „set of actors connected by a set of ties“ (Borgatti und Foster 2003, S. 992). Insofern wird die ‚organisationale Individualität‘ der Niederlassungen aus den Strukturen und Relationen des Netzwerkes, d. h. aus ihrer Umwelt, erklärt (Forsgren et al. 2006).

Damit begeht aber auch die Netzwerktheorie einen zur Kontingenztheorie vergleichbaren kausalen Kurzschluss im Verhältnis von Organisation und Umwelt. Zwar

wird in den Ansätzen eine deterministische Perspektive des Verhältnisses von Organisation und Umwelt grundsätzlich entschärft, indem den einzelnen Niederlassungen der Status eines Akteurs zugeschrieben wird, jedoch erscheinen die einzelnen organisationalen Einheiten nichtsdestotrotz vor allem als rational handelnde, durch ihre Umwelten strukturell bestimmte Akteure (Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014). Obgleich Niederlassungen Möglichkeiten zugeschrieben werden, strategisch zu handeln und somit Änderungen ihrer Position und deren Bedingungen im Netzwerk zu erreichen, werden auch hier ihre Entscheidungsalternativen auf die Strukturen der zwei Umwelten MNU-Netzwerk und externe Umwelt reduziert. Dabei verhindert die Unterstellung von Rationalität wie im I-R-Framework, dass ein genauerer Blick auf die Übersetzungsvorgänge von Umweltvariablen in Entscheidungsalternativen innerhalb der Einheiten geworfen wird. Stattdessen wird in der Netzwerkperspektive die Analyse von MNU auf die Untersuchung der Korrelationen zwischen Strukturvariablen der internen und externen Umwelt und der Positionierung der MNU in dieser Umwelt beschränkt. Nun geht es nur noch darum, die ermöglichenden und einschränkenden Folgen der Strukturen des internen und externen Netzwerkes zu analysieren. Man könnte diese Netzwerkperspektive insofern dem strukturellen Paradigma der Netzwerkforschung zuordnen (Geppert und Dörrenbächer 2014; siehe für das strukturelle Paradigma der Netzwerkforschung Borgatti und Foster 2003, S. 1000).

Es ist aber fraglich, ob nicht die Interpretationsprozesse der Akteure – und das bedeutet dann auch die Prozesse innerhalb der einzelnen Einheiten – in die Analyse des MNU einbezogen werden müssen, um die sich aus den vielfältigen Umwelteinbettungen ergebenden widersprüchlichen Interessenkonstellationen in MNU-Netzwerken erfassen zu können. Grundlage der Interessenkonstellationen und Austauschprozesse innerhalb eines MNU-Netzwerkes sind schließlich im jeweiligen MNU-Netzwerk etablierte spezifische Vorstellungen der für ein Unternehmen entscheidenden Umweltdependenzen. Diese Vorstellungen, die innerhalb von Organisationen – zumindest von Individuen und Gruppen in Organisationen – im Rahmen ihrer Aufmerksamkeits- und Interpretationsprozesse kreiert werden, sind Voraussetzung dafür, dass Organisationen überhaupt effizient mit Umwelten umgehen können (Pfeffer und Salancik 1978, S. 63 ff.). Ohne diese Vorstellungen und ihre Herstellung in die Analyse einzubeziehen, bleibt nicht nur offen, wie einzelne Einheiten sich strategisch verhalten, sondern auch, wie einzelne Einheiten in MNU-Netzwerken überhaupt den Status von Akteuren erlangen können. Leitet sich, wie von der Netzwerkperspektive veranschaulicht, die Bedeutung der Akteure innerhalb von MNU aus ihren jeweiligen Umwelten ab, dann müsste zumindest geklärt werden, wie die einzelnen Umwelten zu Bedeutung im jeweiligen MNU-Netzwerk gelangen. Erst daraufhin ließe sich der Status der Akteure im MNU-Netzwerk bestimmen. Dieses kann aber nicht, wie die Ansätze annehmen, einfach aus der Position eines Akteurs in seiner Umwelt abgeleitet werden. So zeigen etwa Anderson et al. (1999), dass sich eine direkte Verbindung zwischen dem Erfolg einer organisationalen Einheit in ihrem Kontext und ihrer Durchsetzungskraft im MNU-Netzwerk nicht unbedingt herstellen lässt.

Besonders problematisch erweist sich dabei, dass in der Netzwerkperspektive, ohne reflektierte Vorstellungen von grundlegenden sozialen Grenzbildungsmechanismen vorschnell aus einer netzwerkartigen Strukturierung einer Organisation und/oder der Dominanz informaler Mechanismen die Organisationsförmigkeit des Gegenstandes in Frage gestellt wird. Aus einer organisationssoziologischen Perspektive, die Organisation nicht mit dem bürokratischen Idealtypus Webers (2005, S. 160 ff.) oder den fordistischen Großorganisationen Thompsons (1967) gleichsetzt, sind dagegen interne und externe, formale und informale Vernetzungsprozesse in gewisser Weise Organisationsnormalität (Luhmann 1994). Eine organisationssoziologische Perspektive würde sogar eigentlich nahelegen, dass diese Netzwerke erst im Kontext formaler Organisation(sgrenzen) möglich und für einen Beobachter interessant werden (Tacke 1997b, S. 18 ff.). Organisationsgrenzen werden in einer solchen Perspektive aber auch nicht auf die Möglichkeiten hierarchischen Entscheidens auf der Grundlage von Eigentumsrechten reduziert. Vielmehr stellt Organisationssoziologie, wie ich in 3 noch zeigen werde, soziale Grenzbildungsmechanismen in den Vordergrund.

Die Netzwerktheorie erscheint aus dieser Perspektive vorschnell mit der Ablehnung von Hierarchien oder Eigentum auch die Organisationsförmigkeit des MNU aufzugeben und sich dadurch die Möglichkeiten zu nehmen, die die Organisationstheorie mit der Unterscheidung von Organisation und Umwelt für die Analyse des MNU mit sich bringt. Jedoch erst durch eine solche Reflexion der Grenzziehungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt und deren Folgen könnte auch die Netzwerkperspektive die Prozesse der Bedeutungszuweisung innerhalb von MNU-Netzwerken verstehen. Ohne eine bewusste Reflexion organisationaler Grenzen bleibt hingegen letztlich fraglich, wie der netzwerktheoretische Zugang die Überschreitung organisationaler Grenzen und die Übersetzung von Organisationsexternem in -internes und umgekehrt überhaupt adäquat analysieren kann. Erst eine Analyse der umfassenden Grenzbildungsprozesse verdeutlicht, inwiefern sich innerhalb des MNU-Netzwerkes Abhängigkeiten und Chancen für Kontrollen zwischen den Einheiten ergeben. Denn zumindest organisationstheoretisch lässt sich eine direkter Einfluss auf das bzw. im MNU-Netzwerk nur zwischen Einheiten vorstellen, die auch Teil des MNU-Netzwerkes sind (Pfeffer und Salancik 1978, S. 32).

Insofern ergibt sich hier nicht nur die in der Netzwerkanalyse vorhandene Gefahr „of not seeing the trees for the forest“ (Salancik 1995, S. 346), sondern auch das Problem, dass ohne die Bestimmung eindeutiger organisationaler Grenzen die Beziehungen des MNU zu seinen Umwelten und deren Verarbeitung im MNU nicht adäquat erfasst werden kann. Die Netzwerkperspektive kann nur feststellen, inwiefern die externen und internen Businessnetzwerke internationalisiert sind, d. h., ob die Beziehung zwischen den einzelnen Einheiten im MNU Ländergrenzen überschreitet, oder ob einzelne Einheiten des MNU in ihrem Netzwerk Ländergrenzen übergreifende Beziehungen zu externen Partnern pflegen (vgl. dazu etwa Forsgren et al. 2006, S. 77 ff.). Es bleibt aber offen, welche Folgen das für Unternehmen eigentlich hat.

Erschwerend kommt hinzu, dass die jeweiligen Umwelten der Einheiten des MNU von den Ansätzen konzeptionell auf ihre Businessnetzwerke (interne und ex-

terne) reduziert werden. Dadurch bleiben institutionelle Unterschiede zwischen Einbettungskontexten zweitrangig (vgl. dazu etwa Forsgren et al. 2006, S. 71 ff.). Einbettungskontexte werden insofern ihrer sozialen Dimension beraubt und kommen nur in der bereits reduzierten Form aufgabenspezifischer Umwelten vor (Geppert et al. 2003; Heidenreich 2012). So bleibt aber offen, welchen Stellenwert der Internationalisierung externer oder interner Businessnetzwerke zukommt. Wie unterscheiden sich nationale von multinationalen Businessnetzwerken, wenn alle Netzwerke eigentlich als prinzipiell grenzenlose Businessnetzwerke vorgestellt werden? Dieses bleibt weitestgehend ungeklärt in der Netzwerkperspektive.

Trotz dieser Probleme eröffnet die von der Netzwerktheorie vorgenommene Perspektivverschiebung – MNU und deren Strategien aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Einheiten zu verstehen – der Netzwerktheorie die Chance, den vielfältigen Beziehungen und Ungewissheiten, die das MNU bestimmen, gerechter als vorherige Theorien werden zu können (siehe etwa Gupta und Govindarajan 1991, 1994). Allerdings verliert in einer solchen Netzwerkperspektive nicht nur das MNU den Status einer organisationalen Einheit, ebenso geht damit der Verlust einer eindeutigen Trennung von Umwelt und dem nur noch als Netzwerk konzipierten MNU einher (siehe etwa Doz und Prahalad 1993; Ghoshal und Bartlett 1993). Eröffnet diese Perspektive so zwar scheinbar die Möglichkeit, das MNU im Kontext seiner sozialen Bedingtheit zu untersuchen (Ghoshal und Bartlett 1993), bleibt offen, wie man sich eigentlich die Übersetzung von Umweltselektivität in Netzwerkelektivität vorstellen soll. Auch die Netzwerktheorie bestimmt insofern die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums aus den Verhältnissen von Organisation bzw. Netzwerk und Umwelt, kann aber der Komplexität dieses Verhältnisses kaum gerecht werden.

Fazit: Netzwerkansätze

Die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums

Die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums ergibt sich aus den *vielfältigen multiplen Einbettungskontexten, die eine starke zentrifugale Wirkung auf die Strukturen des MNU haben*, da jede einzelne Einheit des MNU versucht, in ihren jeweiligen Einbettungskontexten ihre Position zu verbessern. Diese einzelnen Einheiten sind dabei von einer dualistischen Orientierung zwischen internen und externen Einbettungskontexten geprägt. Multinationalität erscheint so als eine kaum zu kontrollierende, geschweige denn zu integrierende *Vielfalt dualistischer Orientierungen der einzelnen Einheiten des MNU*.

Positiver Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Die Umstellung des Ansatzes auf das Netzwerkkonzept offeriert zwei positive Ansatzpunkte für die Entwicklung einer organisationssoziologischen Perspektive:

Erstens lassen die Netzwerkansätze eine *Verkürzung von Organisationen auf eine durchsetzungsstarke Hierarchie hinter sich und verstehen MNU als komplex vernetzte Gebilde unterschiedlicher Akteure*. Dadurch entsteht ein realistischer Blick sowohl auf die Entwicklung von Strategien als Zusammenspiel verschiedener Akteure in

Organisationen als auch auf die vielfältigen Möglichkeiten von MNU Strukturen auszubilden.

Zweitens verleiht der Netzwerkansatz *der Umwelt des MNU ein ‚Gesicht‘, indem er die vielfältigen Beziehungen und Akteure identifiziert, die für die einzelnen Einheiten prägend sind*. Dadurch schafft er ein vielschichtiges Bild des Variantenreichtums multinationaler Umwelten und – durch die direkte Verbindung der Umwelteinbettung mit den Akteuren im MNU – der Komplexität des MNU.

Kritischer Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Kritisch an den Ansätzen ist eine *unzureichende Konzeption organisationaler Grenzen*. Die Grenzen von Organisationen werden weiterhin aus Eigentumsrechten abgeleitet, denen aber nur noch eine vage Bedeutung zukommt. Entsprechend werden die Grenzen der MNU nur noch als *fuzzy boundaries* konzipiert, die nicht mehr klar zwischen innen und außen trennen. Es fehlt insofern eine differenzierte Konzeption organisationaler Grenzen, die *die Übersetzung von Externem in Internes zu analysieren ermöglicht*. Dadurch rückt zum einen der *Gesamtzusammenhang des MNU in den Hintergrund* und es bleibt letztlich offen, wie Integration im MNU und damit auch Differenz zur Umwelt von den Ansätzen analysiert werden kann. Zum anderen bleiben dadurch auch die *organisationalen Prozesse unreflektiert, die der Relevanz spezifischer Umwelten im MNU zugrunde liegen*. Denn dafür bräuchte es eine Perspektive, die die Interpretationsprozesse organisatorischer Umwelten und deren interne Durchsetzung einbezieht. Erst dieses würde es schließlich auch erlauben, überhaupt dem Akteursstatus einzelner Niederlassungen im MNU-Netzwerk und somit deren organisationaler Individualität gerecht werden zu können. Letztlich wird dieser nämlich auf die Umwelt der einzelnen Niederlassungen verkürzt.

2.3.3 Soziologische Perspektiven

MNU als eingebettete soziale Räume

Im Allgemeinen wird aus soziologischer Perspektive dem MNU als organisational voraussetzungsreichem Phänomen erst seit den 1990er Jahren vermehrt Interesse entgegengebracht. Nachdem bereits die Netzwerkansätze der 1980er und 1990er Jahre eine gewisse ‚Soziologisierung‘ der Erforschung des MNU mit sich brachten, haben insbesondere die sich in der Organisationstheorie ausbreitenden institutionalistischen Annahmen mit ihrer Dekonstruktion des rationalistischen Organisationsverständnisses (Meyer und Rowan 1977) einen großen Einfluss auf die Entwicklung soziologischer Ansätze (Morgan und Kristensen 2006). Die soziologischen Theorieansätze der IB-Studies benutzen diese Dekonstruktion als Ausgangspunkt, um in kritischer Abgrenzung zu den dominierenden rationalistischen Annahmen ihres Forschungsfeldes eigene Vorstellungen der Unternehmensinternationalisierung zu entwickeln (Hirsch-Kreinsen 2010). Dabei lassen sich drei zentrale Perspektiven ausmachen, die untereinander eng verwoben sind und im Folgenden nacheinander behandelt werden: institutionalistische (2.3.3.1), mikropolitische (2.3.3.2.1) und transnationale bzw. soziopolitische (2.3.3.2.2) (Hirsch-Kreinsen 2010).

2.3.3.1 *Institutionalistische Ansätze des MNU: Wieso sind MNU unterschiedlich?*

Darstellung

Soziologische Annahmen und Thesen profilierten sich in den IB-Studies zunächst vor allem in der Form *institutionalistischer* Ansätze. Institutionalistische Ansätze sind relativ weit verbreitet in den IB-Studies (Jackson und Deeg 2008; Tihanyi et al. 2012). Eine Hoffnung, die in den IB-Studies mit der institutionellen Theorie verbunden wurde, war eine stärkere organisationstheoretische Fundierung des I-R-Frameworks. Man ging davon aus, dass man mit institutionellen Theorien Anpassungsprozesse an globale und lokale Isomorphie-Prozesse besser abbilden könne. In diesem Kontext ging es darum, Firmen, die primär in homogenen nationalen Umwelten zu Hause sind, klar von den international operierenden Unternehmen unterscheiden zu können (Westney und Zaher 2009). Die im ökonomischen Teil der IB-Studies benutzten institutionalistischen Annahmen unterscheiden sich aber deutlich von den soziologischen Ansätzen (Jackson und Deeg 2008).

Die soziologische Variante institutionalistischer Ansätze entwickelte sich in klarer Abgrenzung zu den Annahmen einer globalen Konvergenz von Managementpraktiken (Ferner et al. 2006), wie sie den Konzepten einer „borderless world“ sowie der „footloose enterprises“ (Omae 1990) und auch den oben besprochenen Best-Practice-Modellen des I-R-Frameworks zugrunde liegen. Diesen Herangehensweisen geht es darum, die Bedeutung lokaler Einbettungskontexte in Abgrenzung zu globalisierungsaffinen wirtschaftswissenschaftlichen Best-Practice-Ansätzen zu betonen (Whitley 1992b; Whitley 1999, S. 3 ff.). Relativ kurz nach dem Aufkommen solcher Best-Practice-Modelle in der I-B-Forschung Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre argumentierte bereits Hu (1992), dass selbst wenn einzelne Operationen der MNU staatliche Grenzen ignorieren würden, diese Unternehmen deshalb weder im Gesamten als staatenlos betrachtet werden können noch selbst alle Staaten gleich gewichten würden. Die daraus folgende grundsätzliche Annahme Hus (1992, S. 122), dass MNU „only national firms with international operations“ sind, bildet bis heute den Ausgangspunkt der institutionalistischen Ansätze des soziologischen Teils der IB-Forschung. Ähnelt dieses den im vorherigen Teil vorgestellten Internationalisierungstheorien, grenzt sich die Theorie aber von vorneherein von simplifizierenden Vorstellungen nationaler Differenzen ab (Ferner et al. 2006).

Dominant ist in diesem Zusammenhang die *comparative capitalisms* (CC) (Jackson und Deeg 2008) oder die *comparative institutional analysis* (CIA) (Morgan et al. 2010b). Dazu werden primär die Varieties of Capitalism- (Hancké 2009; Hall und Soskice 2001), National Business Systems- (Whitley 1999, 2007) und Societal Effect-Ansätze (Sorge 1991; Maurice und Sorge 2000) gezählt (Ferner et al. 2006). Ohne hier konkret auf alle Ansätze einzugehen, lässt sich allgemein sagen, dass die Ansätze verschiedene kapitalistische Wirtschaftssysteme nach ihrer Art der Koordination zwischen Unternehmen und anderen Akteuren unterscheiden. Dabei werden Unternehmen als die zentralen Akteure in diesen Wirtschaftssystemen gesehen, die sich aber für ihren Erfolg mit anderen Akteuren aus unterschiedlichen institutionellen Sphären koordinieren müssen. Es handelt sich insofern um eine relationale Perspektive auf den Erfolg und die Konstitution von Unternehmen und Wirtschaftssystemen (Hall und Gingerich 2009; Hall und Soskice 2001; Whitley 1992a).

Grundannahme der institutioneller Ansätze ist, dass Institutionen ökonomische Handlungen in ihrem Ergebnis maßgeblich formen und beeinflussen (Morgan et al. 2010a). Im Kern haben wir es hier mit einem soziologischen Argument der sozialen Einbettung ökonomischer Handlungen zu tun. „*Embeddedness* refers to the social, cultural, political, and cognitive structuration of decisions in economic contexts. It points to the indissoluble connection of the actor with his or her social surrounding“ (Beckert 2003, S. 769, Herv. i. O.). Die Ansätze verstehen dabei im Rahmen eines sozial-konstruktivistischen Zugang zu Unternehmen die Einbettungskontexte als konkrete *lokale* Strukturen und Rationalitäten (Whitley 1992b). Diese *lokalen* Bedeutungsrahmen bilden die Wissensgrundlage für die nur unter den Bedingungen limitierter Rationalität entscheidenden Unternehmensmanager. Somit haben diese lokalen wirtschaftlichen Rationalitäten einen direkten Effekt auf die Ziele, Strategien und Ausformungen der jeweiligen Unternehmen (Whitley 1992b, 1992a).

Eine gewisse Lokalität besitzen die Bedeutungsrahmen, weil Institutionen aus der Sicht der CC oder der CIA sich gegenseitig verstärken. Das bedeutet, dass Institutionen eine gewisse Komplementarität oder Inkomplementarität zueinander besitzen, weil sie gegenseitig Defizite ausgleichen, es zu Isomorphien zwischen ihnen kommt oder sie schlichtweg miteinander assoziiert sind (Crouch 2010). Sind sie komplementär zueinander, können sie eine bestimmte Gestalt oder gemeinsame Form annehmen (Crouch 2010; Hall und Gingerich 2009). Diese Gestalt oder Form besitzt einen nationalen, regionalen oder lokalen Faktor, da viele Institutionen beeinflusst sind von den Regulierungen des Nationalstaates oder sich aus nationenspezifischen Entwicklungen bzw. Traditionen ergeben (Hall und Soskice 2001; Sorge 2005; Morgan et al. 2010a). Analysiert der Ansatz unter der Annahme der Komplementarität von Institutionen immer holistisch ‚Gesellschaften‘, liegt ihm insofern zugleich ein nationalstaatszentriertes Gesellschaftsbild zugrunde, das ‚Gesellschaften‘ allerdings als offen und in sich differenzierte Systeme begreift (Morgan et al. 2010a; siehe kritisch dazu: Ferner et al. 2006; Rugman und Verbeke 2009).

Es gibt verschiedene Ansätze im Rahmen der CC oder der CIA, die die Vielfalt lokaler Einbettungskontexte von Unternehmen einfangen. Ruigrok und van Tulder (1995; Tulder 1999) entwickeln etwa das Konzept der industriellen Komplexe, um unterschiedliche Unternehmensstrategien in regionale Wirtschaftskontexte und Akteurskonstellationen einzubetten. Die Varieties of Capitalism-Ansätze unterscheiden dagegen verschiedene *national* politische Ökonomien nach ihren typischen Koordinationsformen, die die Strategien von Unternehmen maßgeblich beeinflussen (Hall und Soskice 2001). Einer der ersten Ansätze, der sich in diesem Zusammenhang systematisch mit dem MNU befasst und bis heute die Diskussion prägt, ist Whitleys Konzept der *business systems* (BS) (Westney und Zaheer 2009).

Unter BS versteht Whitley (1999, S. 33) „distinctive patterns of economic organization that vary in their degree and mode of authoritative coordination of economic activities, and in the organization of, and interconnections between owners, managers and experts, and other employees.“ Whitley vergleicht in seinen empirischen Analysen vor allem die Unterschiede in den Beziehungen zwischen den zentralen Akteuren ver-

schiedener BS. Institutionen fungieren dabei als Aushandlungsarenen der verschiedenen Akteure, in denen in einem reziproken Zusammenspiel zwischen der Konstruktion von Akteuren durch Institutionen und Institutionenkonstruktion durch Aushandlungsprozesse auf der Ebene der Akteure sich selbstverstärkende Pfade der Organisation ökonomischer Aktivitäten verfestigen (Whitley 1999, S. 47 ff.). Das Charakteristische eines BS hängt von der Ausformung dieser Institutionen ab. Aus dem unterschiedlichen Zusammenspiel von BS und institutionellen Kontexten ergeben sich dann für Whitley (1999, S. 59, 2007, S. 13 ff.) idealtypische Formen von BS. Diese bilden jeweils einen individuellen Firmentyp aus, indem sie Unternehmen die Möglichkeit zum Aufbau spezifischer organisationaler Fähigkeiten eröffnen (Whitley 1999, S. 77, 2007, S. 151 ff.; Whitley 2010). Es ergeben sich dabei zwischen BS, nationalstaatlichen Grenzen und Industriebranchen variable Zusammenhänge (Whitley 1992a, S. 13, 1999, S. 44 ff.).

In Bezug auf MNU dient den Ansätzen der CC bzw. der CIA die Varianz lokaler Einbettungskontexte zur Erklärung der Unterschiede international agierender Unternehmen (Whitley 2001; Hall und Soskice 2001). Weichen hier die konkreten Erklärungen zwar leicht voneinander ab (Whitley 1999, S. 6 ff. u. 15 ff.), ist es insbesondere Whitley (2001, 2009, 2010), der sich direkt gegen den Mainstream der IB-Forschung wendet, indem er die Unwahrscheinlichkeit transnationaler Unternehmensbildung herausstellt. Diese könne laut Whitley (2009, 2010) nur durch die Ausbildung transnationaler Fähigkeiten und die Implementierung entsprechender Steuerungsformen gelingen. Entscheidend sei hier, dass die Unternehmen internationale Karrierewege entwickeln und ihre Entscheidungsbefugnisse übernational verteilen. Karrierewege und Entscheidungsbefugnisse sind aber für Whitley (2009, 2010) stark von den lokal gebundenen BS geprägt. Die sich daraus ergebenden Widersprüche erzeugten Konflikte, die die Bildung transnationaler Unternehmen verhindern würden.

Es sind dabei die fehlenden transnationalen Institutionen und die fehlende Flexibilität der lokal verankerten BS, die transnationalen Lernprozessen im Wege stehen (Whitley 2009, 2010). Solange sich die regionalen Verankerungen von BS nicht auflösen – und dieses hält Whitley (1999, S. 44 ff.) aufgrund von Selbstverstärkungseffekten zwischen institutionellen Rahmenbedingungen, insbesondere des Staates und der BS für unwahrscheinlich –, bleiben MNU somit primär national oder regional verankerte Unternehmen mit internationalen Operationen. Diese unterscheiden sich aufgrund ihrer regionalen Verankerung und bilden spezifische internationale Strategien aus (Whitley 2001).

Diskussion

Institutionalistische Ansätze betonen insofern lokale Einbettungskontexte, um Unterschiede zwischen MNU erklären zu können und widersprechen damit ökonomischen Best Practice Vorstellungen. Die Provokation der institutionalistischen Ansätze für eine ökonomische Sichtweise besteht allerdings nicht in dieser Betonung des Einflusses nationaler Rahmenbedingungen; viel provozierender ist die Infragestellung des Prinzips autonomer rationaler Strategieentscheidungen. Institutionen werden in diesem Zusammenhang nicht als eine Variable innerhalb rationaler Entscheidungsprozesse verstanden, wie es im I-R-Framework der Fall ist, vielmehr ist die Konstitution der Akteure selbst und d. h. auch von Organisationen, samt ihrer Möglichkeiten entscheiden zu

können, ein institutionalisierter Vorgang. Organisationen weisen insofern eine von institutionelle Werten der Umwelt bestimmte Konstitution auf, die unabhängig von den Entscheidungen des Managements ist und nicht zwangsläufig zielgerichtet erscheint (Forsgren 2008, S. 126). Mit dieser Annahme verbindet sich eine andere Sicht auf den Zusammenhang von Strategie und Institutionen als in ökonomischen Ansätzen: Unternehmen besitzen nicht dann Vorteile, wenn Sie ihre Strategien an institutionelle Umwelten richtig anpassen, sondern die institutionellen Umwelten befähigen sie dazu, gewisse Strategien und Koordinationsformen überhaupt erst zu nutzen (Saka-Helmhout und Geppert 2011). Aufgrund der starken lokalen Verankerung dieser institutionellen Kontexte ergeben sich dann auch keine Besonderheiten aus dem multinationalen Status der Unternehmen, da diese ihre Fähigkeiten primär aus ihrem Heimatkontext gewinnen. Internationales Unternehmenswachstum hat für Unternehmen somit zunächst keine organisationalen Folgen, da die Strukturierung, die Strategien und die Fähigkeiten der Organisationen von den jeweiligen lokalen BS abhängen (Whitley 1999, S. 65 ff.; Whitley 2010).

Hier deutet sich aber ein für die organisationssoziologische Konzeption von MNU zentrales Problem der institutionalistischen Ansätze an, das sie mit den meisten anderen Ansätzen teilen: Auch die institutionalistischen Ansätze weisen ein statisches Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt auf:

Der Zusammenhang von Organisation und Umwelt erscheint in den institutionalistischen Ansätzen in der Form des Zusammenhanges von Institution und Organisation. Organisationen werden als in sozialen Umwelten eingebettete Einheiten verstanden. Durch diese Sichtweise entwickeln die Ansätze von Beginn an eine höhere Sensibilität für die Zusammenhänge zwischen Organisation und Umwelt als vergleichbare Ansätze der IB-Studies (Forsgren 2008, S. 126).

Die konkrete Übertragung institutioneller Kontexte in organisationale Strukturen geschieht aus institutionalistischer Sicht über zwei Mechanismen: Die Verteilung von Autoritätsrechten und die Organisation von Karrierewegen (Whitley 2003; Whitley 2007, S. 162 ff.). Diese sind die Mechanismen, durch die die Arbeitnehmerinnen in den Unternehmen zur Identifikation mit den Unternehmen gebracht werden (Whitley 1999, S. 162 ff.). Auffällig ist dabei, dass Unternehmen in diesem Zusammenhang etwa von Whitley als „authoritative coordinators of economic activities“ verstanden werden (Whitley 1992a, S. 9), die „financial control over resources with employment“ kombinieren (Whitley 1999, S. 65, 2010). Bietet Whitley dadurch mit der konkreten Beschreibung organisationaler Mechanismen – Autoritätsrechte und Karrierewege – zwar eine Möglichkeit, die Beziehung von Institutionen und Organisationen zu erfassen, reduziert er allerdings dabei Organisationen auf zweifache Weise: Zum einen verkürzt diese Mechanismen die organisationale Wirklichkeit auf die Wirklichkeit institutioneller Kontexte. Es entsteht so auch hier ein gewisser ‚Kurzschluss‘ zwischen Umweltbedingungen und organisationalen Strukturen. Zum anderen werden Unternehmen wie in ökonomischen Ansätzen auf Hierarchien und ihre Autoritätsfunktion reduziert, die diese dazu befähigt „to legitimate superiors, to direct and control economic activities

in a variety of ways“ (Whitley 2007, S. 148). Dieses überschätzt die Durchsetzungsfähigkeit von Hierarchie und blendet einen Großteil der informalen sozialen Wirklichkeit von Unternehmen aus.

In der Literatur findet sich diese Kritik an den institutionalistischen Ansätzen in zweifacher Form wieder. Einmal wird den Ansätzen attestiert, dass sie Stabilität und Kontinuität der institutionellen Zusammenhänge zu stark betonen (Ferner et al. 2006). Andererseits wird an ihnen kritisiert, dass sie eine zu deterministische Sicht auf das Verhältnis von Akteur und Institution besitzen (Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014).

Inzwischen finden sich allerdings einige Herangehensweisen, die versuchen aus dem institutionellen Ansatz eine dynamischere Perspektive zu machen und so auch ein vielfältigeres Bild von MNU zu entwerfen (Deeg und Jackson 2006). Institutionen werden dabei weniger als Hindernisse, sondern vielmehr als Ressourcen beschrieben, die von Akteuren strategisch eingesetzt werden können. Die Annahme ist, dass sich aus dem Zusammenspiel und der Gewichtung unterschiedlicher Institutionen Möglichkeiten und Variationen ergeben, die die Akteure für institutionelle Experimente nutzen können. Aus letzteren kann sich dann institutioneller Wandel ergeben (Morgan et al. 2010a; Ferner et al. 2006). Institutionen werden insofern nicht mehr als determinierend verstanden. Es geht nun vielmehr darum, die Spannung zwischen Struktur und Agentenschaft in sich wandelnden Kontexten zu analysieren. In diesen Kontexten experimentieren Akteure mit neuen Praktiken und haben teil an der Bildung von Institutionen. Dieses Verständnis wird auch der aktiven Rolle von MNU im Aufbau von Institutionen gerechter (Ferner et al. 2006; Forsgren 2008, S. 135 ff.).

Für das organisationssoziologische Verständnis von MNU sind allerdings nicht nur der Akteursstatus und die strategischen Möglichkeiten von MNU entscheidend (so Rugman und Verbeke 2009). Darüber hinaus kann die Komplexität von MNU nur verstanden werden, wenn man diese nicht als monolithische Akteure, sondern sie selbst als komplexe soziale Erwartungsgebilde unterschiedlichster Entscheider und Akteure versteht. Institutionalistische Ansätze können der sich hier andeutenden Mikroebene des organisationalen Handelns aber nicht gerecht werden. Sie verknüpfen institutionelle Umwelten über wenige Variablen mit dem strategischem Handeln und den Strukturen der MNU. So reduzieren sie das Innenleben der Organisationen auf formale Autoritätsrechte und ignorieren damit die Komplexität, die sich mit den Entscheidungsprozessen innerhalb von Organisationen auftut. Es ist dann zwar möglich, MNU als Akteure zu betrachten, die nicht ohne weiteres von ihren Umwelten determiniert sind, es ist aber kaum möglich – ohne das Mikrolevel von Organisationen einzubeziehen – zu verstehen, wie diese Akteure zu ihren Handlungen kommen und Institutionen interpretieren. Letztlich lässt sich nur aus der Annahme einer gewissen Autonomie und Eigensinnigkeit der Mikroebene von Organisationen erklären, dass Organisationen nicht komplett von institutionellen Vorgaben geformt werden (Ferner et al. 2006). Die institutionellen Ansätze ignorieren diese aber weitestgehend (Rugman und Verbeke 2009; Geppert und Dörrenbächer 2011). Dadurch bleiben die Rollen, die Akteure, Widersprüche und Machtprozesse innerhalb von Unternehmen spielen, weitestgehend von den Ansätzen unbehandelt, da sich aus institutionalistischer Sicht die Interessen der

Akteure „oversocialized“ aus ihrem institutionellen Kontext ableiten (Dörrenbächer und Geppert 2009; Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014).

Insgesamt entsteht hier wie bei Chandlers Analysen so ein recht formales und statisches Verständnis von MNU, das einer Makroebene verhaftet bleibt und keine Sensibilität für die Eigenrationalitäten organisationaler Prozesse entwickelt. Es ist letztlich die Reduktion von Organisationen auf formale Autoritätsrechte, die den Gegenstand so verkürzt, dass die Ansätze weder der empirischen Komplexität organisationaler Prozesse, noch den Möglichkeiten der Mobilität formaler Strukturen gerecht werden, da sie beides vereinfacht an lokale institutionelle Bedingungen binden. Die Ansätze erweisen sich so als zu unflexibel, um die Vielfalt von internationalen Wachstumsprozessen abbilden zu können: Denn „[d]epending on which aspects of internationalization are studied, one can identify universal factors, home country effects, host country effects, third-country effects and intra-organizational and extra-organizational effects“ (Dörrenbächer und Geppert 2009, S. 375 f.). Entsprechend entwickeln sich zunehmend soziologische Ansätze, die die Mikroebene organisationalen Handelns in die Analyse von MNU einbezieht.

2.3.3.2 *Mikropolitische und transnationale Ansätze: das MNU als sozialer Raum*

Die weitere Forschung übernimmt, trotz aller Kritik an den institutionalistischen Ansätzen, deren Grundidee, dass MNU mit unterschiedlichen sozial-ökonomischen Einbettungskontexten konfrontiert sind und die Differenzen zu ihrem Heimatkontext irgendwie bewältigen müssen (Rugman und Verbeke 2009). Entsprechend führten die institutionalistischen Ansätze zu einer wachsenden Beschäftigung mit dem Thema der *liability of foreignness* und deren Überwindung (Westney und Zaheer 2009).

Nimmt man allerdings diese Grundidee der institutionalistischen Ansätze ernst, kann man FDI nicht mehr bloß als Investition in neue Marktkontexte betrachten. Vielmehr spielt bei FDI nun auch die Frage nach der Legitimität, d. h. nach der sozialen Akzeptanz der Unternehmen in unterschiedlichen Länderkontexten, eine entscheidende Rolle für die Analyse von MNU. Differierende Länderkontexte konfrontieren Unternehmen mit unterschiedlichen sozialen und gesellschaftlichen Erwartungen, die in die Analyse der Unternehmen einbezogen werden müssen (Forsgren 2008, S. 128). Institutionelle Theorie eröffnet insofern erst die Möglichkeit, den Einfluss institutioneller sozialer Umwelten auf MNU bewerten zu können (Forsgren 2008, S. 131).

Diese Grundannahme wird im Verlauf der Kritik an institutionellen Annahmen und zunehmender Fallstudienforschung weiterentwickelt und zu einer genaueren Analyse der sozialen Wirklichkeit von MNU genutzt. Fokussieren institutionelle Ansätze primär auf den Vergleich bereits fertiger institutioneller Konstellationen bzw. Formen von MNU, d. h. auf die Ergebnisse sozialer Prozesse, analysieren *mikropolitische, sozialpolitische* und *transnationale* Ansätze zunehmend den konkreten Fortgang dieser sozialen Prozesse selbst (Dörrenbächer 2003). Es ist dabei nicht mehr die institutionelle Einbettung der MNU per se, die nun von Interesse ist, sondern vielmehr die Konsequenzen, die die Einbettung in unterschiedliche Kontexte für die Organisation der MNU mit sich bringen (Morgan und Kristensen 2006).

Für Forsgren (2008, S. 133 f.) kristallisieren sich im Verlauf drei Einsatzgebiete der institutionellen Theorie heraus: „The first of these is the problem of the cross-

national transfer of policy within the multinational firm. The second issue is the conflicting pressure for isomorphism at the subsidiary level in the multinational firm, and the third is the role of the multinational firm as a political actor in the different countries' institutional environments." Während der dritte Themenstrang sich mit der Rolle des MNU im Aufbau institutioneller Umwelten beschäftigt, sind die beiden ersten Themengebiete für eine organisationssoziologische Perspektive entscheidender. Diese beziehen institutionelle Umwelten und Distanzen auf innere organisationale Prozesse und ermöglichen damit, die Probleme zu analysieren, mit denen die Einbettung in multinationale Umwelten die Organisation von MNU konfrontiert.

2.3.3.2.1 Die mikropolitische Analyse von MNU

Darstellung

In den 1980er und 1990er Jahren nimmt die Forschung zu Modell- und Wissenstransfers innerhalb von MNU zu (siehe etwa Boyer 1998). In diesem Zusammenhang wird nicht nur der Transfer von Organisationswissen, sondern auch der Transfer von „strategic organizational practices“ über nationale Grenzen hinweg untersucht (Kostova 1999). Dabei verdeutlichen etwa die Arbeiten von Kostova (1999; Kostova und Roth 2002), dass solche Transferprozesse auch innerhalb von Organisationen nur gelingen können, wenn sie von den Mitarbeitern der Niederlassungen akzeptiert werden. Diese Akzeptanz ist abhängig davon, ob die Praktiken zu Effizienzvorstellungen passen, die die Mitarbeiterinnen aus ihrem normativen und kognitiven Kontext gewinnen und inwiefern sie der jeweiligen Unternehmenszentrale genügend Vertrauen entgegenbringen. „Thus, it could be theorized that, in general, depth of adoption within organizations is not necessarily driven by rational, efficiency-based decisions but can be better explained in terms of the interpretive social processes through which employees build perceptions about the efficiency of a practice“ (Kostova und Roth 2002, S. 229). Insofern lässt sich der Wissens- und Regeltransfer auch innerhalb des MNU nur als ein komplexer sozialer und interpretativer Prozess verschiedener Akteure verstehen (vgl. auch Becker-Ritterspach 2006c).

Dieses widerspricht deutlich dem Bild von Organisationen als einfach durchkomponierten Hierarchien oder monolithischen Akteuren, wie man es in den ökonomischen und institutionalistischen Ansätzen finden kann. Dem wird in der Forschung zunehmend ab den 2000er Jahren ein Organisationsverständnis in Anlehnung an Crozier und Friedberg (1993) entgegengesetzt, das diese als komplexe Sozialräume konzipiert, in denen unterschiedliche Akteure Einfluss auf die Anwendung organisationaler Regeln nehmen. Allein die Tatsache, dass man die Anwendung organisationaler Praktiken von der Interpretation einzelner Akteure abhängig macht, stellt dabei infrage, wie homogen und stabil überhaupt institutionelle Konstellationen innerhalb von Organisationen interpretiert werden (Dörrenbächer 2003). Es ist insofern nötig, und hier gibt es Parallelen zu den Netzwerkansätzen des MNU, die Rolle einzelner Akteure im Transfer organisationalen Wissens zu analysieren. Diese passen die organisationalen Regelungen an lokale Kontexte an und verändern sie zugleich (Forsgren 2008, S. 133 f.).

Dieser Anpassungsprozess hängt aber nicht ausschließlich an der rein kognitiven Interpretation von Transferiertem, sondern die Unterschiede zwischen lokalen

Kontexten können von Akteuren auch zur Gewinnung von Macht im MNU genutzt werden (Forsgren 2008, S. 133 f.). Hier tun sich *mikropolitische* Zugänge des MNU hervor (Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014). Unter Mikropolitik lässt sich der Versuch verstehen, „to exert a formative influence on social structures and human relations. The aim of micro-politics is to secure options, to realize interests, and to achieve success through efforts that are often but not exclusively motivated by personal interests or individual career plans“ (Dörrenbächer und Geppert 2009, S. 374). Mikropolitik ist insofern etwas in Organisationen Alltägliches (Dörrenbächer und Geppert 2009).

Eine mikropolitische Analyse verbindet dabei voluntaristische und deterministische Aspekte und versucht mit Hilfe der Metapher des Spiels sowohl die Regelgebundenheit des sozialen Handelns als auch die individuellen (strategischen) Freiheiten der Akteure im Feld zugleich zu analysieren (Dörrenbächer 2006; Dörrenbächer und Geppert 2009). Spiele sind insofern nicht nur durch die individuellen Interessen einzelner Akteure, sondern auch durch die formalen Regeln von Organisationen geprägt (Dörrenbächer und Geppert 2009). Die Art der Spiele charakterisiert eine Organisation maßgeblich (Dörrenbächer und Geppert 2009). Entscheidend für die Ausübung von Einfluss innerhalb dieser Spiele ist die Kontrolle über Zonen der Unsicherheit (etwa Ressourcen, Netzwerke, Wissen, Entscheidungskompetenzen etc.) durch einzelne Akteure, die andere Akteure in der Erreichung ihrer Ziele einschränken können (Dörrenbächer und Geppert 2009; Geppert und Dörrenbächer 2011). Diese Zonen sind nicht per se wichtig, sondern werden nur dann relevant, wenn die kontrollierenden Akteure Teil von Spielen um die strategische Ausrichtung von Unternehmen werden (Dörrenbächer und Geppert 2009).

An diesem Spiel nehmen unterschiedliche Gruppen von Akteuren teil. Dabei ist häufig ungeklärt, welche Akteure in mikropolitischen Auseinandersetzungen generell involviert sind (Dörrenbächer und Geppert 2009). Grob unterscheiden lässt sich aber zwischen staatlichen Makro-Akteuren, Meso-Akteuren wie den Konzernzentralen und den einzelnen Tochtergesellschaften und Mikro-Akteuren in der Form individueller Manager (Becker-Ritterspach und Dörrenbächer 2011). Diese Gruppen von Akteuren stellen die relevanten „Schlüsselakteure“ für den konzerninternen Wettbewerb um Mandate. Unter „Schlüsselakteure“ verstehen Becker-Ritterspach und Dörrenbächer (2011, S. 43) diejenigen Manager, „die ebenenübergreifend in eine Vielzahl von grenzüberschreitenden Machtbeziehungen eingebunden sind. Bezogen auf konzerninternen Wettbewerb sind dies vor allem die Führungskräfte aus Konzernzentralen und Tochtergesellschaften.“

MNU werden in der mikropolitischen Perspektive insofern primär als Ort unterschiedlicher Machtkämpfe zwischen verschiedenen Akteuren und Einheiten analysiert. Da in MNU zumeist die strategische Ausrichtung in den Unternehmenszentralen festgelegt wird, fokussieren die Ansätze dabei auf die Aushandlungsprozesse zwischen Niederlassungen und Unternehmenszentralen (Dörrenbächer und Geppert 2006, 2009; Dörrenbächer 2006; Becker-Ritterspach und Dörrenbächer 2011). Insbesondere die *local subsidiary manager* nehmen in diesen Aushandlungsprozessen eine besondere Rolle ein, da sie in diesen die Ansprüche der Unternehmenszentralen und die Erwartungen der lokalen Mitarbeiterinnen und Stakeholder erfüllen müssen, um ihre und die Position

der Tochtergesellschaften in den Unternehmen durch die Gewinnung organisationaler Mandate zu verbessern (Dörrenbächer und Geppert 2009). Entsprechend stehen diese in den meisten mikropolitischen Analysen im Vordergrund.

Diskussion

Insgesamt eröffnet eine mikropolitische Perspektive die Möglichkeit, das MNU als komplexes evolutionäres Zusammenspiel verschiedener Einheiten und Akteure zu betrachten (Bluhm und Dörrenbächer 2003) und die Widerstände, auf die strukturelle Veränderungen (Taplin 2006) bzw. der Transfer von Organisationsmodellen (Becker-Ritterspach et al. 2003) treffen, zu analysieren. Transferergebnis ist dann immer Resultat eines durch Widerstände geprägten sozialen Transferprozesses (Dörrenbächer 2003). Konflikte können in diesem Verständnis nicht nur dysfunktionale, sondern auch funktionale Wirkungen haben und etwa zu notwendigen lokalen Anpassungen überstandardisierter Prozesse führen (Dörrenbächer und Geppert 2009). Dabei wird die Rolle von selbstinteressierten und nur eingeschränkt rational handelnden Akteuren betont (Geppert und Dörrenbächer 2011). Ebenso wird im Vergleich mit anderen Ansätzen die Bedeutung von Macht in internen Organisationsprozessen unterstrichen und ein relationaler Begriff von Macht konzipiert, der das politische Vorgehen organisationaler Akteure in soziale Kontexte einbettet (Geppert und Dörrenbächer 2011).

In zweifacher Weise kann dabei die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums bestimmt werden. Erstens verändert Internationalisierung die Situation der mikropolitischen Spiele in Unternehmen (Dörrenbächer und Geppert 2009). Sie führt zu Situationen, die in einem strikt nationalen Framework nicht anzutreffen sind: In den Aushandlungsprozessen zwischen Tochtergesellschaften und Unternehmenszentralen können sich die Manager der Tochtergesellschaften auf besondere lokale institutionelle oder politische Bedingungen berufen, um Anforderungen der Unternehmenszentralen abzuwehren. Insofern ist es diesen möglich, die Unterschiede zwischen den nationalen Kontexten selbst zu nutzen. Sie können Unterschiede entweder (z.B. rechtliche Regulierungen) kapitalisieren oder zu Unsicherheitszonen für andere Akteure machen. Dieses ist möglich, weil Kontrolle über nationale und kulturelle Grenzen hinweg aufgrund unterschiedlicher Kommunikations- und Einflussformen nur schwer realisierbar zu sein scheint und diese Grenzen zugleich das Potenzial für Konflikte erhöht (Dörrenbächer und Geppert 2009).

Zweitens steigert sich durch die Differenz lokaler Einbettungskontexte das Potenzial zur Bildung relevanter Akteure. Jeder nationalspezifische Unterschied kann zur Einrichtung einer neuen Unsicherheitszone genutzt werden. Die Besonderheit der multinationalen Einbettung des MNU besteht insofern auch in einer Steigerung der Anzahl möglicher Akteurskonstellationen, die sich aus der multiplen Einbindung in verschiedene institutionelle Kontexte ergibt (Becker-Ritterspach und Dörrenbächer 2011). Mikropolitische Ansätze bestimmen insofern letztlich anhand der nationalen Unterschiede selbst die Besonderheit der Einbettung in multinationale Umwelten.

Mikropolitische Ansätze betonen, dass sie den Zusammenhang von internen und externen Akteuren in die Analyse explizit mit einbeziehen (Becker-Ritterspach und Dörrenbächer 2011). Zwar gelingt ihnen das besser als den artverwandten Netzwerk-

ansätzen, es ergeben sich aber auch hier vergleichbare Limitationen. Die genauen Übersetzungsprozesse zwischen den verschiedenen politischen Arenen außerhalb und innerhalb des MNU bleiben weitestgehend unterbelichtet. Denn selbst wenn die mikropolitischen Ansätze eine vertiefte und komplexe Analyse der inneren Strukturierung der MNU erlauben, fokussieren sie doch zu stark die Wirklichkeit einzelner Gruppen von Akteuren mit ihren Intentionen und Strategien. Was in diesen Analysen, wie allgemein in mikropolitischen Ansätzen, aus dem Blick gerät, ist die Organisation selbst (Tacke 2015). Entsprechend ist bislang mikropolitisch kaum geklärt, wie institutionelle und sozialstrukturelle Bedingungen und die Freiheiten einzelner Akteure konkret empirisch zusammenhängen (Dörrenbächer und Geppert 2009). Ebenso ist „[t]he role of geographical, cultural or socio-economic managerial distance in micro-politically shaped organizational conflicts [...] still largely unexplored“ (Dörrenbächer und Geppert 2009, S. 386). Beides würde eine genauere Analyse der Übersetzungsprozesse zwischen internen und externen Akteurskonstellationen erfordern, die wiederum eine eindeutigere Bestimmung der sozialen Grenzen des MNU voraussetzen würde.

Was in mikropolitischen Ansätzen fehlt, ist insofern ein Verständnis davon, wie sich auch so komplexe Organisationen wie MNU im Ganzen gegenüber ihren diversen Umwelten abgrenzen. Erst dieses würde es ermöglichen, Übersetzungsvorgänge zwischen diesen Umwelten und den internen Organisationsprozessen zu analysieren und dadurch die Entstehung von Unsicherheitszonen und Akteuren samt Interessen zu verstehen.

2.3.3.2.2 Soziopolitische Ansätze des MNU: das MNU als transnationaler Sozialraum Darstellung

Neben der mikropolitischen Analyse des MNU schließt ein weiterer Forschungszweig an die institutionellen Ansätze an, der sich zunächst auf den zweiten Themenstrang dieser Ansätze, der *conflicting pressure of isomorphism* auf die Niederlassungen, bezieht. Diese Forschung setzt sich mit der gleichzeitigen Einbettung des MNU in unterschiedlichen Länderkontexten auseinander. Die Ansätze stützen sich dabei zunächst auf das insbesondere im Neo-Institutionalismus (NI) gebrauchte Konzept der Isomorphie (DiMaggio und Powell 1983). So sieht etwa Westney (1993) in den multiplen Einbindungen des MNU in unterschiedliche institutionelle Kontexte die besonderen organisationalen Herausforderungen internationalen Unternehmenswachstums. Ähnlich wie bei den Netzwerkansätzen (s.o. 2.3.2) fokussieren die verschiedenen Analysen dabei das Verhältnis, das die Niederlassungen untereinander und zu den Unternehmenszentralen unterhalten (Rosenzweig und Singh 1991). Niederlassungen stehen dabei unter den dualen Anforderungen, sowohl den „isomorphic pulls“ ihres gesamten MNU als auch denen ihrer lokalen Felder gerecht zu werden (Westney 1993; Rosenzweig und Singh 1991). Somit greifen die Ansätze die vom I-R-Framework stark gemachte Spannung globaler und lokaler Rationalitäten wieder auf, „soziologisieren“ diese jedoch, indem sie die Spannung nicht mit eigenen Rationalisierungsvorschlägen belasten, sondern die Schwierigkeiten dualer Legitimitätsanforderungen („institutional duality“) in MNU in den Vordergrund rücken (Kostova und Zaheer 1999).

Ignorieren diese NI Ansätze noch weitestgehend die Rolle von Macht und Strategie der Akteure (Geppert und Dörrenbächer 2011), entsteht im Anschluss an die Idee der *institutional duality* und mikropolitischen Ansätze, eine soziopolitische und transnationale Perspektive, die sich zu Beginn insbesondere mit der Prognose von Bartlett und Ghoshal zur zunehmenden Transnationalisierung von Unternehmen auseinandersetzt (Kristensen und Zeitlin 2005; Westney 2009; Geppert und Dörrenbächer 2011, 2014). Im Gegensatz zur Vorstellung der *transnational solution* lehnen diese unterschiedlichen Herangehensweisen jedoch einen normativen Bias ab, der die zwangsläufige Durchsetzung transnationaler Strukturen impliziert (Wagner und Mense-Petermann 2006). Die Arbeiten stellen allerdings auch in vielen „Global Playern“ eine neue strategische Ausrichtung fest, die die Emergenz transnationaler Sozialräume in MNU wahrscheinlich macht (Mense-Petermann 2006b). Dabei beobachten die Ansätze eine stärkere globale Ausrichtung der Unternehmen, die zugleich die Sensibilität für lokale Besonderheiten nicht vernachlässigt: MNU versuchen verstärkt transnationale Verwertungsketten zu etablieren und lokal-spezifische Besonderheiten in diese zu integrieren. Es handelt sich insofern um eine komplexe Doppelbewegung:

Zunächst registrieren die Arbeiten eine stärkere Zentralisierung und Vereinheitlichung von weltweiten Organisationsstrukturen in großen MNU. Die Unternehmenszentralen streben eine größere Kohärenz zwischen den unterschiedlichen Einheiten durch die Einführung unternehmensweit geteilter Standards an. Dieses geschieht mit der Hilfe von zwei ineinandergreifenden Mechanismen: Zuerst soll der Transfer von Praktiken, Regelungen und Arbeitssystemen die einzelnen Niederlassungen mit Hilfe von *benchmarking*-Prozessen in Bezug auf eine Best Practice vergleichbar und steuerbar machen. Auf dieser Grundlage können dann durch den Transfer von Ressourcen wie finanziellem Kapital, Wissen und Reputation den Niederlassungen Rollen in MNU zugewiesen werden (Morgan und Kristensen 2006).

Ziel der größeren Standardisierung ist aber nicht eine Einebnung der lokalen Unterschiede zwischen den Einheiten. Vielmehr geht es auf der Grundlage gemeinsamer Kohärenz darum, die spezifischen Stärken der Tochterunternehmen, die diese aus ihren lokalen Kontexten gewinnen, für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen. Die Unternehmenszentralen können dann quasi in der Manier des „cherrypicking“ (Geppert und Matten 2005) den Tochterunternehmen spezifische funktionale Rollen im MNU zuweisen und dadurch die spezifischen Stärken des lokalen Kontextes für den Gesamtkonzern zu Verfügung stellen. Insofern besitzen MNU die Möglichkeit, ihre regionalen Einbindungen durch eine organisationale Einbindung zu ersetzen, die es erlaubt, die diversen regionalen Einbindungen strategisch zu nutzen (Heidenreich 2012).

Die Ansätze stellen dabei fest, dass im Rahmen dieser Transnationalisierungsstrategie auch die Grenzen innerhalb der MNU neu definiert werden (siehe dazu und für den restlichen Absatz Westney 2009). Es sind nun nicht mehr, wie etwa noch bei Bartlett und Ghoshal, die ganze Länder repräsentierenden Tochtergesellschaften, sondern es sind kleinere organisationale Einheiten auf Betriebsgröße, die Ziel der Vereinheitlichung sind. Diese gelten nun als für Profit verantwortliche organisationale Einheiten. Die Unternehmenszentralen versprechen sich dadurch einerseits einen Kontroll-

und Machtzuwachs und zum anderen eine noch stärkere Flexibilisierung der Unternehmen, da diese Einheiten auf der Grundlage standardisierter Strukturen leichter gekauft und verkauft werden können.

Jedoch beobachten die soziopolitischen Ansätze Widerstand gegenüber diesen Kohärenzbestrebungen der Unternehmenszentralen. Dieser Widerstand bzw. die sich ergebenden Abweichungen von den zentral vorgegebenen transnationalen Regeln lassen sich auf zwei Ebenen verorten: Erstens können einzelne Einheiten um ihre Positionierung in MNU verhandeln und sich dabei auf die diversen Bezugspunkte der MNU beziehen (funktionale, geographische und produktspezifische) sowie die Einbettung in ihren nationalen Settings nutzen (Ferner et al. 2006). Zweitens geht es um die sozialpolitische Konstitution der jeweiligen Einheiten selbst. Insofern sind es nicht nur die Ressourcen der einzelnen Einheiten, sondern auch deren jeweilige Identität als kollektive Akteure, d. h. deren Grundlage zur Integration ihrer jeweiligen Organisationsmitglieder, aus der sich Widerstand ergeben kann (Kristensen und Zeitlin 2005). Alle einzelnen lokalen Einheiten, so die Annahme, besitzen voneinander differierende Identitätsprozesse und eigenständige lokale Identitäten. Diese unterscheiden sich umso stärker voneinander, je weniger die Wachstumsprozesse der MNU organisch und je mehr sie durch die Akquisition von Einheiten geschehen, die ihre jeweils individuellen Organisationskulturen in die Unternehmen mitbringen (Westney 2009). Es sind insofern nicht nur konfligierende Umwelanforderungen unterschiedlicher institutioneller Einbettungskontexte oder Machtansprüche einzelner Akteure, sondern auch sich widersprechende Praktiken des Organisierens, die in modernen MNU immer stärker aufeinander treffen und zu Konflikten führen (Geppert und Mayer 2006; Mense-Petermann 2005a).

Im Vergleich mit mikropolitischen Ansätzen sind die soziopolitischen Ansätze insofern sensibler für Differenzen zwischen Akteuren und Einheiten, die sich nicht allein aus den Machtinteressen der Akteure ableiten. Insbesondere kulturelle Differenzen, die die Identitätsbildungsprozesse der Akteure beeinflussen und sich in differierenden Praktiken ausdrücken, werden als Hindernisse für Vereinheitlichungstendenzen von MNU identifiziert (Mense-Petermann 2005b, 2006a). Dabei unterscheidet sich das zugrundeliegende Kulturverständnis der Ansätze insbesondere von dem in den IB-Studies dominierenden Konzept der *Cultural Distance*, wie es sich im Anschluss an Hofstede (1980; 2003) entwickelte (Kogut und Singh 1988). Dieses Konzept ist den Ansätzen zu essentialistisch und statisch (Mense-Petermann 2006c; Nathan 2015).

Im Gegensatz dazu folgen diese Ansätze einem bedeutungs- und wissensorientierten Kulturbegriff. Kultur bezeichnet in diesem Zusammenhang den Komplex von Sinnsystemen und symbolischen Ordnungen, mit dem sich Handelnde ihre Wirklichkeit als bedeutungsvoll erschaffen und der in der Form von Wissensordnungen ihr Handeln ermöglicht und einschränkt (Reckwitz 2006). Kultur wird dabei zum einen als praktisch hergestellte Materialität, als immer wieder kontingent hergestelltes *doing culture* begriffen (Hörning und Reuter 2004b). Zum anderen wird Kultur aber auch recht statisch als lokale Subversion globaler Homogenisierungstendenzen verstanden: Kulturelle Konflikte sind Konflikte zwischen globalen und lokalen Bedeutungs- und Legitimationsrahmen (Mense-Petermann 2006b). Diese unterschiedlichen lokalen kulturellen Bedeutungsrahmen sperren sich gegenüber einer simplen zentralen Vereinheitlichung

und stellen die Sozialintegration transnationalisierender MNU in Frage (Mense-Petermann 2005a). „Das Lokale wird [insofern] zum Ort von widerständigen und vergnüglichen Praktiken, die sich der Logik globaler, vereinheitlichender Regimes gegenüberstellen“ (Stäheli 2004, S. 154).

Im Sinne der komplexen Doppelbewegung von Transnationalisierungsprozessen von MNU verfolgen somit auch die soziopolitischen Ansätze eine komplexe duale Perspektive auf MNU. Zum einen unterstellen die Ansätze zentralen Managern in MNU und damit den MNU eine gewisse Freiheit, globale Marktumwelten durch spezifische Strategien zu ihrem Vorteil zu nutzen. Diese angenommene Freiheit markiert einen deutlichen Unterschied zu den dargestellten institutionalistischen Annahmen. Allerdings können zum anderen MNU aufgrund der vielfältigen Umwelteinbettungen und der stärkeren Entkopplung von Ebenen nicht hierarchisch durchkomponiert werden. Zentrale Manager können aus der Sicht soziopolitischer Perspektiven ihre strategischen Vorstellungen nicht einfach direktiv durchsetzen. Dazu besitzen diese häufig weder genügend Verständnis für die Fähigkeiten, Besonderheiten und die institutionelle und kulturelle Einbindung der einzelnen Einheiten noch genügend Legitimität, um Subversion vor Ort zu vermeiden (Geppert und Matten 2005; Morgan und Kristensen 2009; Westney 2009). Entsprechend verdeutlichen Kristensen und Zeitlin (2005) etwa, dass die *zone of indifference* (Chester Barnard), d. h. die unhinterfragte Übernahme formaler Vorgaben, im MNU über die jeweilige lokale Einheit hinaus, nur eingeschränkt zu erwarten ist. Entsprechend kann die Zentrale, als eine Einheit von vielen, vor Ort auf Akzeptanzprobleme treffen (Westney 2009). Formale Steuerungsprozesse der Unternehmenszentralen müssen insofern erst auf unterschiedlichen Ebenen ausgehandelt werden, bevor sie in den Unternehmen wirksam werden. Konflikte erscheinen dann vorprogrammiert, wenn auf dieser Grundlage Zentralisierungstendenzen der Unternehmenszentralen mit der Herstellung kohärenter Regeln einhergehen, die die etablierten internen organisationalen Grenzziehungsprozesse zwischen den Einheiten in Frage stellen (Morgan 2001a) und massiv in die soziale Wirklichkeit der einzelnen organisationalen Einheiten eingreifen (Mense-Petermann 2006b).

Die Ansätze stellen insofern heraus, dass formale Top-down-Mechanismen in den Unternehmen auf informale Bottom-up-Prozesse treffen (Morgan 2001b). Aus Sicht der Ansätze erscheint es dabei unwahrscheinlich, dass sich die Kohärenzvorstellungen der Unternehmenszentralen ungebrochen durchsetzen. Wahrscheinlicher ist es, dass sich aus dem Zusammentreffen unterschiedlicher Praktiken und Interessenkonstellationen im Kontext divergierender institutioneller Einbettungskontexte hybride Mischformen transnationaler Praktiken (Becker-Ritterspach 2006b) bzw. transnationale Sinnstrukturen (Mense-Petermann 2005a) ergeben. Ergebnis dieser Prozesse kann die Etablierung transnationaler Räume in MNU sein: Arenen „of social interaction where the main modes of connection between groups cross national boundaries“ (Morgan 2001b, S. 115). Diese primär aus hybridisierten organisationalen Regeln bestehenden Räume können sich nicht mehr ausschließlich auf den *home-based*-Kontext der Unternehmenszentralen beziehen. Sie unterscheiden sich entsprechend von dem in den klassischen institutionellen Theorien angenommenen internationalen Raum: „where

these cross-border connections are controlled and structured by powerful national actors, either states or firms; therefore the modes of connection are about negotiating between different national 'orders'" (Morgan 2001b, S. 115).

Transnationalisierung von MNU zeichnet sich somit für diese Ansätze durch die Etablierung eines eigenständigen transnationalen Bezugspunktes zur Ausbildung spezifischer Akteurs-Identitäten bzw. Rollenvorstellungen aus, der neben den nationalen Einbettungskontexten besteht (Morgan 2001b; Heidenreich 2012). In diesem transnationalen Raum gewinnen dann spezifische Narrative bzw. – wie ich in der organisationssoziologischen Rekonstruktion herausarbeiten werde (4.3.5) – Selbstbeschreibungen eine besondere Relevanz. Wie Kristensen und Zeitlin (2005, S. 173) betonen, rahmen solche Narrative das mikropolitische Spiel der Akteure, indem sie Situationen überhaupt erst kreieren und mit Sinn ausstatten: „They not only help make sense of a situation, but also help constitute the situation itself: first, by characterizing the game; second, by selecting the set of possible or rational moves for various players; third, by orienting the players' expectations of each others' moves; and, finally, by shaping the moral standards according to which the actors evaluate their own actions as good or bad. In short, the way in which a game is narrated gives it identity and helps to stabilize its path.“ Auch in der Etablierung solcher Narrative treffen dann globale und lokale Bedeutungsrahmen aufeinander.

Insgesamt stellt sich somit auch für die soziopolitischen Ansätze die gleiche Frage wie für die Kontingenztheorien: Wie können die Unternehmen die sich aus den sich verändernden strategischen Prozessen ergebende Gleichzeitigkeit von Globalem und Lokalem bewältigen (Wagner und Mense-Petermann 2006)? Anders als bei Bartlett und Ghoshal wird der Konflikt zwischen Anpassung an lokale und globale bzw. Heimat- und Gastlandkontexte allerdings als nicht auflösbar betrachtet, da das MNU immer dem Risiko ausgesetzt ist, die Legitimation in einem der Kontexte zu verlieren, sollte es sich zu sehr an einen anderen Kontext anpassen (Rosenzweig und Singh 1991; Westney 1993). Insofern wird die Realisierung transnationaler Unternehmen nicht als gegeben angesehen, sondern als ein sozial voraussetzungsreicher Prozess (Morgan 2001a), der schwerwiegende Folgen für die Integration und Steuerung dieser Unternehmen mit sich bringt (Mense-Petermann 2005b). Transnationalisierung gelingt in diesem Zusammenhang nur, wenn unternehmensweite Strategien auch sensibel für die kulturellen Differenzen bleiben, die zwischen den Niederlassungen und ihren Managern vorherrschen (Mense-Petermann 2005a). Allerdings kann eine solche Integration nicht als statisch betrachtet werden. Sie muss im Sinne soziopolitischer Ansätze immer wieder alltäglich von den Akteuren hergestellt werden. MNU stehen insofern kontinuierlich vor der Herausforderung, globale und lokale Bedeutungsrahmen miteinander zu koordinieren.

Diskussion

Die transnationalen oder soziopolitischen Analysen des MNU verbinden somit insbesondere mikropolitische, institutionelle (Morgan 2001b) und kultursoziologische Annahmen miteinander (Mense-Petermann 2006a, 2006b). Ebenso wie die mikropolitischen Ansätze stellen sie das duale Zusammenspiel zwischen institutionellen bzw. strukturellen Faktoren innerhalb des MNU und der Entscheidungsfreiheit einzelner

Akteure in den Vordergrund (Kristensen und Morgan 2007). Sie gehen davon aus, dass es aufgrund der Vielfalt lokaler Akteure und Einbettungskontexte und der Widersprüche zwischen Zentralisierungs- und Lokalisierungsbemühungen zu Inkonsistenzen und Ambiguitäten in den Entscheidungsprozessen von MNU kommt, die Akteuren Raum für Kreativität und strategisches Handeln bieten (Saka-Helmhout und Geppert 2011). Es entwickelt sich dabei eine Mikro-Perspektive bzw. Mikrofundierung des MNU, in der die soziopolitischen Dimensionen von Praktiken, Strategien und Aktivitäten der einzelnen Akteure im Vordergrund stehen, ohne deren Einbettung in verschiedene Kontexte aus den Augen zu verlieren (Geppert und Mayer 2006; Heidenreich 2012). MNU werden dazu auf unterschiedlichen Ebenen und hinsichtlich des Zusammenspiels der Ebenen untersucht (Kristensen und Zeitlin 2005; Westney 2009).²¹

Insofern überwinden die soziopolitischen Ansätze das formalistisch und hierarchisch geprägte Organisationsverständnis der klassisch institutionalistischen Ansätze, die letztlich die organisationalen Strukturen der MNU primär als Ergebnis ihrer Heimatkontexte betrachten und so auch ein stark auf die Unternehmenszentralen konzentriertes Bild von MNU verfolgen. Viel stärker beziehen diese Ansätze die Mikroebene von MNU ein und werden dadurch deren informalen alltäglichen organisationalen Widersprüchlichkeiten gerechter. Insgesamt ergibt sich so eine Perspektive von MNU, die diese primär als soziale Räume wahrnimmt, in dem sich komplexe soziale Zusammenhänge auffinden lassen, die nicht direkt von formalen Organisationsstrukturen oder ökonomischen Zielen dominiert sind (Morgan 2001a). Es herrscht insofern ein größeres Verständnis für die Informalität und Vielschichtigkeit von Organisationen.

Die Besonderheit von multinationalen Einbettungskontexten, mit der Organisationen konfrontiert sind, findet sich dabei, wie in den kontingenztheoretischen Ansätzen, in der komplexen Gleichzeitigkeit globaler und lokaler Anpassungsbedürfnisse. MNU treffen bei ihren Standardisierungs- und Rationalisierungsstrategien auf die Komplexität multipler Einbettungskontexte, differierender organisationaler Praktiken und unterschiedlicher Interessenkonstellationen (Heidenreich 2012). Die Diversität der Einbettungskontexte der Akteure ist dabei viel höher als in nicht multinationalen Unternehmen (Geppert und Dörrenbächer 2014). Dieses stellt eine besondere organisationale Herausforderung dar, vor allem weil Organisationen in diesem Verständnis nicht hierarchisch durchkomponiert werden können, sondern sich als komplexe soziale Räume erweisen.

Offen bleibt in diesem Zusammenhang allerdings, wann und inwiefern diese organisationale Herausforderung gegeben ist und wann eigentlich nicht. Ist die Herausforderung multinationaler Einbettungskontexte eine automatische Konsequenz eines jeden Internationalisierungsprozesses? Welche Rolle spielen hier eigentlich Differenzen wie etwa die zwischen Branchen, Unternehmensgrößen, Internationalisierungsgraden oder psychischen Distanzen der Kontexte?

²¹ Dabei sind, wie Kristensen und Zeitlin (2005, S. 171) verdeutlichen, in die Analyse drei Ebenen einzubeziehen: die innerhalb der einzelnen lokalen Einheit („constitution of a collective actor“), innerhalb der lokalen Wirtschaft („establishment of collaborative relations with supplier firms and supporting institutions“) und innerhalb des MNU („establishment of collaborative relations with other units“).

Die Fragen verweisen zunächst auf einen problematischen Fokus der Ansätze auf den Transnationalisierungsprozess großer, bereits etablierter MNU. Dieser lässt es zum einen fraglich erscheinen, inwiefern die Ansätze auf Unternehmen anzuwenden sind, die nicht diesen Prozess durchlaufen, etwa kleine und mittelständische Unternehmen. Zum anderen – und dieses erscheint schwerwiegender –, zeigt sich hier eine Konzentration auf Strategie- und Strukturveränderungen von bereits weitgehend internationalisierten Unternehmen. Ungeklärt bleibt somit, wie die Ansätze zu der evolutionären Entwicklung von MNU (Westney 2009) passen? Wie können Prozesse der Internationalisierung in die Ansätze integriert werden?

Hinter dieser scheinbar empirischen Beschränkung der Ansätze steckt eine grundlegendere Schwierigkeit. So lassen die Herangehensweisen ungeklärt, wie das Verhältnis von formaler Organisationsstruktur und informalem sozialen Raum sich konkret gestaltet. Zumeist wird das Verhältnis auf Subversion bzw. Abweichung reduziert: Formale Strukturen werden von Akteuren benutzt bzw. unterlaufen; alltägliche Praktiken gestalten sich anders als es die formalen Vorgaben von Organisationen vorsehen. Formalität wird in diesem Zusammenhang zumeist auf Hierarchie, Kontrolle und Koordination reduziert und häufig – selbst wenn erkannt wird, dass eine Unternehmenszentrale nur eine organisationale Einheit unter vielen ist – den Unternehmenszentralen zugeschrieben. Die Akteure in den lokalen Niederlassungen opponieren dann gegen diese formalen Strukturvorgaben (Heidenreich 2012) auf der Grundlage lokaler Ressourcenbildung (Geppert und Dörrenbächer 2014) und lokaler Identitäten (Kristensen und Zeitlin 2005). Agentschaft wird insofern als „motivation and creativity that drive actors to break away from institutional constraints and established patterns of behavior“ verstanden (Saka-Helmhout und Geppert 2011, S. 571). MNU werden dementsprechend als fragmentierte Strukturen begriffen, die verschiedene Akteure zusammenbringen. Sie werden als Koalitionen oder Föderationen nationaler Unternehmen untersucht, in denen die entscheidenden Fähigkeiten in den lokalen Kontexten zu finden sind und die Unternehmenszentralen häufig eine volle Kontrolle der lokalen Einheiten nicht erreichen. Entsprechend wird den formalen Strukturen selbst wenig Interesse entgegengebracht (siehe etwa Geppert und Dörrenbächer 2014).

Ist es nachvollziehbar, dass dieses Verständnis konstitutiver Bestandteil der Kritik an den ökonomischen Best-Practice-Ansätzen ist, ergibt sich daraus allerdings ein verkürztes Verständnis des Verhältnisses von Formalität und Informalität innerhalb von MNU. So wird die Besonderheit formaler Erwartungsbildung in die Analyse transnationaler Strukturen kaum einbezogen (siehe aber Mense-Petermann 2006b). Dabei sind es jedoch formale Erwartungsstrukturen, die überhaupt erst die Voraussetzung für die Entwicklung von Praktiken und die informale Interaktion der Akteure miteinander schaffen. Mikropolitische und/oder veränderndes Handeln wird entsprechend durch einen gemeinsamen formalen Erwartungshorizont ermöglicht und erst auf dieser Grundlage verständlich. So zeigt sich etwa, dass zumindest die Koordinationsstrukturen eines MNU Agentschaft unterstützen müssen, damit sich Regeln verändern können (Saka-Helmhout und Geppert 2011).

Solange soziopolitische Ansätze allerdings die Besonderheiten formaler Erwartungsbildung nicht in die Analyse des MNU einbeziehen, können sie nur eingeschränkt

erklären, wann und inwiefern Akteure auf organisationale Strukturbildung einwirken können, d. h., als Entscheiderinnen in organisationalen Zusammenhängen akzeptiert werden. Die soziopolitische Analyse fokussiert hingegen, wie die mikropolitische, primär auf die Akteure und deren Praktiken, d. h., begreift das MNU vornehmlich als „enacted by powerful actors“ (Geppert und Dörrenbächer 2014). Dadurch muss die soziopolitische Analyse aber auch vorab bestimmen, wer die Akteure und deren Praktiken sind, die für die Analyse und somit für das MNU entscheidend sind. Ist es zwar möglich, diese Gruppe von Akteuren durch weitere Mitarbeiterinnen – etwa außerhalb des Managements – jederzeit zu erweitern (Edwards und Bélanger 2009), besteht dabei jedoch die Gefahr, ein bestimmtes Bild des MNU – als transnational oder besonders divers – zumindest implizit vorauszusetzen, weil man auf dessen Grundlage die Auswahl der zu untersuchenden Akteure trifft. Damit könnten die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstum zu einem wissenschaftlichen Artefakt werden, da man diese nicht nur in der Analyse von MNU unhinterfragt annimmt, sondern sie zugleich von außen an den Gegenstand heranträgt. Der empirische Fokus der transnationalen Ansätze auf die großen „Global Player“ verstärkt diese Gefahr zusätzlich.

Nochmal vergrößert wird diese Gefahr dadurch, dass die soziopolitischen Ansätze die Komplexität multipler Einbettungskontexte der MNU primär anhand der Praktiken und Identitäten lokaler Mitarbeiterinnen analysieren. Organisationale Umwelten werden insofern relativ direkt mit den Interessen und Identitäten der in den unterschiedlichen Einheiten von MNU auffindbaren Akteure identifiziert. Letztlich ergibt sich daraus die Gefahr einer Naturalisierung der Differenzen zwischen lokalen Einbettungskontexten, da nicht aufgeklärt wird, wie diese Differenzen in dem formalen Organisationszusammenhang wirkmächtig werden. Dabei ist eine Tendenz zu erkennen, lokale Mitarbeiter lokalen kulturellen Kontexten zuzuordnen und ihnen ein Interesse an Subversion zu unterstellen, das grundsätzlich Folgen für die MNU hat. Man verpasst dadurch, die Konstitution kultureller und multinationaler Umwelten in die Analyse von MNU einzubeziehen, da diese den Akteuren fest zugeschrieben werden und dadurch bereits vorausgesetzt sind. Dadurch wird es aber kaum möglich, etwa Veränderungen der Bedeutung dieser Einbettungskontexte im Verlauf von Internationalisierungsprozessen, verschiedene Identifikationsmöglichkeiten lokaler Mitarbeiterinnen oder Unterschiede zwischen individuellen Unternehmen in der Rekonstruktion von MNU gerecht zu werden.

Was hier fehlt und wofür ein organisationssoziologischer Ansatz zumindest die Instrumente bereitstellen müsste, ist ein Verständnis, das die Konstitution organisationaler Akteure aus dem Zusammenspiel von Formalität und Informalität heraus zu rekonstruieren ermöglicht. Erst auf dieser Grundlage könnte man klären, wann und inwiefern die kulturelle Prägung oder institutionelle Einbettung der Akteure eigentlich organisationale Relevanz besitzt. Erst dann kann man nachvollziehen, unter welchen Bedingungen die multinationale Einbettung von Unternehmen Konsequenzen für die formale Erwartungsbildung hat.

Fazit: soziologische Perspektiven

Die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums

Aus Sicht der CC oder der CIA besitzt internationales Unternehmenswachstum aufgrund der Einbettung in lokale BS nur eingeschränkt Folgen für das MNU. Die daran anschließende soziologische Perspektive erkennt demgegenüber in der *gleichzeitigen Einbettung in unterschiedliche lokale institutionelle Kontexte, kombiniert mit dem Ziel nach globaler Vereinheitlichung organisationaler Strukturen und Praktiken, die Besonderheit multinationaler Einbettungskontexte*. Diese Konstellation konfrontiert Unternehmen mit unterschiedlichen und ungleichen sozialen Erwartungen. *Insgesamt wird das MNU im Vergleich mit anderen Unternehmen durch die multiplen Einbettungskontexte als ein komplexeres Unternehmen mit mehr und diverseren Akteuren, Praktiken und Interessenkonstellationen dargestellt.*

Positiver Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Die soziologische Perspektive besticht vor allem *durch das Konzept des embedding*. Unternehmen nicht mehr auf rational agierende Akteure zu reduzieren, sondern als von ihren sozialen Einbettungskontexten abhängige, diverse Akteurskonstellationen zu begreifen, ermöglicht eine komplexere Perspektive auf das MNU. Zum einen erlaubt die Frage nach der sozialen Akzeptanz in unterschiedlichen Umwelten, ein vielschichtigeres und soziologisches Bild organisationaler Umwelten in die Analyse des MNU einzuführen. Zum anderen entsteht aber auch ein komplexeres Verständnis der Organisation MNU. MNU erscheinen als vielschichtige soziale Räume unterschiedlicher Akteure und die Bedeutung der *informalen Seite organisationaler Prozesse wird betont*. Insofern überwinden die Ansätze das formalistisch und hierarchisch geprägte Organisationsverständnis. Dieses ermöglicht es einerseits, die alltägliche Diversität von Umweltinterpretationen und Identitätskonstruktionen besser nachzuvollziehen. Andererseits wird die organisationale Undurchlässigkeit der Unternehmen verstehbar, da die unhinterfragte Übernahme formaler Vorgaben im MNU aufgrund lokaler Unterschiede unwahrscheinlich wird. *Integration und Steuerung der MNU werden nicht als Prämisse eines rationalistischen Organisationsverständnisses mitgeführt, sondern als sozial voraussetzungsreiche Prozesse zum Kern der Analyse des MNU.*

Kritischer Ansatzpunkt für eine organisationssoziologische Perspektive

Problematisch ist das *Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt*. Durch die enge Kopplung organisationaler Strukturen und Prozesse an lokale institutionelle Kontexte reduzieren die institutionellen Ansätze Organisationales auf Institutionelles. Mikropolitische und transnationale Ansätze lösen sich zwar von der engen Kopplung von Organisation und Institution, lassen allerdings *auch die genauen Übersetzungsprozesse zwischen organisationalen Umwelten und organisatorischen Strukturen unterbelichtet*. Problematisch erscheint hier der Ausgangspunkt bei den Akteuren und deren Praktiken. Damit bleiben formale Grenzziehungs- und Strukturierungsprozesse außen vor und der Zusammenhang zwischen Formalität und Informalität wird nur als *gegenseitliches, aber nicht als komplementäres Verhältnis analysiert*. Unklar ist dann, wie formale und informale Prozesse in MNU zusammenhängen, wie organisationale Akteure entstehen und entsprechend, wie aus externen Konstellationen von

Akteuren interne werden. *Letztlich bleibt somit offen, wie institutionelle und sozialstrukturelle Bedingungen und die Freiheiten einzelner Akteure konkret zusammenhängen und damit, wann und inwiefern eigentlich die unterschiedlichen Einbettungskontexte Wirkung im MNU erlangen.* Dadurch können die Ansätze nicht verdeutlichen, wie die Konstitution multikultureller bzw. institutionell diverser organisationaler Umwelten verläuft und es besteht die Gefahr, die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums zu naturalisieren.

2.4 Internationalisierung und Multinationalität

Lehren aus dem Stand der Forschung

In diesem Kapitel ging es darum, die unterschiedlichen Ansätze der IB-Studies daraufhin zu vergleichen, inwiefern sie dabei helfen können, die Besonderheit internationaler Wachstumsprozesse für Organisationen kenntlich zu machen. Die Analyse von Stärken und Schwächen der Ansätze soll dabei der Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes von MNU als Orientierung dienen. Im Folgenden werden diese nochmals zusammengefasst und herausgestellt, welche Lehren sich daraus für die Entwicklung der organisationssoziologischen Analyse des MNU ergeben.

Betrachtet man die IB-Studies, dann lässt sich zwischen den Ansätzen unterscheiden, die sich auf die Prozesse der Internationalisierung konzentrieren und solchen, die sich auf den Status der Multinationalität fokussieren. Dabei differieren die Ansätze in ihrem Bild des MNU und in ihrem theoretischen Unterbau gravierend. Grob lässt sich zwischen zwei Gruppen von Ansätzen differenzieren: Auf der einen Seite alle ökonomischen, die strukturell-evolutionären und institutionalistischen Ansätze und auf der anderen Seite verhaltenstheoretische, netzwerktheoretische, mikropolitische und soziopolitische bzw. transnationale Ansätze. Erstere sehen das MNU als allgemeines Phänomen, das hierarchisch gesteuert werden kann und in dem die Herausforderungen multinationaler Umwelten nicht im Zentrum der Analyse des MNU stehen und insofern sekundär erscheinen. Letztere betrachten jedes MNU als ein individuelles Phänomen, bezweifeln die Möglichkeiten hierarchischer Steuerung und stellen die Herausforderungen multinationaler Umwelten in den Mittelpunkt der Analyse. Internationales Unternehmenswachstum erscheint entsprechend als ernstzunehmende Herausforderung für Unternehmen in Bezug auf Lernprozesse, Kontrolle und Integration der Unternehmen (Forsgren 2008, S. 143 ff.).

Trotz der Differenzen zwischen den Ansätzen betrachten alle Ansätze im Kern die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums in Distanzen zwischen unterschiedlichen Umweltkontexten. Diese Distanzen entstehen aufgrund des Versagens nationaler und globaler Märkte und/oder der Unterschiede zwischen nationalen institutionellen Einbettungskontexten bzw. Unternehmensnetzwerken. Diese drücken sich im Verlauf von Internationalisierungsprozessen in besonderen Kosten aus, die sich aus Differenzen und Distanzen zwischen nationalen Märkten für Organisationen ergeben (*liability of foreignness*), in Unsicherheiten, die die Entscheidungen während eines Internationalisierungsprozesses belasten (*psychic distance*), und in der Unbekanntheit von Ver-

bindungen und Verhaltensweisen in neuen Unternehmensnetzwerken beim Aufbau eigener Positionen (*liability of outsidership*). Dabei stehen diese Distanzkonzepte exemplarisch für andere Distanzkonzepte, wie etwa *cultural distance*.²² Allgemein teilen die in den IB-Studies verwendeten Distanzkonzepte das Problem, ein zu statisches Bild organisationaler Umwelten anzunehmen und der Dynamik organisationaler Prozesse kaum gerecht werden zu können (siehe allgemein dazu die Kritik bei Shenkar 2001; Zaheer et al. 2012).

In den IB-Studies folgt aus den angenommenen Distanzen zwischen den multinationalen Kontexten der Unternehmen eine besondere Komplexität, die direkte Auswirkungen auf die strukturelle Formation der Unternehmen besitzt. Sie zeigt sich in einem verstärkten Kontrollaufwand und Informationsbedarf für Unternehmenszentralen, in einem strategischen Spannungsverhältnis zwischen Zentralisierung und Differenzierung bzw. Globalisierung und Lokalisierung, in dualistischen Orientierungen einzelner Einheiten, die nur schwer zu integrieren sind und in widersprüchlichen Erwartungshorizonten und einander widersprechenden Identitäten. Im Kern werden dabei organisationale Hierarchien und zentrale Steuerungsfantasien von diesem Informationsbedarf überlastet, scheinen in den Unternehmen aufgrund der zentrifugalen Wirkung multipler Einbettungskontexte unwirksam oder stoßen auf informalen Widerstand, da ihnen vor Ort ausreichende Akzeptanz fehlt bzw. lokale Akteure divergierende Interessen vertreten.

Die Ansätze verdeutlichen dabei, dass die Analyse internationalen Unternehmenswachstums bei dem Verhältnis von Organisation und Umwelt beginnen muss. Die Frage nach der organisationalen Bedeutung und den Folgen von internationalem Unternehmenswachstum wird dadurch zu *einer Frage nach der Besonderheit multinationaler Umwelten und der Rolle die Internationalisierung in der organisationalen Rekonstruktion dieser Besonderheit spielt*. Ein über die Ansätze hinausgehendes Verständnis von MNU sollte insofern so konzipiert sein, dass es erfassen kann, *wie multinationale Umwelten während eines Internationalisierungsprozesses zu einem organisationalen Problem werden*. Dafür markieren die Ansätze Anhaltspunkte, die als Orientierung dienen können: Multinationale Umwelten können während eines Internationalisierungsprozesses problematisch werden, weil ...

- unterschiedliche strukturelle Gegebenheiten organisatorischer Umwelten besondere Kosten für Internationalisierungsprozesse darstellen, die letztere zu voraussetzungsreichen organisationalen Wachstumsprozessen machen.
- sie Anpassungsprozesse verlangen, die organisationales Lernen, d. h. die Akkumulation managerialen Wissens über bis dahin unbekannte wirtschaftliche Praktiken erfordern.
- sie komplexe Anforderungen der Zentralisierung und Differenzierung an formale Organisationsstrukturen stellen.

²² *Cultural Distance* ist das in den IB-Studies dominierende Konzept zur Operationalisierung von Kultur. Dieses geschieht primär im Anschluss an die Arbeiten von Hofstede (1980; 2003; insbes. Kogut und Singh 1988). Als Distanzkonzept verfolgen die IB-Studies ein essentialistisches und dadurch problematisches Grundverständnis von Kultur (Mense-Petermann 2006c; Nathan 2015). Grundsätzlich unterscheidet sich Kultur als Distanzkonzept nicht von den Konzepten der *liability of foreignness* oder der *psychic distance*. Aus diesem Grund wird hier darauf auch nicht gesondert eingegangen.

- sie jeweils individuelle, diverse und sich widersprechende Anforderungen an soziale Akzeptanz stellen.
- Akteure divers von diesen eingebettet werden und entsprechend divergierende Identitäten und Interessen entwickeln, die trotzdem innerhalb eines formalen Rahmens des MNU integriert werden müssen.
- sie im Verlauf von Internationalisierungsprozessen zu einer starken Entkopplung verschiedener organisatorischer Ebenen und Einheiten im MNU führen.

Dabei muss ein organisationssoziologisches Verständnis im Anschluss an die Diskussion der IB-Studies verschiedene Bilder organisatorischer Umwelten und Organisationen integrieren können. Organisatorische Umwelten erscheinen als erhöhte *Kosten* in der Form von Ressourcen (Geld, Mitarbeiterinnen, Arbeitszeit etc.) und Informationen, als besondere *Fähigkeiten* und *Wissensbedarfe*, als *Netzwerke diverser Akteure*, als *institutionelle Gebilde* und *Identitätsangebote*. Organisationen treten als *Hierarchien*, *strategische Akteure*, *Netzwerke diverser Akteure* und *informale Sozialräume multipler Identitäten* und *Machtkämpfe* in Erscheinung. Integriert man alle diese Aspekte in das Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt und reduziert weder Umwelt noch die Organisation auf einen dieser Aspekte, dann lässt sich ein komplexes Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt entwickeln.

Ein solches Verständnis erlaubt, die Besonderheiten und die Folgen internationalen Unternehmenswachstums zu erfassen. Allgemein soll mit diesem Verständnis ein Instrument geschaffen werden, mit dem sich die Übersetzungsprozesse von Umweltdifferenzen in Organisationsunterschiede nachvollziehen lassen. Mit diesem muss insofern kenntlich zu machen sein, wie einzelne Aspekte von Umwelten Relevanz in Organisationen erlangen können. Voraussetzung dafür ist ein Verständnis organisationaler Grenzen, in dem diese zwischen Organisationsinnen und -außen deutlich trennen. Nur so ist es möglich, Übersetzungsprozesse überhaupt analysieren zu können.

Die Diskussion des Stands der Forschung zeigt dabei, dass die Entwicklung eines reflektierten Verständnisses der Verhältnisse von Organisation und Umwelt von einigen weiteren Bedingungen bestimmt ist:

Ein solches Verständnis sollte vermeiden, die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt auf *wenige festverkoppelte Variablen zu reduzieren*. Dadurch bestünde die Gefahr, interne Organisationsprozesse auf Umweltbedingungen zu verkürzen. Insbesondere eine rationale Überformung des Verhältnisses würde ein zu deterministisches und statisches Verhältnis implizieren, welches der von der Forschung beschriebenen empirischen Wirklichkeit kaum gerecht werden kann. So verdeutlicht der Stand der Forschung, dass multinationale Umwelten vielfältig interpretierbar sind und dass Organisationen aus vielen diversen entkoppelten Akteuren, Einheiten und Ebenen bestehen, die die einfache Durchsetzbarkeit von Entscheidungen fraglich machen.

Entsprechend sollte ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt die *Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt auf unterschiedlichen Ebenen* zu erfassen erlauben. Zudem sollte es einbeziehen, dass organisatorische Umwelten in Organisationen *vielfältig interpretiert* werden können. Dieses beinhaltet nicht nur die Interpretation von organisationalen Umwelten durch einzelne Akteure an den Grenzen

der Organisation, sondern auch die Kontextualisierung dieser Interpretationen im Rahmen des organisationalen Gesamtzusammenhangs. Insofern sollte ein Verständnis des Verhältnisses die Dynamik zwischen der Existenz formaler Strukturen, der Interpretation organisationaler Umwelten und der Etablierung neuer organisationaler Strukturen erfassen können. Nur wenn man nachvollziehen kann, wie Interpretationsprozesse an Organisationsgrenzen sich in Organisationen durchsetzen, kann man die Relevanz einzelner Umwelten in MNU verstehen.

Nichtsdestotrotz sollten Organisationen wiederum nicht bloß auf sich allmählich anpassende evolvierende Gebilde reduziert werden, sondern auch als *strategisch entscheidende Akteure* in Erscheinung treten können. Dafür ist es notwendig, die Beziehung zwischen dem organisationalen Gesamtzusammenhang und der Diversität einzelner Akteure erfassen zu können. Dieses kann gelingen, indem man Organisationen als soziale Zusammenhänge versteht, in denen zu entscheidende formale und evolvierende informale Aspekte miteinander interagieren. *Formalität und Informalität* stehen dabei sowohl in einem gegensätzlichen als auch in einem *komplementären Verhältnis*.

Letztlich sollten durch ein solches Verständnis die Besonderheit und die Folgen multinationaler Umwelten herausgearbeitet werden können, ohne diese zu naturalisieren, indem sie etwa fest mit Eigenschaften einzelner Akteure verkoppelt werden. Dabei muss die Analyse aufzeigen können, wie sich Internationalisierung als Prozess von anderen Prozessen unterscheidet. Ebenso sollte es so gelingen, Multinationalität mit Internationalisierung zu verbinden, indem die Relevanz multinationaler Umwelten auf die Prozesse der Internationalisierung bezogen wird.

Im nun folgenden dritten Teil der Arbeit wird es nun zunächst um die theoretische Entwicklung eines solchen Verständnisses gehen. Im vierten Teil werde ich dann das Verständnis zur Rekonstruktion von MNU als Organisationen anwenden und demonstrieren, wie dieses ermöglicht, den Lehren des Standes der Forschung gerecht zu werden und die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums zu identifizieren.

3 Organisation und Umwelt: Eine organisationssoziologische Perspektive

3.1 Einführung

Die unterschiedlichen Ansätze der IB-Studies identifizieren zwar die Besonderheiten von MNU in den Verhältnissen von Organisation und Umwelt, sie werden aber diesen Verhältnissen kaum gerecht, da sie diese theoretisch nicht ausreichend reflektieren. Im Folgenden soll diesem Defizit mit der Entwicklung einer organisationssoziologischen Perspektive auf die Verhältnisse von Organisation und Umwelt begegnet werden. Allerdings konfrontiert einen auch die Organisationssoziologie mit einer vergleichbaren Unübersichtlichkeit und Diversität wie die IB-Forschung. So ist nach der Auflösung des „system-based contingency approach“ der 1950er und 1960er Jahre zumindest kein einheitliches Paradigma mehr erkennbar (Reed 1992; Tacke 2010), das klare Kriterien zur Erklärung und Beschreibung organisationaler Phänomene zur Verfügung stellt. Vielmehr stellt die zentrifugale Fragmentierung der Organisationssoziologie sogar die Zukunft bzw. zumindest einen gemeinsamen Kern der Disziplin in Frage (Thoenig 1998). Mag diese fehlende Klarheit der Unbestimmtheit des Gegenstandes geschuldet sein (so in Bezug auf Typen: Apelt und Tacke 2012), bildet die Organisationssoziologie so kaum eine gute theoretische Grundlage für fundierte empirische Analysen (Doz und Prahalad 1993). Wie also kann eine organisationssoziologische Perspektive auf die Verhältnisse von Organisation und Umwelt aussehen?

Zunächst muss der unüberschaubaren Vielfalt der Organisationssoziologie begegnet werden, um ein kohärentes Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt zu entwickeln. Dafür nutze ich die Systemtheorie Luhmanns. Diese bietet eine integrierende Vorstellung von Organisationen, die ich als Grundlage nutze, um zum Abschluss des Kapitels unterschiedliche Ansätze innerhalb einer Heuristik der Verhältnisse von Organisation und Umwelt eklektisch zu kombinieren. Ziel ist es, innerhalb eines einheitlichen Rahmens die Vielfalt der diversen Organisationstheorien aufzunehmen, um der empirischen Komplexität und Vielfalt des MNU gerecht werden zu können.

Drei Gründe sprechen dabei dafür, die Theorie Luhmanns als integrierenden Rahmen zu wählen (siehe bereits Seidel 2014): Erstens reflektiert die Theoriegenese Luhmanns außerordentlich erfolgreich die Evolution der organisationssoziologischen Debatte (Lieckweg und Wehrsig 2001) und erlaubt so unterschiedliche Strömungen dieser Debatte zu integrieren (Tacke 2010). Dadurch offeriert Luhmanns Systemtheorie zweitens ein begriffliches Instrumentarium, das den Anspruch erhebt, alle sozialen Gegenstände in und außerhalb von Organisationen einheitlich beschreiben zu können (Luhmann 1984, S. 15 ff.). So ermöglicht sie, organisationale Erscheinungen konkret zu analysieren, ohne organisations- und gesellschaftsweite Kontexte zu vernachlässigen. Darüber hinaus erlaubt die Theorie durch das Abstellen auf den Grundbegriff Sinn (Schützeichel 2003) eine unvergleichbare soziologische Radikalisierung des Organisationsbegriffs. Dieses unterstreicht ihre Eignung für eine organisationssoziologische Beschreibung des MNU. Drittens spricht für die Systemtheorie im Zusammenhang dieser

Arbeit, dass sie grundlegend eine System/Umwelt-Theorie ist und so die für MNU relevanten Grenzbildungs- und Identitätsprozesse von sozialen Einheiten besonders erfassen und problematisieren kann (Luhmann 1984, S. 242 ff.). Sie macht insofern die Beziehung von Organisation und Umwelt zu ihrem Ausgangspunkt und eignet sich dadurch besonders, um ein reflektiertes Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt zu entwickeln.

Im Folgenden widme ich mich zunächst der Diskussion der Organisationssoziologie Luhmanns, die als Grundlage für ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt dient (3.2). Anschließend entwickle ich unter Einbezug weiterer Theorien eine Heuristik des Verhältnisses von Organisation und Umwelt für die Analyse des MNU (3.3). So soll ein reichhaltiges Bild von Organisationen und organisationalen Umwelten entstehen, das über ein rein systemtheoretisches Verständnis hinausgeht. Dieses dient dann der empirischen Analyse in Kapitel 4 als Grundlage. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Zusammenfassung (3.4).

3.2 Organisationen als soziale Systeme

Im Weiteren werden Organisationen als soziale Systeme verstanden, d. h., Organisationen sind stabile soziale Zusammenhänge, die sich von ihrer jeweiligen Umwelt durch spezifische Formen der Grenzziehung unterscheiden. Alle Organisationen teilen dabei trotz erkennbarer Diversität gewisse Merkmale, die sie von anderen sozialen Formen unterscheiden (Scott und Davis 2007). Insofern weist jeder soziale Zusammenhang, der von seiner Umwelt und von seinen Mitgliedern als Organisation identifiziert wird, bestimmte Eigenschaften auf, die in die Analyse einbezogen werden müssen.

Jeder soziale Zusammenhang besteht aus einem Zusammenspiel fester und loser Formen des Sozialen. Sozialtheoretisch lässt sich dieses als Dualität von Struktur und Prozess oder Struktur und Handlung begreifen (Giddens 1992; Bourdieu 1997). Organisationstheoretisch werden hierzu äquivalent die Begriffe Organisation und Organisieren benutzt (Scott und Davis 2007). Diese Begriffe bezeichnen nicht nur Aspekte von Organisationen, sondern zugleich theoretische Perspektiven auf organisationale Zusammenhänge: Ansätze, die unter dem Substantiv Organisation zusammengefasst werden, setzen bei den formalen Strukturen von Organisationen an, um davon ausgehend Informalität und konkrete Entscheidungsprozesse analysieren zu können (z. B. Luhmann 1994). Mit dem Verb Organisieren verbindet sich demgegenüber eine Sichtweise auf Organisationen, die primär analysiert, wie sich aus ungeordneten Operationen oder Handlungen Strukturen bilden, die selbst wiederum das weitere Operieren einschränken und ermöglichen (etwa Weick 1995, 2001b; Czarniawska-Joerges 2008). Beide Perspektiven finden sich auch in den IB-Studies wieder. So verfolgen vor allem die ökonomischen, die strukturell-evolutionären und die institutionalistischen Ansätze mit ihrem hierarchischen Organisationsverständnis eine Herangehensweise, die das Substantiv Organisation in den Vordergrund stellt. Verhaltenstheoretische, netzwerktheoretische, mikropolitische und soziopolitische bzw. transnationale Ansätze fokussieren eher Prozesse des Organisierens und der allmählichen Strukturbildung von MNU.

Keine der beiden Perspektiven auf Organisationen – das verdeutlicht auch die Diskussion des Standes der Forschung – ist für sich ausreichend, um der Komplexität von Organisationen und deren vielfältigen Verhältnissen zu unterschiedlichen Umwelten gerecht werden zu können. Luhmanns Systemtheorie verdeutlicht dieses und stellt einen Rahmen dar, um beide Perspektiven zu verbinden. Hier wird die Dualität von Struktur und Handlung, von Organisation und Organisieren auf die Unterscheidung von System und Umwelt bezogen. Das Verhältnis von System und Umwelt wird dabei über ein Verständnis der Konstitution von Grenzen erfasst, die System und Umwelt zugleich verbinden und trennen (Luhmann 1984, S. 52). Dabei finden sich in der Systemtheorie Luhmanns zwei Versionen, um diese Prozesse der Grenzbildung zu erfassen. Diese beiden Versionen spiegeln die in der Organisationssoziologie verbreiteten Perspektiven von Organisation und Organisieren. Bereits in den 1960er Jahren entwarf Luhmann (1994) eine Theorie formaler Systeme, die die Bildung formaler Erwartungsstrukturen zum Ausgangspunkt organisationaler Analysen macht. Hier liegt der Fokus auf dem Substantiv Organisation. In einer späteren Version entwickelt Luhmann (2006) dagegen eine Perspektive, die ausgehend von der basalen Operation Entscheidung die Strukturgenese und die Etablierung von Ebenen der (Selbst-)Beobachtung in Organisationen beschreibt. Hier richtet sich der Fokus auf Prozesse des Organisierens von Organisationen.

Von der Kombination beider Perspektiven lässt sich ein reichhaltiges Bild organisationaler Grenzbildungsprozesse und somit des Verhältnisses von Organisation und Umwelt erwarten. Im Folgenden werden beide Versionen vorgestellt, um dann aus einer kritischen Reflexion der Versionen eine operationalisierbare Heuristik des Verhältnisses von Organisation und Umwelt zu konzeptualisieren (siehe bereits Seidel 2014). Beide Theorien werden nun zunächst nacheinander dargestellt und diskutiert. Dabei geht es darum, den Mehrwert der Theorien für ein fundiertes organisationssoziologisches Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt herauszuarbeiten.

3.2.1 Organisationen als formalisierte Sozialsysteme

Luhmann (1994) entwickelte bereits in den 1960er Jahren eine elaborierte Organisationstheorie. Organisationen werden hier als formalisierte Sozialsysteme verstanden, die aus sozialen Erwartungen bestehen. Durch die Formalisierung ihrer Grenzen können Organisationen zwei Erwartungshorizonte voneinander trennen und zugleich kontrolliert über deren Verbindung entscheiden: den der Mitglieder und den der Nicht-Mitglieder. Organisationen unterscheiden insofern über Prozesse der Formalisierung klar zwischen den Erwartungen, die sie an Mitglieder und die sie an Nicht-Mitglieder stellen können. Somit sind auch nicht die Mitglieder die Grundelemente von Organisationen (Drepper 2003, S. 96 ff.), sondern die Erwartungen, die an diese und an die Nicht-Mitglieder gestellt werden. Organisationsgrenzen werden hier entsprechend als formalisierte Erwartungsgrenzen verstanden. Was aber bedeutet dieses genau?

3.2.1.1 *Grenzziehung durch die Generalisierung formaler Erwartungen*

Zunächst verdeutlicht Luhmann (1994, S. 23 ff.), dass Systeme durch ihre inneren Beziehungen klare Grenzen zur Umwelt setzen. Klare Grenzen garantieren dabei die Stabilität von Systemen in veränderlichen Umwelten. Es sind insofern die Eigenschaften

der inneren Beziehungen, aus denen sich die Grenzen zur Umwelt erklären lassen und die einem System Invarianz gegenüber wechselnden Umweltbedingungen ermöglichen. Dieses Innere eines Systems besteht aus sinnhaft aufeinander bezogenen Handlungen. Mitglieder sind in diesem Verständnis auch „Umwelt“ des Systems Organisation (Luhmann 1994, S. 25) und in diesem Sinne nicht voll von Organisationen kontrollierbar. Insofern fokussiert die Analyse nicht die Mitglieder, sondern die Verhaltenserwartungen, die die sinnhaft aufeinander bezogenen Handlungen eines Systems ordnen. Diese sorgen dafür, dass in sozialen Zusammenhängen das Zusammenleben fortgesetzt werden kann. „Seine Invarianz erhält ein Handlungssystem durch die Ordnung der Verhaltenserwartungen, die den Systemzusammenhang definieren. [...] Alle Systemprobleme lassen sich letztlich auf Probleme der Erwartungsstabilisierung zurückführen. Zu den Verhaltenserwartungen, die einen sozialen Systemzusammenhang herstellen, gehört auch jene besondere Gruppe von Erwartungen, für die unverbrüchliche formale Geltung beansprucht wird. In dem Maße, als solche Erwartungen ein soziales System bestimmen, wollen wir es als organisiert bezeichnen“ (Luhmann 1994, S. 26 f.).

Formale Erwartungen bestimmen dabei Organisationen. Sie machen diese zwar nicht im Ganzen aus, sind aber auf deren Ganzes bezogen. Das bedeutet, dass es in Organisationen unterschiedliche Formen von Erwartungen gibt. Die formalen Erwartungen definieren jedoch die Grenzen von Organisationen, halten diese dadurch invariant gegenüber Umwelten, wirken darum integrierend, repräsentieren das System und dienen als Orientierung für alle anderen Formen der Erwartungsbildung. Formalität sichert mit anderen Worten die Identität von Organisationen „gegenüber wechselnden Personen und Orientierungsinhalten“ (Luhmann 1994, S. 29). Formalität bezeichnet insofern nicht eine „einfache Qualität, die das System entweder besitzt oder nicht besitzt, sondern eine graduelle Charakterisierung. Es bezeichnet das Ausmaß, in dem Erwartungen eines Systems formalisiert sind“ (Luhmann 1994, S. 38 f.).

Unter formalen Erwartungen versteht Luhmann alle Erwartungen, die mit dem Erhalt der Mitgliedschaft in Organisationen verbunden sind. Um diese Formalisierung zu erreichen, muss in Organisationen eine fest definierte Gruppe sozialer Erwartungen bestimmt werden, deren Enttäuschung den Ausschluss aus dem sozialen System zur Folge hat. Voraussetzung dafür ist eine im System etablierte Ebene der Selbstbeobachtung, die ein Bewusstsein innerhalb des sozialen Zusammenhanges von den Mitgliedschaftsbedingungen und von der Einheit des Systems ermöglicht. Diese Ebene erlaubt es, über Mitgliedschaft anhand von Kriterien zu entscheiden, die für alle Teilnehmenden bewusst sind: „Die Mitgliedschaft gewinnt eine erkennbare, diskutierbare, also bewußtseinsfähige Form. Diese Form wird in sichtbaren Einführungs- oder Entziehungshandlungen und in Zugehörigkeitssymbolen zum Ausdruck gebracht. Die Mitgliedschaft wird auf ein klares Entweder / Oder gestellt. Sie ergibt sich nicht einfach mit verschwimmenden Umrissen aus der Häufigkeit und Kontinuität des Zusammenseins. Sie ist eine entscheidungsfähige Angelegenheit. Man kann sich nach ihr und ihren Bedingungen richten“ (Luhmann 1994, S. 35). Damit werden die Bedingungen der Mitgliedschaft vom alltäglichen Geschehen in Organisationen abstrahiert und strukturiert, dadurch das Handeln in diesen indirekt. Selbst wenn der Großteil der Handlungen in

Organisationen nicht formal strukturiert ist, haben somit alle Handlungen den formalen Erwartungsrahmen als gemeinsamen Bezugspunkt.

Durch Formalisierung von Mitgliedschaftsrollen werden so Verhaltenserwartungen in Organisationen maximal in drei Richtungen generalisiert (Luhmann 1994, S. 55 ff.):

Zeitlich werden Erwartungen durch Formalisierung enttäuschungsfest, indem diese durch Formalisierung mit einem normativen Anspruch ausgestattet werden. Sie gelten solange, solange bis anders entschieden wird. Formale Anpassungen an Umwelten können so immer nur abrupt durch Entscheidungen geschehen.

Sachlich werden verschiedene Rollen durch Formalisierung voneinander getrennt, indem eine widerspruchsfreie, sachlich konsistent erscheinende Mitgliedschaftsrolle etabliert wird, die als sachliches Orientierungsgerüst in Organisationen dient und Legitimität in diesen monopolisiert. Formale Erwartungen sichern eine Organisation so gegen Zusammenhanglosigkeit und Widersprüche ab und wirken in Organisationen als Plattform für die verschiedenen, auch widersprüchlichen formalen und informalen Rollen. Formalisierung ermöglicht zudem Erwartungen, die durch weitere Rollenbezüge der Mitglieder entstehen, abzuweisen: „Sie gibt [...] dem formalisierten System die Freiheit, sich von allen möglichen Zumutungen zu separieren, um sich einer spezifischen Funktion zu widmen; [...]“ (Luhmann 1994, S. 64 f.). Dieses ermöglicht den Mitgliedern eine Trennung zwischen dienstlicher und persönlicher Rolle und erlaubt so, unterschiedliche Rollen in einer Person voneinander invariant zu halten.

Sozial sichert Formalisierung eine Organisation gegenüber Dissens durch Institutionalisierung bestimmter Erwartungen ab. Durch Institutionalisierung wird ein fiktiver Konsens in Organisationen über Situationsdefinitionen und übereinstimmende Darstellung richtigen Verhaltens etabliert. Hier wird ein bestimmtes öffentliches Auftreten im System von den Mitgliedern gefordert, das Übereinstimmung mit den Mitgliedschaftsbedingungen signalisiert. Insofern verlangt die Mitgliedschaftsrolle vor allem einen kommunikativen positiven Bezug der Mitglieder zur jeweiligen Organisation, etwa die Bejahung ihrer Zwecke. Die formale Mitgliedsrolle setzt letztlich auf wahrnehmbare Harmonisierungseffekte und lässt Widersprechendes in die Latenz bzw. auch ins Faktische abwandern. Dieser Effekt sorgt dafür, dass Widersprüche bzw. Verstöße gegen formale Erwartungen keine Unterstützung von anderen Mitgliedern in der jeweiligen Organisation bekommen. Meinungen können entsprechend nicht als rein persönlich dargestellt werden, sondern müssen so formuliert werden, dass sie als Konsens formalisiert werden können. Es genügt dann, dass gegen formalisierte Erwartungen kein Dissens ausgedrückt werden kann, weil für einen solchen Dissens die Unterstützung unter den restlichen Mitgliedern fehlt.

3.2.1.2 *Systemvertrauen und Rationalisierung*

Die Generalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert Organisationen eine Invarianz gegenüber veränderlichen Umwelten. Sie ermöglicht die Konstitution eines zeitlich, sachlich und sozial mit definierten Grenzen versehenen Erwartungssystems, das dazu dient, ein Handlungssystem zu strukturieren. Die durch Formalisierung erreichte Generalisierung von Verhaltenserwartungen erlaubt dabei die Etablierung eines generellen Systemvertrauens, das Grundlage für weitere Rationalisierung sozialer Systeme

ist. Mitglieder können anderen Mitgliedern, ohne diese persönlich zu kennen, vertrauen: „Das Vertrauen bezieht sich dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert ist“ (Luhmann 1994, S. 72 f.). Grundlage dieses Vertrauens ist letztlich die ‚Domestizierung‘ der internen Umwelt der Mitglieder. Die Etablierung der Mitgliedschaftsrolle stellt eine allgemeine Homogenisierung der Mitgliedschaftsmotivation sicher. Diese muss im alltäglichen Handeln nicht immer wieder reproduziert werden, da sich die Mitglieder durch ihren Eintritt in eine Organisation auf die formalen Bedingungen dieser Organisation selbst verpflichten. Solange sie Mitglied sind, kann von ihnen eine bestimmte Mitgliedschaftsmotivation erwartet werden. Dieses entlastet organisationale Entscheidungen von der Aufgabe Mitglieder auch motivieren zu müssen.

Wie ich in Kapitel 4 herausarbeiten werde, ist insbesondere der Zusammenhang zwischen der Generalisierung von Verhaltenserwartungen – insbesondere der sozial etablierte fiktive Konsens über Situationsdefinitionen – und der Etablierung von Systemvertrauen, die zentrale Herausforderung für MNU. Deshalb soll hier kurz allgemeiner mit Luhmann (1989) bestimmt werden, was unter Vertrauen zu verstehen ist (siehe zum Vertrauensbegriff allgemeiner für die Soziologie etwa (Endreß 2002) und für Organisationen (Fulmer und Gelfand 2012)).

Vertrauen bezieht sich für Luhmann auf den Möglichkeitsüberschuss der Zukunft, das bedeutet auf die Selektionsnotwendigkeit der Gegenwart angesichts einer nicht durch Vergangenheit bestimmbar Zukunft. Vertrauen ist dann letztlich der Versuch „Zukunft zu vergegenwärtigen und nicht etwa künftige Gegenwarten zu verwirklichen“ (Luhmann 1989, S. 13). Seine Funktion besteht darin, in der Gegenwart ein größeres Maß an Komplexität zu bewältigen, Kontingenzen zu reflektieren und Mehrdeutigkeiten zu tolerieren. Dabei beziehen sich Komplexität, Kontingenzen und Mehrdeutigkeiten immer auf alter/ego Konstellationen, d. h. auf die Freiheitsgrade zur Interpretation, zum Verhalten und zum Handeln der Akteure in ihren Beziehungen zueinander. Vertrauen ist somit ein Mechanismus der Reduktion *sozialer* Komplexität, der Handlungsmöglichkeiten in solchen Konstellationen erschließt, indem er Beziehungen zwischen Akteuren gegenüber gewissen zukünftigen Möglichkeiten indifferent macht (Luhmann 1989, S. 23 ff.). „Für Luhmann ist“, so fasst Endreß (2002, S. 34) zusammen, „Vertrauen ein Mechanismus der Sozialdimension, der Probleme auf der Sachdimension (Informationsdefizite, Risiken, Unsicherheiten) und auf der Zeitdimension (Sequenzialität, d. h. Ungleichzeitigkeit) löst.“

Das Problem des Vertrauens ist dabei das „Problem der *riskanten Vorleistung*“ (Luhmann 1989, S. 23, Herv. i. O.) des Vertrauensgebers, da dieser auf der Grundlage nicht verlässlicher Informationen vertrauen muss. Der Vertrauensgeber hält nach „Symbolen der Vertrauenswürdigkeit“ Ausschau, um sein Risiko zu minimieren und daraufhin austehend allmählich Vertrauen aufzubauen. Der Vertrauensaufbau gleicht einem induktiven Vorgehen, wobei der Vertrauensgeber nicht einzelnen Personen oder sozialen Systemen, sondern „Symbolkomplexen“ vertraut (Luhmann 1989, S. 30 f.).

Grundsätzlich lässt sich zwischen persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen unterscheiden. Ersteres beschreibt Luhmann (1989, S. 40) als „die generalisierte Erwartung, daß der andere seine Freiheit, das unheimliche Potenzial seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner [dargestellten] Persönlichkeit handhaben wird [...]“. Hier wird der einzelnen Person aufgrund ihrer wahrgenommenen Selbstdarstellung vertraut. Dabei nimmt die Darstellung der Motive eine besondere Rolle ein. Beim Systemvertrauen wird hingegen von Motivationslagen und damit von der Selbstdarstellung einzelner abgesehen. „Das Vertrauen ist in diesen Fällen durch Generalisierung und durch Indifferenz gegen Fragen der Motivation über die Ebene hinausgehoben, in der Täuschungen zu erwarten und gefährlich sind“ (Luhmann 1989, S. 64 f.). „Systemvertrauen basiert dabei auf einer reflexiven Form von Vertrauen: auf „dem Vertrauen in das Vertrauen anderer“ (Luhmann 1989, S. 77). Dieses entsteht entweder durch eingelebte institutionalisierte Verhaltensweisen oder wie bei Organisationen durch Selbstbindung durch Entscheidungen.

Auf der Grundlage eines durch Selbstbindung hergestellten Systemvertrauens ist eine weitgehende Rationalisierung des Handelns in Organisationen möglich. Organisationales Handeln kann sich nun auf sachliche Schwerpunkte konzentrieren und Persönliches als sekundär behandeln. Luhmann (1994, S. 72) identifiziert in Organisationen somit einen funktionalen Zusammenhang zwischen Formalisierung von Erwartungen, Generalisierung des Vertrauens und umfassender Rationalisierung des Handelns. Dieses steigert die Anpassungsfähigkeit von Organisationen in komplexen Umwelten, da die Beziehungen zu diesen Umwelten auf sachliche Leistungsbeziehungen reduziert werden können (Luhmann 1994, S. 97).

Insbesondere erlaubt dies Organisationen, die interne Umwelt der Mitglieder und die externe Umwelt der Nichtmitglieder voneinander getrennt, d. h. invariant zu halten und über Entscheidungsprozesse miteinander „nach freier Wahl“ zu verbinden. „Darauf beruht die *Chance des Wechsels der Kausalrichtung*: Das System kann sich einmal von Mitgliedern beeinflussen lassen, um nach ihren Interessen auf Kunden, Geldgeber, Kontrolleure, Lieferanten einzuwirken; und es kann umgekehrt deren Anregungen in Mitgliedspflichten umsetzen, ohne daß diese Prozesse sich wechselseitig aufheben oder stören. Als Ganzes gesehen ist das System somit von spezifischen Kausalitäten unabhängig“ (Luhmann 1994, S. 133 f., Herv. i. O.). Organisationen können auf der Grundlage von Systemvertrauen insofern die Umwelt der Nichtmitglieder und die Umwelt der Mitglieder lose miteinander koppeln (siehe zum Konzept der losen Kopplung: Orton und Weick 1990).

Diese immer wieder durch Entscheidungen hergestellte Trennung und Verbindung von Umwelten ermöglicht es Organisationen, Leistungsbeziehungen zu einzelnen Umwelten – Mitglieder oder Nichtmitglieder – zu steigern und etwa Primat für eine der Umwelten auszubilden. Hier lassen sich grundsätzlich adaptive und integrative Funktionen unterscheiden. Die Ordnung der Handlungen, die die Mitglieder steuern, kann dabei als Integration beschrieben werden, während „die Ordnung des Verhältnisses zu anderen Systemen als Anpassung bezeichnet werden“ kann (Luhmann 1994, S. 108). Zudem kann die Umwelt der Nichtmitglieder im Gegensatz zu der Umwelt der Mitglieder formalisiert werden. Erwartungsstabilisierung in Bezug auf die Umwelt der

Nichtmitglieder kann insofern immer nur indirekt über die Formalisierung von Mitgliedschaftsverhalten geschehen. Die Formalisierung der Mitgliedschaftsrolle verleiht dabei einer Organisation Einfluss über die Umwelt der Nichtmitglieder, so dass diese durch Macht, Autorität und/oder Führung an eine Organisation angepasst werden kann (Luhmann 1994, S. 123 f.) und Organisationen sich dadurch auf die Anpassung an die Umwelt der Nichtmitglieder konzentrieren können. Insofern ist trotz der Trennung der Umwelten eine gewisse Wechselseitigkeit der Erwartungsbildung in Bezug auf die Umwelten gegeben (Luhmann 1994, S. 139). Dieses spielt, wie ich in Kapitel 4 zeigen werde, bei der Autonomie und der Kontrolle von Tochtergesellschaften von MNU eine wichtige Rolle.

3.2.1.3 *Interne Systembildung und Grenzstellen: Differenzierung, Informalität und Illegalität*

Insgesamt ermöglicht ein durch Formalisierung hergestelltes Systemvertrauen Organisationen sich an variable und vielseitige externe Umwelten anzupassen. Systemvertrauen eröffnet Organisationen die Möglichkeit, auf eine komplette Formalisierung der Mitgliedschaftserwartungen zu verzichten und Raum für flexible und spezifische informale Erwartungsbildung zuzulassen. Eine solche komplette Formalisierung könnte nur durch eine in komplexen Umwelten unrealistische sachlich konsistente Komposition von Organisationen gelingen. Entsprechend muss eine Mitgliedschaftsrolle nicht alle Erwartungen eines Organisationssystems enthalten, sondern nur einen Teil. Sie ist aber die Bedingung, um Zugang zum System und zu allen weiteren Rollen im System zu erhalten.

Auf der Grundlage von Formalisierung kann die Mitgliedschaftsrolle somit Organisationen als ein konstanter Rahmen für die Kombination flexibler Komponenten dienen. Organisationen erreichen insofern durch formalisierte Mitgliedschaftsrollen eine Variabilität, indem sie diese nutzen, um dauerhafte und variable Bestandteile miteinander zu kombinieren. Hier ergibt sich ein „Zusammenspiel von Generalisierung und Spezifikation“, das „[d]ie allgemeine Elastizität der Erwartungsstruktur“ sichert (Luhmann 1994, S. 139). Dabei ermöglicht das Zusammenspiel von Generalisierung und Spezifikation dem System Organisation, sich an veränderte Umstände anzupassen, indem es unterschiedliche „Zeithorizonte für Änderungen“ miteinander kombiniert (Luhmann 1994, S. 139). Spezifische Erwartungen können kurzfristig im Rahmen allgemeiner Erwartungen geändert werden, während „die laufende Änderung spezifischer Erwartungen eines Tages dazu führen [kann], daß – zu einem anderen Zeitpunkt! – auch bestimmte generelle Erwartungen geändert werden müssen“ (Luhmann 1994, S. 139).

Die Einrichtung von Stellen ermöglicht Organisationen, Generalisierung und Spezifizierung miteinander zu verbinden. „Die *inhaltsleere*[...] *Ordnungsvorstellung der Stelle ist das Kernstück struktureller Elastizität*. ... Stellen sind abstrakte Identifikationen ...“ (Luhmann 1994, S. 141, Herv. i. O.). Stellen garantieren in Organisationen sowohl Variabilität und Veränderungsfähigkeit als auch Bestand. Stellen können nicht nur geschaffen oder gestrichen werden, vielmehr kann ihr Zuschnitt verändert werden, ohne dass die Stelle als solche wegfallen muss.

Die Strukturierung von Organisationen anhand von Stellen gibt der elastischen Anpassung an veränderliche Umwelten eine Form, ohne sie direkt zu lösen. So ermög-

licht das Prinzip der Stelle die formale Mitgliedschaftsrolle in unterschiedlichste Sonderrollen zu differenzieren und dadurch mit verschiedenen informalen Rollen zu kombinieren. Diese ergänzen die formalen Rollen und versorgen Organisationen mit weiterer Flexibilität. Es kommt so zu einem Zusammenspiel formaler und informaler Rollen im System, das Vorteile beider Rollentypen für Organisationen nutzbar macht. Dadurch können Organisationen Leitbarkeit mit Elastizität vereinbaren. Grenzen der Flexibilität finden sich hier nur in den Selbstdarstellungsansprüchen der einzelnen Mitglieder von Organisationen: „Wenn Mitglieder eines Systems im Rahmen spezifischer, konkreter Rollen auftreten, legen sie sich in ihrer Selbstdarstellung auf diese Rollen fest. ... Auch insofern dient die Stellenkonzeption dazu, das System für Änderungen offenzuhalten. Selbst wenn die Mitglieder in unpersönlichem Stil handeln, können sie jedoch eine eigene Beteiligung nicht ableugnen. Es kommt so unvermeidlich zu einer Art von Selbstverpflichtung auf diese Rollen als richtig, angebracht, vernünftig, selbstgewollt und den Einsatz der Person wert“ (Luhmann 1994, S. 146).

Diese durch Stellen ausgedrückte Variabilität von Generalisierung und Spezifikation ist die Voraussetzung, damit Organisationen flexibel interne und externe Umwelt miteinander koppeln und sich an externe Umwelten anpassen können. An diese Umwelt der Nichtmitglieder passen sich Organisationen dann „im wesentlichen durch den Organisationszweck oder sonstige Kriterien rationalen Entscheidens und Handelns“ an (Luhmann 1994, S. 108). Indem Organisationen Zwecke bestimmen, machen sie die Anpassung an Umwelten entscheidbar. Zwecke strukturieren organisationale Umwelten und lassen „strategische Ansatzpunkte und Alternativen sichtbar werden“ (Luhmann 1994, S. 109). Organisationszwecke sorgen dafür, dass Organisationen „in ihrer Umwelt Anerkennung und Absatz finden“ (Luhmann 1994, S. 109). Systemhandeln kann daraufhin auf seinen Status als geeignetes Mittel für diese Zwecke hin beobachtet und entsprechend rationalisiert werden. Beurteilt wird diese Eignung anhand der Nebenfolgen, die verschiedene Handlungen haben können. Handlungen können aus Zwecken aber nicht direkt abgeleitet werden. Zwecke organisieren vielmehr „einen Bereich von Lösungsvarianten, die unter dem Gesichtspunkt bestimmter Folgen äquivalent sind“ (Luhmann 1994, S. 109 f.).

Eine Zweckstruktur kann eine permanente Leistung gegenüber bestimmten Umwelten garantieren, wenn deren Anerkennung Teil der Mitgliedschaftsbedingungen ist. Auf dieser Grundlage stellen Umwelten entsprechende Erwartungen an Organisationen und offerieren korrespondierende Gegenleistungen, die den Fortbestand von Organisationen sicherstellen. Zwecke müssen insofern, um ihre Funktion zur Anpassung an die Umwelt realisieren zu können, dieser gegenüber kommuniziert werden. Dabei stellen technische Realisierung des Zweckes und seine Darstellung in der Umwelt unterschiedliche Anforderungen an Organisationen. Hier ergibt sich ein „Widerspruch zwischen Zweckverfolgung und Zweckdarstellung, zwischen Handlung und Ausdrucks-kommunikation“ (Luhmann 1994, S. 110).

Um mit diesem Widerspruch umzugehen, nutzen Organisationen Idealisierungen gegenüber der Umwelt. Formalisierung fungiert dabei als Schauseite, die das faktische Verhalten in Organisationen gegenüber der Umwelt abdunkelt. Es ergibt sich insofern ein Zusammenhang von Formalität und Darstellungsfähigkeit. Formales muss

auch nach außen darstellbar sein und sorgt dadurch zugleich für die externe Abnahmefähigkeit von Entscheidungen. So garantiert Formalität das Überleben von Organisationen. Entsprechend erheben Organisationen für gewöhnlich die externen Überlebens- und Anpassungsbedingungen zur Mitgliedschaftsbedingung. „Auf diese Weise werden Umwelterwartungen in systeminterne Verhaltenserwartungen transformiert und zugleich formalisiert“ (Luhmann 1994, S. 117).

Zwecke können dabei zum Ordnungsprinzip der Darstellung gegenüber der externen Umwelt werden und fungieren so „als Kriterium für die Auswahl geeigneter Handlungen und zugleich als abkürzende Formel, über die Konsens mit der Umwelt erzielt wird“ (Luhmann 1994, S. 118 f.). So steht „[i]n der formalen Darstellung [...] der Zweck für das System“ (Luhmann 1994, S. 119). Zwecke sichern insofern durch die Kombination von Elastizität und Konstanz den Fortbestand eines Organisationsystems: Sie richten zugleich elastische, weil im System immer unterschiedlich zu realisierende, und konstante, weil gegenüber der Umwelt immer als gleich dargestellte, Leistungsbeziehungen mit der Umwelt ein. Sie sorgen für eine pauschale Akzeptanz eines Systems in seiner Umwelt und ermöglichen trotzdem einem System sich zu ändern (Luhmann 1994, S. 119). Es ist dann Ziel von Organisationen Umwelten weitestgehend auf diese Zweckverbindungen zu reduzieren, um nicht verschiedene Darstellungen von Leistungen miteinander kombinieren zu müssen und von einer möglichen Vielfalt unterschiedlicher Umwelten absehen zu können. Dieses ist sowohl zugrundeliegende Annahme der noch zu entwickelnden Heuristik (3.3) als auch Thema der empirischen Rekonstruktion von MNU (4).

Die Vielfalt von Umwelten verhindert es allerdings, dass Organisationen alle Handlungsfolgen bis auf die bezweckten ignorieren können. Organisationen reagieren darauf mit der Bildung von Untersystemen. Dieses bedeutet „zunächst einfach Wiederholung der Systembildung im Inneren von Systemen“ (Luhmann 1994, S. 76). Untersysteme leisten einen Systembeitrag, indem sie es erlauben, widersprüchliche Handlungen in einem System voneinander getrennt zugleich zu behandeln. Sie entwickeln eine spezifische Orientierung auf Umwelten und identifizieren in dieser Partner. Untersystembildung erlaubt Systemen insofern den Aufbau vielfältiger Interdependenzen zu Partnern in der Umwelt und importiert die Probleme und Widersprüche der Umwelt in Organisationen. Dadurch werden diese organisational, d. h. durch formale und informale Mittel behandelbar. Zusätzlich erlaubt die spezifische Orientierung der Untersysteme eine Leistungssteigerung gegenüber diesen Umwelten. Untersysteme bilden auf der Grundlage ihrer Autonomie eigenständige Systemgrenzen und werden zu eigenen Systemen in Organisationen. Dieses ermöglicht ihnen eine selbstständige und flexiblere Anpassung an spezifische Umweltausschnitte, die die formale Ordnung des gesamten Systems zu einer nur taktisch zu beachtenden, sekundären Größe macht. Dabei können Handlungen, die sich aus den Bestandsbedürfnissen der Untersysteme ergeben, durchaus im Widerspruch zum Zweck des Gesamtsystems stehen, worauf weiter unten noch einzugehen ist und was eine zentrale Rolle in der empirischen Rekonstruktion von MNU in Kapitel 4 einnehmen wird.

Des Weiteren absorbieren Organisationen durch interne Differenzierung Unsicherheit, indem sie für Entscheidungszuständigkeiten exklusive Kompetenzen und

Verantwortlichkeiten zuweisen. Allerdings kann die direkte Form der Unsicherheitsabsorption nicht formalisiert werden: „Es ist nicht möglich, die Kommunikation sicherer Entscheidungen auf Grund unsicherer Informationen zur Mitgliedschaftsbedingung zu machen. ... Die formale Organisation muß deshalb Auswege und Umwege benutzen, um die Funktion der Unsicherheitsabsorption zu erfüllen“ (Luhmann 1994, S. 178). Organisationen schaffen deshalb Stellen, die sie verantwortlich für die Beschaffung und Verarbeitung von spezifischen Informationen machen. Diese „beschaffen formal-legitimierte Tatsachen zu weiteren Verwendung im System“ und entlasten so die restlichen Mitglieder von der Verantwortung, die besten bzw. richtigen Informationen erst zu suchen (Luhmann 1994, S. 179). Es bildet sich so „ein gegliedertes Gedächtnis“, dass zu „exklusiven Kompetenzen ... formalisiert“ wird (Luhmann 1994, S. 179). Dieses wird unterstützt durch die spezifische Regelung von Kommunikationswegen, die für die Verteilung von Informationen auf unterschiedliche Stellen in einer Organisation sorgen. Dadurch entsteht eine gewisse Verlässlichkeit, wie Organisationen auch von außen beeinflusst werden können.

Insbesondere an den Organisationsgrenzen zur externen Umwelt ist die Ausdifferenzierung solcher Stellen bedeutsam. Solchen Grenzstellen kommt dabei eine doppelte Funktion zu. Sie repräsentieren die jeweilige Organisation gegenüber einem spezifischen Bereich der Umwelt, wie auch umgekehrt dieser Bereich der Umwelt durch die Grenzstellen in der jeweiligen Organisation vertreten wird. Grenzstellen interpretieren so zum einen die Umwelt für eine Organisation. Sie sind insofern dafür zuständig, Informationen aus der jeweiligen Umwelt in Organisationen zu bringen. Zum anderen sollen sie Organisationen und deren formale Ideale in der jeweiligen Umwelt repräsentieren. Grenzstellen kommt somit eine gewisse Medienfunktion zwischen externer Umwelt und Organisation zu (Tacke 1997b). Das führt zu konflikthaften Rollenvorgaben für die Grenzstelle. Denn einerseits müssen sich die Grenzstellen noch mehr als andere Mitglieder an den formalen Erwartungen einer Organisation orientieren und im Verkehr mit der Umwelt entsprechend auftreten, da sie als Repräsentanten für das ganze System in der jeweiligen Umwelt fungieren. Andererseits stimmen diese Erwartungen aber nicht immer mit den Realitäten an den Grenzen von Organisationen überein. Umweltmodelle, an denen sich formale Erwartungen orientieren, sind zumeist idealisierte Vorstellungen, die an Realitäten an den Organisationsgrenzen angepasst werden müssen. Zudem verändern sich Umwelten schneller, als es die idealisierten Modelle und die daraus folgenden Erwartungen vermögen. Auch sind Organisationen mit vielen verschiedenen Umwelten konfrontiert, denen sie nicht zugleich an allen Grenzen formal gerecht werden können, weil sie ansonsten Widersprüche formalisieren müssten.

Die interne Differenzierung von Organisationen in Untersysteme und die Bildung von Grenzstellen lässt dabei die Frage nach der Integration von Organisationen akut werden. Sowohl das Verhalten von Grenzstellen als auch das der Untersysteme kann von Organisationen nicht komplett formalisiert werden. So bilden etwa Untersysteme zur Erfüllung ihrer spezifischen Leistung eigene Grenzen, die andere Selektionskriterien anwenden als das gesamte System. Die Formalstruktur des Gesamtsystems wird daraufhin nur im Sinne ihrer Grenzerhaltung taktisch ausgelegt und angewendet. Luhmann (1994, S. 308 ff.) bezeichnet dieses Verhalten als „brauchbar illegal“. Diese

Illegalität kann von Organisationen nicht formalisiert werden, denn das würde bedeuten, Widersprüche und Abweichungen formalisieren zu müssen. Die Illegalität verleiht Organisationen aber eine größere Flexibilität, weil sie die Bildung autonomer Untersysteme überhaupt erst ermöglicht.

Gleiches lässt sich für Grenzstellen sagen. Grenzstellen kommt in Organisationen die Funktion zu, die formale Ordnung mit dem an den Grenzen der Organisationen faktisch Sinnvollen auszubalancieren, um eine Organisation an die externe Umwelt der Nichtmitglieder anzupassen. Diese korrigierenden Handlungen können allerdings ebenso wie die der Untersysteme nicht formalisiert werden. So würde die Formalisierung möglicher, häufig nicht zu antizipierender Abweichungen zu einer widersprüchlichen und kaum identitätsstiftenden Formalstruktur führen und dieses obwohl diese Divergenzen von Organisationen strukturell gewollt sind. Deshalb können diese Anpassungen mit den Mitteln einer formalen Rollenstruktur nicht ohne weiteres geleistet werden, sondern müssen immer wieder ad hoc und informal geschehen. Insofern ergänzen Grenzstellen die Anpassungsleistung der Zweckstruktur des Systems Organisation, indem sie latente Rollen bilden, die nur informal organisiert werden können. Diese Rollenkonstellation ist strukturell konflikthaft angelegt, weil von Grenzstellen zugleich formal richtiges Verhalten, aber auch flexible Anpassung an externe nicht formalisierte Erwartungen verlangt wird. In Kapitel 4 werde ich zeigen, dass dieser Einsatz von Grenzstellen und die Ausdifferenzierung von Untersystemen eine besondere Rolle in MNU spielen und sich daraus die Besonderheiten internationalen Unternehmenswachstums ableiten lassen.

Die Einrichtung von Grenzstellen und Untersystemen geht insofern mit der Einführung einer gewissen „brauchbaren Illegalität“ einher. Diese Illegalität führt dabei immer zu einer Individualisierung innerhalb der Organisation, weil „jede Abweichung von formalen Vorschriften die institutionelle Trennung von Amt und Person auf[hebt], [...] aus der Kompetenz heraus [springt] und [...] das Handeln persönlich in dem Sinne [macht], daß seine Fortsetzung nicht von jedem beliebigen Nachfolger erwartet werden kann“ (Luhmann 1994, S. 313). Insofern individualisieren Organisationen einen Teil der Probleme ihrer Anpassung an externe Umwelten.

Daraus ergeben sich für Organisationen allerdings zwei Folgeprobleme: Zum einen ist eine Organisation auf die persönliche Initiative des Mitgliedes auf der Grenzstelle angewiesen, da die informale Anpassung bzw. Abweichung von der Formalstruktur selbst nicht formalisiert werden kann. Grenzstellen müssen „Verantwortung für neue Informationen [...] übernehmen, Initiativen [...] ergreifen, Rollenverpflichtungen über die Grenze hinweg ein[...]gehen, [...] vereinheitlichen oder [...] verteidigen, sich also immer wieder zum Status quo, zur entschiedenen Politik des Systems in Widerspruch [...] setzen, Unruhe [...] stiften“ (Luhmann 1994, S. 223 f.). Zum anderen sind diese Grenzstellen in ihrer Latenz von Organisationen kaum zu kontrollieren. Grenzstellen verfügen häufig über einen monopolisierten Zugang zu Umweltausschnitten, der von Vorgesetzten nicht eingesehen werden kann. Insbesondere wenn Grenzstellen auf Dauer persönliche Rollenverflechtungen mit spezifischen Partnern in der Umwelt eingehen und sich daraus Zwischensysteme bilden, die spezifische Eigengesetzlichkeiten entwickeln, kann dieses zu Diskrepanzen zwischen Grenzstelle und der jeweiligen

Organisation und zu Loyalitätskonflikten führen. Diese Individualisierung und deren Folgen spielen bei MNU, wie ich in Kapitel 4 zeigen werde, insbesondere bei dem Eintritt in einen neuen Markt eine tragende Rolle.

Aus der Individualisierung von Anpassungsleistungen der Formalstruktur ergibt sich eine allgemeine Gefahr für die Formalstruktur von Organisationen. So erschwert die Individualisierung den Personalwechsel und schränkt Organisationen somit in ihren Möglichkeiten ein, einzelne Mitglieder in ihre formale Ordnung zu integrieren. Es kann so zu einer starken Abhängigkeit insbesondere von einzelnen Mitgliedern an den Grenzen einer Organisation führen, die aufgrund ihres individuellen Zugangs zu Umweltausschnitten kaum zu ersetzen sind. Dadurch kann aus einer hohen Anzahl von Grenzstellen und Untersystemen in einer Organisation eine pluralistische Ordnung entstehen „in der formale Vorschriften nur noch als strategische Punkte in Machtkämpfen benutzt werden, welcher die Mitglieder mit Rückhalt an je ihrer Grenze gegeneinander führen“ (Luhmann 1994, S. 238).

Organisationen erscheinen insofern „als gefährdete[...] Opfer ihrer Peripherie“ (Luhmann 1994, S. 238). Sie können allerdings hierauf sowohl mit formalen als auch mit informalen Mitteln reagieren. So bleiben Untersysteme zunächst auf den durch die formale Ordnung abgesteckten Erwartungsrahmen angewiesen. Formale Erwartungsstrukturen versorgen die Untersysteme mit einer vorstrukturierten Umwelt, die ihnen erst die Konzentration auf eine spezifische Leistung ermöglichen und die Probleme der Stabilisierung des jeweiligen Untersystems auf zu Erwartendes reduzieren (Luhmann 1994, S. 77). In dieser Struktur wird ihr Handeln aus Sicht der Gesamtorganisation auf zu erwartendes Rollenverhalten reduziert. „Und das Gesamtsystem wird System in dem Maße, als es ihm gelingt, diese integrative Struktur gegenüber seiner Umwelt invariant zu halten. Die Art der integrativen Struktur, die Art der Funktionsverteilung auf Untersysteme und der Grad der Autonomie, der ihnen gewährt werden kann, hängt damit weitgehend von den Umweltbedingungen des Gesamtsystems ab“ (Luhmann 1994, S. 78). Auch die Grenzstellen werden von Organisationen indirekt durch formale Einrichtungen gefördert. Luhmann (1994, S. 229 ff.) nennt hier explizit vier mögliche „Hilfestellungen“: Die Einrichtung besonderer Kontaktstellen ohne vollen Mitgliedsstatus, elastische Entscheidungsprogrammierung, Kommunikationswegregelung und die Zuweisung eines bestimmten formalen Status der Grenzstelle. Diese Gefahr für die Integration von Organisationen durch Differenzierung – durch Tochtergesellschaften – und die organisationalen Reaktionen – durch Koordination und Integration – werden eine zentrale Rolle in der empirischen Rekonstruktion des MNU in Kapitel 4 einnehmen.

Aber auch informal bilden sich Strukturen zur Integration aus. Ihre Grundlage haben diese informalen Strukturen in der Individualisierung von Anpassungsleistungen formaler Strukturen. So geht die persönliche Initiative bei Normabweichung immer mit unkalkulierbaren Unsicherheiten einher. Einzelne Mitglieder suchen deswegen informale Unterstützung bei Kollegen zunächst im kollegialen, informalen Gespräch. An den Grenzen setzen Organisationen dabei darauf, dass sowohl Initiative als auch Kontrolle der Grenzstelle durch die Einbindung der Grenzstelle in diese informale Kolle-

gialität gestützt wird. So institutionalisieren sich durch Kollegialität „Loyalitätserwartungen“ und fördern dadurch die Darstellungsdisziplin der formalen Organisation an ihren Grenzen (Luhmann 1994, S. 320). Organisationen verlassen sich insofern darauf, dass sich in dieser formal nicht zu kontrollierenden Latenz die eingelebten Verhaltensweisen der Mitgliedschaftsrolle in der Tendenz fortführen. Entwickelt sich zwischen den Kollegen dabei auf Dauer ein Vertrauen, dass die informal gewonnenen Informationen nicht formal von den Kollegen missbraucht werden, können sich stabile informale Beziehungen entwickeln. Ein Resultat dieser Entwicklung kann die Ausbildung von Cliques sein, die mit anderen Cliques um Einfluss auf und Macht über die formale Struktur einer Organisation konkurrieren. Diese bilden zumeist selbst differenzierte Strukturen aus und werden dadurch organisationsintern verhandlungsfähig. So formieren sich in Organisationen informale Macht- und Konfliktstrukturen, die alle formal nicht darstellbaren Konflikte absorbieren und stabile Verhältnisse trotz innerorganisatorischer Widersprüche ermöglichen. Diese informale Einbindung von Grenzstellen und die Ausbildung entsprechender informaler Cliques oder Netzwerke werden in Kapitel 4 zentral sein, um die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums herauszuarbeiten.

Für Luhmann (1994, S. 246 ff.) stellt diese Form der Informalität den notwendigen „Unterbau“ dar, um die Idealisierung der Organisationszwecke und damit die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu gewährleisten. Zudem können Änderungen der formalen Struktur auf der Ebene der informalen Konfliktstruktur vorbereitet werden, indem bereits informal über diese gestritten wird. Allerdings müssen Organisationen dafür sorgen, dass das Legitimitätsmonopol auch im Konfliktfall immer bei der Formalstruktur bleibt. Dieses wird erreicht, indem innerhalb von Organisationen der Darstellbarkeit von Konflikten eine gewisse formale Form gegeben werden muss, um letztlich Auswirkung auf die formale Struktur zu haben. Dieses verleiht einer Organisation Stabilität, da so dem formal etablierten Status Quo Legitimität verliehen wird. Zudem müssen Organisationen dafür sorgen, die internen Machtkämpfe so zu steuern, dass „*nicht gegen das System, sondern um Einfluß im System* gekämpft wird“ (Luhmann 1994, S. 240, Herv. i. O.). Dieses geschieht, indem Konflikte in horizontaler Richtung zugelassen, aber in vertikaler Richtung verhindert werden. Dadurch kann eine Organisation die Mitglieder Konflikte austragen lassen, garantiert aber auch, dass diese letztlich entschieden werden. Die zugelassenen strukturierten Formen des Konflikts „haben die Funktion, allen offenen Streit zu absorbieren“ (Luhmann 1994, S. 240 f.). Zusätzlich verhindert Differenzierung, dass sich durchgehende Fronten des Konflikts in Organisationen bilden, „weil sie die Konfliktlinien vielfältig bricht“ (Luhmann 1994, S. 241).

Die frühe Organisationstheorie Luhmanns verdeutlicht insofern, dass Organisationen auf multiple Umwelteinbettungen mit der Differenzierung und Individualisierung von Einheiten und Akteuren reagieren und diese Vielfalt durch eine Kombination formaler und informaler Erwartungsstrukturen integrieren können. Auch dieses wird in Kapitel 4 bei der Rekonstruktion von Organisationen als MNU eine zentrale Rolle spielen.

3.2.1.4 *Diskussion*

Luhmann entwickelt mit seiner frühen Organisationstheorie insofern ein Verständnis von Organisationen als formal stabilisierte Sozialsysteme. Dieses ermöglicht eine spezifische Fassung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Organisationen unterhalten Beziehungen zu zwei sich voneinander grundsätzlich unterscheidenden Umwelten: denen der Mitglieder und denen der Nichtmitglieder. Eine einseitige Determination durch eine Umwelt ist insofern bereits konzeptionell durch die Theorie ausgeschlossen. Vielmehr betont Luhmann, dass es die besondere Leistung von Organisationen ist, durch formale Erwartungsbildung beide Umwelten voneinander zu trennen und durch Entscheidungen zu verbinden. Die Beziehung von Organisation und Umwelt wird hier insofern immer aus der Sicht der Erwartungsbildung einer Organisation konstruktivistisch und nicht deterministisch verstanden. Insofern erfüllt die Theorie eine zentrale Anforderung an ein Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt: Sie geht nicht nur von festen Grenzen zwischen Organisation und Umwelt aus, sondern betrachtet stabile Grenzziehung sogar als eine Notwendigkeit des Bestehens von Organisationen in veränderlichen Umwelten. Damit wird ein dynamisches, nicht deterministisches Bild des Verhältnisses von Organisation und Umwelt entworfen.

Nimmt man dieses Konzept des Organisation-/Umwelt-Verhältnisses in der frühen Theorievariante als Ausgangspunkt, um die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt zu erfassen, ergibt sich somit eine erste Konkretisierung: Organisationssoziologisch geht es bei der Analyse der Verhältnisse von Organisation und Umwelt nun darum zu klären, wie sich die Kopplung der zwei organisationalen Umwelten vollzieht, d. h., unter welchen Bedingungen es zu strikten oder zu losen Kopplungen zwischen den Umwelten kommt. Dieses Verhältnis loser Kopplung wird in der zu entwickelnden Heuristik in 3.3 aufgenommen, da es ermöglicht, zwei zentralen Anforderungen für ein besseres Verständnis der Beziehungen von Organisation und Umwelt nachzukommen. Zum einen dient das Verhältnis loser Kopplung grundsätzlich dazu, ein deterministisches Verständnis der Beziehung von Organisation und Umwelt zu vermeiden, da es erlaubt, deren Verhältnis auf unterschiedlichen, situativ aber nicht zwangsläufig verbundenen Ebenen zu analysieren. Zum anderen macht es Übersetzungsprozesse von Umweltdifferenzen in Organisationsunterschiede beobachtbar, weil diese nun als Kopplungsprozesse der Bearbeitung zweier differierender Umwelten behandelt werden können. Damit wird zugleich eingefangen, dass sich die Prozesse der Erwartungsbildung an die Umwelten wechselseitig bilden, selbst wenn sie sich fundamental in Bezug auf Formalisierungsmöglichkeiten unterscheiden. Etwas, das dann auch bei der Ausdifferenzierung von Tochtergesellschaften im MNU in Kapitel 4 eine zentrale Rolle einnehmen wird.

Luhmann selbst verweist zur Klärung dieser Kopplungsprozesse im Kern auf das Zusammenspiel von Formalisierung, Generalisierung, Etablierung eines Systemvertrauens und Rationalisierung von Organisationshandeln. Organisationen können sich grundsätzlich im Vergleich mit anderen Sozialsystemen über die Formalisierung der Erwartungen an die Umwelt der Mitglieder äußerst variabel an externe Umwelten anpassen. Allerdings kommen Organisationen hier mit den Mitteln der Formalisierung

an ihre ‚Grenzen‘. Die Generalisierung formaler Erwartungen kann nicht allen Umweltzuständen gerecht werden. Es muss an den Grenzen zu externen Umwelten auf Vertrauen in einzelne Personen umgestellt werden, das sich der Rationalisierung durch die jeweilige Organisation entzieht. Es besteht dann für Organisationen die Gefahr, Opfer zu strikter Kopplungen zwischen den beiden Umwelten zu werden. Das bedeutet letztlich, zu abhängig von einzelnen Mitgliedern oder Gruppen von Mitgliedern zu werden, die für Anpassungsleistungen an überlebenswichtige externe Umwelten verantwortlich sind. Dieses kann auf lange Sicht die formale Integrationskraft einer Organisation in Frage stellen und dadurch die Möglichkeit aus der ‚Domestizierung‘ der Umwelt der Mitglieder, Anpassungsfähigkeit an komplexe externe Umwelten zu generieren.

Organisationen befinden sich insofern aus Luhmanns Sicht in einem permanent zu bewältigenden Dilemma: Die Funktion von Formalität besteht darin, generalisiertes Systemvertrauen zu etablieren. Dieses Systemvertrauen ermöglicht eine Rationalisierung von Umweltbeziehungen und eine erhöhte Anpassungsleistung. Jedoch können nicht alle notwendigen Anpassungsleistungen formalisiert werden, weil dieses die Generalisierungsfähigkeit der Formalstruktur in Frage stellen würde, etwa indem Widersprüche formalisiert werden müssten. Diese Anpassungsleistungen werden dann als Normabweichung individualisiert und sind selbst nicht rationalisierbar, machen Organisationen in Bezug zu gewissen Umwelten aber äußerst flexibel. Das Problem des alltäglichen Organisierens der Beziehung von Organisation und Umwelt scheint insofern ein *trade off* von informalen und latenten vs. formalisierten und rationalisierten Anpassungsleistungen zu sein. Organisationen können nicht beides zugleich in Bezug auf eine Umwelt steigern.

Dieses ist ein entscheidender Punkt, dem in der Heuristik ein zentraler Stellenwert zukommen wird. Organisationen können zwar durch Formalisierung, d. h. durch die Schaffung von Stellen und durch die Bildung von Untersystemen, auf veränderliche Umwelten reagieren, sie individualisieren dadurch aber auch Entscheidungsprozesse an ihren Grenzen und schaffen damit– wie ich es nennen werde – organisationale Akteure, die Identitätsansprüche ausbilden, welche die Flexibilität der Organisationen im Anschluss einschränken. Diese Identitätsansprüche sind für Organisationen umso weniger zu kontrollieren, umso mehr sie sich auf informale Strukturen beziehen. Für Organisationen besteht dann die Gefahr, in der Auseinandersetzung unterschiedlicher Identitäts- und Grenzbildungsansprüche von organisationalen Akteuren den für ein Systemvertrauen notwendigen fiktiven sozialen Konsens zu verlieren. Geschieht dieses, dann ist die Formalisierung einer gemeinsamen Identität nicht gegeben. Letztlich wird dadurch auch die sachliche Bearbeitung externer Umwelten durch Zwecksetzung in Frage gestellt, weil der jeweiligen Organisation die formale Grundlage für die Rationalisierung externer Umwelten genommen wurde. Dieses Problem wird insbesondere durch die frühe Theorie Luhmanns verdeutlicht und soll durch die zu entwickelnde Heuristik abgebildet werden. Es lässt sich zudem, wie ich in Kapitel 4 zeigen werde, hier ein zentrales Problem der Rekonstruktion multinationaler Umwelten in Organisationen verorten.

Besteht die besondere Leistung der frühen Theorie Luhmanns somit genau darin, das Dilemma des *trade off* informaler und formaler Anpassungsleistungen zu markieren, weist die Theorie aber auch gerade hier einige Leerstellen auf. Zum einen gibt Luhmanns frühe Theorie kaum Einsichten, unter welchen Bedingungen sich dieses Dilemma wirklich stellt und wie damit jeweils umgegangen wird. Folgt man der grundsätzlichen Einsicht Luhmanns, dass Formalisierung Organisationen die Möglichkeit verschafft, angepasst an divergierende Umwelten zu überleben, dann liegt es nahe, anzunehmen, dass Organisationen eine Formalisierung mit entsprechenden Rationalisierungsmöglichkeiten von Umweltbeziehungen anstreben. Offen bleibt in der frühen Theorie Luhmanns allerdings, unter welchen Umwelt- und/oder Organisationsbedingungen sie trotzdem auf informale Mittel zurückgreifen. Konkret stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie Umwelten in Organisationen dargestellt werden müssen, damit diese als nicht formalisierbar erscheinen? Zur Beantwortung dieser Frage reicht es nicht aus, tautologisch darauf hinzuweisen, dass hier (immer) Umweltbedingungen vorliegen müssen, die nicht zu formalisieren sind. Vielmehr müsste von der Theorie konkretisiert werden, wie Umweltdarstellung und Formalisierungsprozesse in Organisationen zusammenhängen.

Dieses führt zu einer zweiten Leerstelle der Theorie. Die Theorie lässt letztlich grundsätzlich offen, wie sich Umweltmodelle in Organisationen bilden. Stellen diese Umweltmodelle jedoch die Grundlage für die Formalisierung und Rationalisierung von externen Umwelten dar, dann sollte auch die Bildung dieser Umweltmodelle Teil der organisationssoziologischen Analyse werden. Eine solche müsste somit auch die Prozesse analysieren, in deren Folge sich Abweichungen an den Grenzen von Organisationen in Änderungen der Formalstrukturen dieser Organisationen auswirken. Mit anderen Worten es stellt sich die Frage, wann und unter welchen Bedingungen Organisationen interne und externe Umwelten strikt miteinander koppeln.

Für Luhmann sind diese Leerstellen letztlich nur empirisch zu füllen. Für die Konzeption eines komplexen Verständnisses des Organisation- und Umweltverhältnisses ist dieses aber durchaus eine zentrale Frage, die auch einer theoretischen Konkretisierung bedarf. Dafür wird die Theorie Luhmanns zum Abschluss dieses Kapitels eklektisch mit anderen Theorien innerhalb einer Heuristik unsicherer Umwelten kombiniert. Zunächst widme ich im Folgenden allerdings der späten Organisationstheorie Luhmanns.

3.2.2 Organisationen als Entscheidungssysteme

Die Werkentwicklung Luhmanns weist Veränderungen auf, die auch auf dessen Konzeption von Organisationen und deren Beziehungen zur Umwelt Einfluss haben. Für die Ziele dieser Arbeit reicht es aus, darauf hinzuweisen, dass sich Luhmanns Theorie von einer „handlungstheoretische[n] Systemtheorie“ mit der zentralen Aussage, daß Handlungen nur als systemische Handlungen konzipiert werden können, [...] [zu einer] „kommunikationstheoretische[n] Systemtheorie“ mit ihrem Zentralbegriff der Autopoiesis“ entwickelt hat (Schützeichel 2003, S. 19). Soziale Systeme werden von Luhmann (1984) nun als rekursiv operierende autopoietische Kommunikationssysteme auf-

gefasst, die sich ausschließlich auf der Grundlage ihrer Basiselemente dauernd reproduzieren müssen. Autopoiesis bedeutet letztlich, dass Systeme auf der Ebene ihrer Operationen gegenüber der Umwelt geschlossen sind: Soziale Systeme reproduzieren sich dementsprechend nur aus Kommunikationen und die Operationen anderer Systemformen (psychische, biologische etc.) bleiben außen vor. Autopoiesis kommt dabei in der Theorie der Stellenwert einer Grundannahme zu, besitzt für sich aber keinen Erklärungswert.

3.2.2.1 *Entscheidung und Gedächtnis: Die Unterscheidung von Organisation und Umwelt als Zeitverhältnis*

Für Organisationen identifiziert Luhmann (1992, 2006) Entscheidungen als die Grundelemente, aus denen diese sich permanent reproduzieren. Entscheidungen werden dabei als eine spezifische Form der Kommunikation begriffen. Kommunikation und entsprechend Entscheidungen sind für Luhmann (1984, 2006) Formen von Beobachtung. Entscheidungen ‚beobachten‘ mit Hilfe der Unterscheidung von Alternativen: „Die Entscheidung bezeichnet diejenige Seite der Alternative, die sie präferiert. Das und nichts anderes ist die spezifische Art ihres (autopoetischen) Operierens“ (Luhmann 2006, S. 132). Entscheidungen setzen insofern die Konstruktion von Alternativen voraus, die beide gewählt werden können und beide in der Kommunikation der Entscheidung mitkommuniziert werden müssen. Für Luhmann sind Entscheidungen insofern Paradoxien, die bei der Wahl der Alternative die nicht gewählte Alternative, ihr Gegenteil, mit darstellen müssen. Aus dieser paradoxen Grundkonstellation ergibt sich für Luhmann das Bezugsproblem von Organisationen, das immer wieder durch neues Entscheiden bewältigt werden muss.

Grundsätzlich lösen Organisationen diese paradoxe Grundkonstellation durch den besonderen Zeitbezug von Entscheidungen. Zunächst ist die Voraussetzung für Entscheidungen – und insofern für Organisationen – die Unbekanntheit der Zukunft. Man müsste nicht entscheiden, wenn man die Zukunft sicher vorhersagen könnte. Zukunft besitzt insofern immer einen gewissen Neuigkeits- bzw. Überraschungswert und ist somit unsicher. Entscheidungen dienen dazu, diese Zukunft zu bestimmen, indem gewisse Alternativen gewählt werden. In jeder Entscheidung entscheidet man sich also für eine mögliche Zukunft und legt sich auf diese fest. Zugleich wird eine Vergangenheit konstruiert, indem bestimmt wird, welche vergangenen Entscheidungen Informationswert für die zu treffende Entscheidung haben. Vergangenheit dient so als Ressource zur Begründung einer Wahl. Entscheidungen übernehmen dafür die Selektionskriterien vorausgegangener Entscheidungen durch die Anwendung eines Kontingenzschemas, das begrenzt, was beachtet werden muss. Letztlich verleihen sie so bestimmten vergangenen Entscheidungen Relevanz für das weitere Operieren von Organisationen.

Entscheidungen binden insofern Zeit und lösen dadurch ihre grundlegende Paradoxie. So kommt jeder Entscheidung selbst ein Neuigkeits- bzw. Informationswert zu: Durch die Entscheidung ist die Welt nicht mehr so, wie sie war. Entscheidungen verändern in Luhmanns (2006, S. 170) Worten die „Form der Kontingenz. Vor der Entscheidung ist die Kontingenz offen, die Wahl jeder Möglichkeit ist noch möglich. Nach der Entscheidung ist die Kontingenz geschlossen, eine andere Entscheidung ist

nicht mehr möglich, sondern allenfalls eine Korrektur durch eine neue Entscheidung. Aber die Alternativität und mit ihr die Kontingenz bleiben erhalten.“ Durch diese Form der Zeitbindung wird die Vergangenheit zur Alternative für das, was die Entscheidung als Zukunft bestimmt. So lösen Organisationen die Paradoxie des Entscheidens auf, indem sie zu verschiedenen Zeitpunkten die Widersprüche auf unterschiedliche Zeitbezüge des Entscheidens verteilen. Eine Entscheidung kann somit zugleich die getroffene Wahl als Zukunft und die Alternative zu der Wahl als Vergangenheit kommunizieren (Luhmann 2006, S. 152 ff.).

Entscheidungen fungieren in dieser Weise als permanente Gegenwart von Organisationen. Sie sind Ereignisse, die sofort wieder vergehen. Sie bestimmen immer wieder aufs Neue Vergangenheit und Zukunft. Sie sind in Organisationen das, was Vergangenheit und Zukunft unterscheidbar, deren Differenz erfahrbar macht und insofern Informationen erzeugt. Entscheidungen verwandeln eine unsichere Zukunft dabei in eine bestimmte Zukunft und reduzieren so Unsicherheit für Organisationen. Dazu dient ihnen die Form des Zweckes, die Zukunft als Differenz, zwischen dem was mit und dem was ohne die Entscheidung wäre, projiziert. Wie Luhmann (2006, S. 162 f.) feststellt, ermöglicht die Form des Zweckes es Organisationen so, die Zukunft als ein aktuelles Problem und die Entscheidung als die Lösung für dieses Problem zu rekonstruieren. Dabei muss der Zweck in der Gegenwart einen Wert besitzen. Der Wert des Zweckes kann sich allerdings nur auf der Grundlage vergangener Informationen in der Gegenwart erweisen. Insofern wird in Entscheidungssituationen die Vergangenheit für mögliche Informationen über die Zukunft abgesucht. Feststehende Vergangenheit wird so zu einem Mittel für die Bestimmung der Zukunft und dadurch unsicher, weil auch hier Alternativen verglichen werden, weil auch hier deutlich wird, dass über Vergangenheit als Alternative kontingent entschieden wurde.

Durch die Präsenz vergangener Alternativen produzieren Entscheidungen eine doppelte Form von Unsicherheit: Zum einen die Unsicherheit, ob der vergangene Zustand nicht die bessere Alternative zum zukünftig angestrebten Zustand ist. Zum anderen eine Unsicherheit, die durch Nichtwissen über den Verlauf der Zukunft erzeugt wird. So können Entscheidungen aufgrund der Unbekanntheit der Zukunft ihre Informationen immer nur aus vergangenen Entscheidungen beziehen. Als vergangene Entscheidungen führen diese nicht mehr ihre Gründe mit, sondern werden „in einem spezifizierten Alternativenkontext weiterbehandelt [...]: als eine Entscheidung für dies und gegen das“ (Luhmann 2006, S. 185). Die Alternativen vergangenen Entscheidens etablieren dabei eine Unsicherheit darüber, inwiefern und welche vergangenen Entscheidungen als sichere Informationsgrundlage für zukünftige Zustände dienen können. Sie produzieren insofern nicht nur Wissen durch Bestimmtheit, sondern auch Nichtwissen durch die Kommunikation alternativer Möglichkeiten, wie es auch hätte weitergehen können.

Diese permanente Reduktion und Reproduktion von Unsicherheit ist für Luhmann (2006, S. 167) „[d]er Generalnenner der Autopoiesis des Entscheidens“, der Antrieb von Organisationen, den er auch als „Unsicherheitsabsorption“ bezeichnet. Sie entsteht dadurch, dass Entscheidungen vorherige Entscheidungen als Informationsgrundlage benutzen und so eine gleichzeitige Differenz von Wissen (Bestimmtheit) und

Nichtwissen (Unbestimmtheit/Alternativen) erzeugen (Luhmann 2006, S. 184). Zugleich besteht aber auch in dieser Gleichzeitigkeit von Bestimmtheit und Unbestimmtheit, die Möglichkeit von Organisation sich überhaupt zu verändern und sich in den Entscheidungsprozessen irritieren zu lassen. Ansonsten wären Organisationen schlicht und ergreifend durch Selbstfestlegung entscheidungsunfähig und überflüssig. Vergangenheit würde dann bestimmen, wie Zukunft auszusehen hätte. Unsicherheitsabsorption „ist also in den Entscheidungsprozess selbst eingebaut, sie ist nichts anderes als ein Erfordernis seiner Sequenzialität“ (Luhmann 2006, S. 185).

Damit Entscheidungen aber überhaupt die Möglichkeit haben, Vergangenheit und Zukunft gegenwärtig zu synchronisieren; damit sie überhaupt die Möglichkeit haben, Unsicherheit zu absorbieren, müssen sie auf ein Gedächtnis zurückgreifen können. Erst dieses erlaubt es ihnen, „in ihre Vergangenheit Alternativen hinein[zu]lesen und ihre Zukunft durch Differenzbestimmungen [zu] strukturieren“ (Luhmann 2006, S. 195). Erst dieses ermöglicht es ihnen, durch Wissen Nichtwissen zu erzeugen und zu bekämpfen (Luhmann 2006, S. 186).

Organisationen benötigen insofern ein eigenes Gedächtnis, das die Resultate vergangener Entscheidungs- bzw. Lernprozesse aktuellen Entscheidungen zur Verfügung stellt und nicht Relevantes aussortiert. Ein organisationales Gedächtnis ist dabei gleichzusetzen mit der Emergenz von Strukturen aus dem permanent stattfindenden Entscheidungsprozess, die den aktuellen Entscheidungen Orientierung geben können. Entscheidung und Gedächtnis haben insofern ein wechselseitiges Bedingungsverhältnis: „Als eine sich auf sich selbst beziehende Gegenwart kann die Entscheidung nur auf Grund von Rekursionen Zustandekommen, die Gedächtnis voraussetzen. Andererseits setzt das Gedächtnis von Organisationen zur Diskriminierung zwischen Vergessen und Erinnern eine ständige Re-imprägnierung durch Entscheidungen voraus“ (Luhmann 2006, S. 159). Das Gedächtnis besteht insofern ausschließlich aus eigenen, primär schriftlich festgehaltenen Entscheidungen. Die Verschriftlichung garantiert dabei die Unabhängigkeit der Entscheidungsprozesse von einzelnen Personen. Entscheidungsprozesse in Organisationen beziehen sich mit Hilfe des Gedächtnisses ausschließlich auf Informationen vorhergehender Entscheidungsprozesse. Organisationen sind in diesem Sinne selbstreferenziell, sie beziehen sich in ihren Operationen auf vorherige Operationen.

Das wechselseitige Bedingungsverhältnis von Gedächtnis und Entscheidung beleuchtet insofern die Konzeption von Organisation und Umwelt in der späteren Organisationstheorie Luhmanns. Grundsätzlich verhindert die Gleichzeitigkeit der Geschehnisse in der Umwelt und in der Organisation, dass organisationale Entscheidungen direkt an Operationen der Umwelt anschließen können, denn diese geschehen ja zur gleichen Zeit. Zugleich ist Umwelt, selbst wenn nicht direkt operativ, so doch zumindest kausal wirksam. Die Angemessenheit organisationaler Strukturen und Entscheidungen ist deshalb auch immer im Hinblick auf deren Umwelt zu entscheiden (Luhmann 2006, S. 48). Organisationen müssen Umwelten entsprechend behandeln, um überleben zu können. Allerdings machen Organisationen die Erfahrung, dass „Ereignissequenzen (Prozesse) in der Umwelt anders verlaufen als im System“ (Luhmann 2006, S. 66). Umwelt wird so zur primären Quelle der Unsicherheit in Organisationen,

weil sie durch Operationen unerreichbar, aber zugleich kausal wirksam für das Überleben von Organisationen ist. Organisationen können mit diesem Dilemma nur umgehen, indem sie Umwelten in die eigene Systemzeit über Entscheidungen einbauen. Dieses tun sie, indem sie durch Entscheidungen Umwelt auf Vergangenheit und Zukunft aufteilen. So entscheiden Organisationen über prinzipiell unbekannte Umwelten genauso wie über unbekannte Zukunft: Sie greifen zur Anpassung an die Umwelt auf eigene Gedächtnisleistungen zurück.

Im Gedächtnis werden allerdings nicht die Umweltzustände als solche abgespeichert. Denn Umwelten ‚als solche‘ bieten Organisationen aufgrund ihrer Offenheit kein Wissen, um damit Nichtwissen über zukünftiges Geschehen zu bewältigen, d. h. um genügend Unsicherheit zu absorbieren. Organisationen müssen erst selbst mit Hilfe von Erfahrungen Wissen generiert haben, um Nichtwissen entscheidend zu bewältigen. Erfahrungen machen Organisationen nur durch Entscheidungen. Information über die Umwelt kommt in Organisationen somit nur als Einschränkung des eigenen Selektionsbereiches, der eigenen Möglichkeiten Entscheidungen zu treffen, vor. Diese beziehen sich insofern nie direkt auf die Umwelt, sondern vielmehr auf die Konsequenzen, die vergangene Entscheidungen für aktuelle Entscheidungen in Bezug auf zukünftig zu bewältigende Umwelten haben (Luhmann 2006, S. 185). Insofern passen Organisationen sich in konkreten Entscheidungen nicht an Umwelten, sondern an den Erfolg ihrer vergangenen Entscheidungen in Referenz auf bestimmte Umwelten an. Erst diese Bewertung bietet ihnen genügend Sicherheit, und das bedeutet Einschränkung von Selektionsmöglichkeiten, um weiter entscheiden zu können. Luhmann (2006, S. 52) hält dieses wie folgt fest: „Was im Organisationssystem als Umwelt beobachtet wird, ist immer ein eigenes Konstrukt, also eine Ausfüllung der Fremdreferenz des Systems. Die Umwelt validiert gewissermaßen die Entscheidungen des Systems, indem sie den Kontext bietet, der es erlaubt, retrospektiv festzustellen, wie man entschieden hat.“ Entscheidungen bestimmen insofern nicht nur Vergangenheit und Zukunft, sondern zugleich auch immer die Differenz von System und Umwelt.

Die sich hier andeutende Vorstellung des Verhältnisses von System und Umwelt wird sowohl grundsätzlich bei der Konstruktion der Heuristik organisatorischer Umwelten in 3.3 eine Rolle spielen als auch bei der empirischen Rekonstruktion des MNU in Kapitel 4. Für die Konstruktion der Heuristik ist zum einen entscheidend, dass der Unsicherheitsbegriff als zentraler Begriff zur Analyse des Verhältnisses von Organisation und Umwelt dient. Zum anderen ist ausschlaggebend, dass Organisationen Sicherheit in unsicheren Umwelten dadurch gewinnen, dass sie sich an eigener Vergangenheit orientieren. Dafür ist es aber notwendig, dass Umwelten auf die Zeitdimension reduziert werden können. Ein Kernpunkt der zu entwickelnden Heuristik und der Analyse des MNU wird sein, aufzuzeigen, dass Organisationen die Reduktion auf die Zeitdimension zwar anstreben, dieses aber zugleich voraussetzungsreich ist, weil es die Reduktion anderer Umweltdimensionen voraussetzt. In Bezug auf das MNU stellt sich zudem in Kapitel 4 die Frage, inwiefern sich nicht im Prozess der Differenzierung von MNU in Tochtergesellschaften zugleich unterschiedliche Gedächtnisse und damit Wissensgrundlagen entwickeln, die schwer zu vereinbarende Inkompatibilitäten produzieren.

3.2.2.2 *Das Gedächtnis von Organisationen: Entscheidungsprämissen*

Woraus besteht nun die Ebene des organisationalen Gedächtnisses? Wie konstruieren Organisationen ihr Verhältnis zur Umwelt? Wie schaffen sie es, sich selbst und ihre Umwelt trotz der prinzipiellen Gleichzeitigkeit von Organisation und Umwelt zu beobachten? Betrachtet man die Funktion des Gedächtnisses genauer, dann wird deutlich, dass, obwohl das Gedächtnis ja durch Entscheidungen erst erzeugt werden muss, die Leistung des Gedächtnisses darin besteht, als Prämisse dem aktuellen Entscheidungsprozess voraus zu gehen. Wie geschieht dieses? Übernimmt bereits jede Entscheidung „Verantwortung“ (Luhmann 2006, S. 197), indem sie im beschriebenen Sinne Unsicherheit absorbiert, werden bestimmte Entscheidungen in Organisationen zusätzlich gegen das Vergessen geschützt, um länger andauernd und so für mehr Entscheidungen Unsicherheit zu absorbieren. Luhmann (2006, S. 222 ff.) nennt diese Entscheidungen Entscheidungsprämissen. Entscheidungsprämissen sind „die Form, in der die Organisation sich an Unsicherheitsabsorption erinnert“ (Luhmann 2006, S. 223).

Das organisationale Gedächtnis besteht insofern aus Entscheidungsprämissen. Diese absorbieren für den aktuellen Entscheidungsprozess Unsicherheit: Sie übernehmen einen Teil der Verantwortung für den Ablauf des aktuellen Entscheidungsprozesses, indem sie verdeutlichen, dass in der Vergangenheit bereits darüber entschieden wurde. „Mit ‚Prämisse‘ soll gesagt sein, dass es sich um Voraussetzungen handelt, die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden; oder vielleicht besser: dass zwar die Relevanz für das anstehende Problem, nicht aber die Wahrheit der Prämisse eine Rolle spielt“ (Luhmann 2006, S. 222). Insofern determinieren Entscheidungsprämissen nicht den konkreten Verlauf von Entscheidungen. Vielmehr generieren Entscheidungsprämissen eine bestimmte Komplexität für Organisationen, indem sie Alternativkontexte konstruieren, über die dann aber erst noch konkret zu bestimmen, d. h. immer wieder jeweils zu entscheiden ist. Erst durch diese konkreten Entscheidungen kommen Entscheidungsprämissen zur Geltung. Am besten lässt sich dieses Verhältnis von Entscheidung und Entscheidungsprämisse als lose gekoppelt begreifen. Es etabliert sich so ein Zusammenspiel zwischen Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in Organisationen, das der wechselseitigen Bedingtheit von Gedächtnis und Entscheidung Form gibt.

In Organisationen gibt es insofern eine über die basale Ebene des Entscheidens hinausgehende zweite Entscheidungsebene, die diese basale Ebene erst ermöglicht. „Entscheidungsprämissen ermöglichen eine doppelte Kontrolle der Entscheidungsprozesse, nämlich auf der Ebene des beobachtbaren Verhaltens und seiner Produkte und auf der Ebene der Prämissen, die möglicherweise Ursache sind für unerwünschte Resultate. Sie steigern systeminterne Ungewissheiten und bringen sie in Formen, die im System weiterbehandelt werden können“ (Luhmann 2006, S. 224). Es handelt sich um „regulative Bedingungen für richtiges (oder im anderen Falle: fehlerhaftes) Entscheiden“ (Luhmann 2006, S. 225).

Grundsätzlich identifiziert Luhmann (2006, S. 256 ff.) drei Typen von Entscheidungsprämissen, die immer in Kombination miteinander vorkommen: Entscheidungsprogramme, Personal und Kommunikationswege

„*Entscheidungsprogramme* definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (Luhmann 2006, S. 257, Herv. C. S.). Programme beziehen sich insofern auf die Sachdimension von Entscheidungen. Sachlich sind Programme aber nicht klar abzugrenzen, allein weil nicht alle möglichen Sachverhalte vorweg eingeordnet werden können. Deswegen müssen Programme immer eine gewisse Unbestimmtheit besitzen; es muss in der konkreten Situation immerhin noch entschieden werden, ob und inwiefern Programme zur Anwendung oder nicht zur Anwendung kommen. Entscheidungen lassen sich entsprechend nicht logisch aus den Programmen deduzieren. Ebenso müssen Programme nicht eine gewisse Bestimmtheit erreichen, um als Programm zu gelten. Formalisierung ist auch hier als Variable zu verstehen (Luhmann 2006, S. 258). Bei der Verwendung von Programmen muss nur deutlich werden, ob Programme befolgt werden oder nicht. Letzteres ermöglicht, dass Entscheidungen auf ihre Anwendung oder nicht Anwendung von Programmen beobachtet werden können. Erst wenn dieses garantiert ist, kann der sachliche Bezug auf die Programme auch eine soziale Akzeptanz in Organisationen und das heißt eine Übernahme von Selektionskriterien einer Entscheidung durch eine andere Entscheidung garantieren (Luhmann 2006, S. 257). Dadurch wird Verantwortung für die Entscheidung aus dem Entscheidungsprozess in die Vergangenheit verschoben, indem dem Programmierer des Programms gute, d. h. vor allem rationale Gründe unterstellt werden, den aktuellen Entscheidungsprozess auf nur einen Weltausschnitt zu fokussieren.

Die Hauptleistung von Entscheidungsprogrammen besteht aber nicht in der sachlichen Festlegung von Entscheidungsinhalten, sondern vielmehr in der damit einhergehenden zeitlichen Rekonstruktion organisationaler Grenzen. Programmierung ist letztlich gleichzusetzen mit einer spezifischen Kognition von Umwelt. Programme schaffen dieses zunächst, indem sie die Umwelt auf wenige sachliche Ausschnitte verkleinern. Sie reduzieren die Umwelt auf Inputs bzw. Outputs und rekonstruieren organisationale Grenzen als Input- und Outputgrenzen. Dieses setzt voraus, dass man die Welt schon weitestgehend kennt. Die Unterscheidung von Input und Output strukturiert dann noch „das, woraufhin Weltkenntnis als zweifelhaft behandelt und im Lichte spezifizierter Zweifel ausgearbeitet werden kann ...“ (Luhmann 2006, S. 261). Insofern versorgen Entscheidungsprogramme Entscheidungen durch sachliche Festlegung mit einem kognitiven Rahmen, der Entscheidungen die Kompetenz verleiht, in einem spezifischen Rahmen möglichst frei zu entscheiden (Luhmann 2006, S. 262).

Zugleich strukturieren Input- und Output-Konstruktionen aber auch den zeitlichen Ablauf von Entscheidungsprozessen, da sie Ursache- und Wirkungszusammenhänge in Organisationen etablieren. Umwelt wird so entweder zu einem Input, der organisationalen Entscheidungsprozessen im Rahmen von Konditionalprogrammen vorweggeht oder zu einem Output, der erst Ergebnis organisationaler Entscheidungsprozesse im Rahmen von Zweckprogrammen ist. Organisationen können insofern mit der Hilfe von Entscheidungsprogrammen Orientierungspunkte für Entscheidungen entweder in der Vergangenheit (Konditionalprogramme) verankern oder in die Zukunft

(Zweckprogramme) auslagern (Luhmann 2006, S. 172).²³ Organisationen können so zugleich zwischen Selbstzurechnung und Fremdzurechnung unterscheiden und wechseln, denn sie können Ursachen für Entscheidungen entweder der Umwelt oder sich selbst zurechnen.

Programme versorgen Organisationen so mit einer Form von Eigenkausalität. Erst diese zeitliche Programmierung, erst diese Form von Eigenkausalität ermöglicht Organisationen, über die kausale Beziehung zur Umwelt zu entscheiden und so über das unmittelbare Geschehen hinaus zu planen. Insofern verschaffen Programme Organisationen Zeit in Bezug auf die gleichzeitig gegebene Umwelt. Nun werden Änderungen durch die Umwelt für eine Organisation nur in einem durch diese selbst festgelegten kausalen Rahmen wahrnehmbar und insofern entscheidungsrelevant. Organisationen gehen bei der Programmierung von Entscheidungen sozusagen davon aus, dass Umwelt im Allgemeinen gleich bleibt und nur in vorhersagbaren Einzelheiten variiert. Sie verkürzen die Umwelt dabei auf diesen Variationsspielraum möglicher Alternativen. Umwelt kann insofern nur noch im Rahmen dieser Programme Organisationen irritieren, d. h. Unsicherheit aufgrund von Abweichung von eigentlichen Erwartungen generieren. Programme „ergänzen [somit] die natürliche Ursächlichkeit der Ereignisse durch Strukturkausalität und durch Negativkausalität, nämlich durch eine Kausalität von Fehlern und Unterlassungen. Mit dieser Konstruktion von Eigenkausalität erreicht das System jene Unabhängigkeit von der Umwelt, die ihm operative Schließung und den Aufbau eigener Komplexität ermöglicht. Die Eigenkausalität gewährt dem System eine Menge beweglicher Ursachen, die nicht der Umwelt entnommen werden müssen“ (Luhmann 2006, S. 278). Umwelt kann dann als Risiko daraufhin interpretiert werden, inwiefern Entscheidungen in Bezug auf Umwelten Folgen für weitere Entscheidungen haben.

Personal wird von Luhmann ebenfalls als Entscheidungsprämisse verstanden. „Um Entscheidungsprämissen handelt es sich dabei in einem doppelten Sinne, nämlich um Prämissen, die in jeder Entscheidungskommunikation als ‚persönliche‘ kommuniziert werden; und um Prämissen, die bei Personalentscheidungen als Prämissen künftiger Entscheidungen bestimmter Personen antizipiert werden“ (Luhmann 2006, S. 285). Personen stellen in Organisationen Identifikationspunkte dar, die eine bestimmte Art des Entscheidens wahrscheinlich machen. Organisationen setzen dabei zwei Dinge voraus: Zum einen entscheiden unterschiedliche Personen unterschiedlich; zum anderen

²³ Auch hier lassen sich also grundlegend zwei Programmtypen unterscheiden: Kausal- und Zweckprogramme. Kausalprogramme legen nach dem wenn-dann-Prinzip Anlässe fest, aus denen sich Entscheidungsprozesse ergeben. Zweckprogramme bestimmen anhand der Unterscheidung von Zwecken und Mitteln Entscheidungsprozesse, die einen zukünftigen Zustand erreichen sollen, der sich vom aktuellen unterscheidet. Dabei erzeugen die beiden Programmtypen, die immer in Kombination auftauchen, genügend Unbestimmtheit, so dass im konkreten Entscheidungsprozess noch immer entschieden werden muss. So muss bei Konditionalprogrammen entweder das Wenn interpretiert werden, d. h. die Angemessenheit von Auslösebedingungen, oder das Dann, d. h. welche Entscheidung eigentlich konkret getroffen werden soll. Bei Zwecken muss entweder über die Mittel entschieden werden, mit Hilfe derer ein Zweck zu erreichen ist oder über die Zwecke, die mit den zur Verfügung stehenden Mittel angestrebt werden können.

entscheiden dieselben Personen in unterschiedlichen Entscheidungssituationen vergleichbar. Insofern können sich Organisationen in Entscheidungsprozessen darauf verlassen, dass sich Personen in Entscheidungssituationen immer in einem verlässlichen Rahmen entscheiden. Dieses entzieht dem Entscheidungsprozess Unsicherheit: Man kann seine Entscheidungskommunikation daran anpassen, dass X es ganz genau mit formalen Vorgaben nimmt, während Y hier kulanter ist. Personen fungieren insofern als Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften“ die für „eine (im Einzelnen unvorstellbare) Menge von Situationen“ stehen (Luhmann 2006, S. 285). Insofern stellen Personen innerhalb von Organisationen dauerhafte Identifikationspunkte dar und garantieren ihnen eine bestimmte Beständigkeit, die durch sofort vergängliche Entscheidungen nicht zu leisten sind. Sie sind entsprechend im Gegensatz zu anderen Entscheidungsprämissen nicht weiter zu dekomponieren.

Als Identifikationspunkte helfen Personen dabei, die prinzipielle Willkürlichkeit des Entscheidens zu entschärfen. Diese Willkürlichkeit kann nun auf den Entscheider übertragen werden, denn diesem wird zugerechnet, dass er im Entscheidungsprozess zwischen den vorhandenen Alternativen, seinen Vorstellungen und Überzeugungen folgend, wählt. Durch die Verschiebung der Willkürlichkeit auf den Entscheider, wird diese für eine Organisation verlässlich gelöst: Man weiß schließlich, wie der Entscheider in der Vergangenheit entschieden hat. Dieser Zusammenhang von Entscheidung und Entscheider stellt aus Luhmanns (2006, S. 136) Sicht einen „Eigenwert“ der Organisation“ dar, „der in der rekursiven Praxis des organisierten Entscheidens immer wieder bestätigt wird.“ Dieser Eigenwert stellt sicher, dass eine gewisse Selektivität von einer Entscheidung auf die nächste Entscheidung übertragen wird.

Organisationen haben die Möglichkeit, in zweifacher Weise über die Prämisse Personal zu entscheiden: Zum einen entscheiden sie grundsätzlich darüber, welche Personen Mitgliedschaftsstatus bekommen. Mitgliedschaft garantiert Organisationen dabei eine gewisse Dauerhaftigkeit von Personen in Organisationen und ermöglicht überhaupt erst, dass diese als Identifikationspunkte im Entscheidungsprozess fungieren können. Zum anderen bestimmen sie, wie Stellen in Organisationen besetzt werden und versuchen Fähigkeiten und Anforderungen aufeinander abzustimmen. Dieses ermöglicht ihnen, in Organisationen gewisse Entscheidungsweisen auf bestimmten Stellen zu fördern.

Organisationen besitzen insofern grundsätzlich die Fähigkeit, über Personal zu entscheiden. Sie können allerdings letztlich nicht kontrollieren, wie dieses entscheidet. Eine solche Kontrolle würde Organisationen die Möglichkeit entziehen, Willkürlichkeit aus dem Entscheidungsprozess auf einzelne Entscheiderinnen zu verschieben und so Unsicherheit zu absorbieren. Trotzdem können Organisationen durch Personalentscheidungen Mitglieder beobachten und steuern. Diese organisationale Steuerung und Beobachtung von Mitgliedern durch Personalentscheidungen ist allerdings auf die Einrichtung von Kommunikationswegen angewiesen.

Kommunikationswege verknüpfen Entscheidungen mit Entscheidungen und ermöglichen dadurch die Geschlossenheit des Systems Organisation. Luhmann (2006, S. 302 ff.) nennt diesen Vorgang auch die Organisation der Organisation. Grundsätzlich werden in Organisationen durch Kommunikationswege Kompetenzen verteilt. Diese

Verteilung von Kompetenzen stattet spezifische Adressen mit einem zumindest unterstellten „Können“ aus (Luhmann 2006, S. 321). Dieses Können kann fachlich oder hierarchisch sein, d. h. an Fähigkeiten anknüpfen, die entweder über das „Ausbildungs- und Berufsspektrum der Gesellschaft“ oder die durch Weisungsbefugnisse von Organisationen einer Person zugeschrieben werden (Luhmann 2006, S. 312). Voraussetzung für die Verknüpfung von Können und Adresse ist die Einrichtung von Stellen. Stellen dienen letztlich dazu, immer alle drei Entscheidungsprämissen aufeinander abzustimmen. Dabei kommt keiner Entscheidungsprämissen ein grundsätzlicher Primat zu, es kommt vielmehr zu permanenten „Führungswechseln“ (Luhmann 2006, S. 337). Über die Beschreibung der Stelle wird dabei in Organisationen erkennbar, „welche Stellen an welchen Vorgängen zu beteiligen sind“ (Luhmann 2006, S. 316).

Kommunikationswege entlasten so Entscheidungssituationen. Stellen werden durch die Festlegung von Kompetenzen von der Verarbeitung von Informationen und damit von einem Teil der Verantwortung für richtiges Entscheiden entlastet (Luhmann 2006, S. 207). Durch unterstellte Kompetenz weiß man in Organisationen, an welche Stelle man sich für welche Informationen wenden sollte. Zudem kann man sich sicher sein, dass Bestimmtes woanders entschieden wird und kann sich so auf spezifische eigene Verantwortlichkeiten konzentrieren. Darüber hinaus sorgen Kommunikationswege für die soziale Akzeptanz von Entscheidungen: Nur Entscheidungen, die sich an Kommunikationswege halten, werden in Organisationen abgenommen. Unsicherheitsabsorption kann so erwartet werden, ohne dass konkret festgelegt werden muss, wie Unsicherheit absorbiert wird. Kommunikationswege garantieren insofern, dass Unsicherheit irgendwo in einer Organisation vorhersagbar absorbiert wird, indem sie Verantwortlichkeiten festlegen. D. h., sie machen beobachtbar, welche Stelle für Entscheidungen Verantwortung übernehmen sollte und sie machen beobachtbar, ob in Entscheidungsvorgängen alle verantwortlichen Stellen eingebunden wurden.

Kommunikationswege machen Unsicherheitsabsorption somit adressierbar und dadurch beobachtbar. Dieses erleichtert Organisationen, sich an vergangene Unsicherheitsabsorption besser zu erinnern. Zumindest weiß man in Organisationen zumeist noch, welche Stellen für die Entscheidung verantwortlich waren. Dies ermöglicht Organisationen auch ihre eigene Evolution, ihren eigenen Wandel zu beobachten und zu steuern. Einerseits legen Kommunikationswege überhaupt fest, wo über abrupten Wandel entschieden werden kann. Sie bestimmen, welche Stellen für die Setzung von Entscheidungsprämissen verantwortlich sind. Zumeist richten sie dafür Hierarchien ein. Andererseits ermöglichen Kommunikationswege Organisationen auch ihren eigenen allmählichen Wandel zu beobachten. Kommunikationswege bezeichnen nicht nur vertikale, schriftliche, formale und strukturell festgelegte, sondern ebenso horizontale, mündliche, informale und tatsächlich sich ergebende Verknüpfungen von Entscheidungen. Diese informale Verknüpfung von Entscheidungen gibt allmähliche Wandlungsprozesse häufig besser wieder, als es formal definierte Kommunikationswege ermöglichen. Erst auf Dauer zeigt sich, welche Stellen immer wieder einbezogen werden, um Entscheidungen auszuloten, um Ambivalenzen zu klären oder Unterstützung zu sichern. Insbesondere wenn über die Festlegung von Entscheidungsprämissen ent-

schieden wird, kommt der Bedeutung informaler und mündlicher Kommunikationswege aufgrund der Ambivalenz von Situationsdefinitionen eine besondere Rolle zu. Festzulegen, welche Entscheidungen nicht vergessen werden sollen, kann anscheinend nur eingeschränkt bestimmt werden und bedarf der Flexibilität. Informale Kommunikationswege erscheinen dabei grundsätzlich besser geeignet zu sein, um Unsicherheit zu absorbieren, weil sie flexibler und weniger öffentlich sind. Hierarchie kommt hingegen in Organisationen allemal eine „Hilfsfunktion“ (Luhmann 2006, S. 207) zu, die eingesetzt wird, wenn horizontale und informale Formen der Unsicherheitsabsorption nicht mehr funktionieren.

Hierarchie hat allerdings noch eine zweite Funktion. Sie ermöglicht auch die Einrichtung von Karrieren für Organisationsmitglieder. Erfolgreiche Unsicherheitsabsorption kann mit einem Aufstieg in einer Organisation belohnt werden, und damit einhergehend mit einem Mehr an dem, was eine Organisation ihren Mitgliedern anzubieten hat (Geld, Einfluss, Wissen etc.). Kommunikationswege führen insofern eine Form der sozialen Selbstbeobachtung in Organisationen ein. Entscheidungen werden nicht mehr allein durch ihren sachlichen Bezug auf externe Umwelten bewertet, sondern auch inwiefern sie Mitgliedern Aufstieg und Einfluss ermöglichen. Denn die Art, wie Stellen in Entscheidungsprozessen verknüpft sind, verschafft den auf den Stellen befindlichen Entscheidern andere Möglichkeiten Unsicherheitsabsorption zu beeinflussen und dadurch Macht in Organisationen zu erlangen. Kommunikationswege bestimmen insofern auch darüber, inwiefern Entscheidungen durch viele oder wenige und durch welche Stellen sie beeinflusst werden.

Erst diese Einführung einer sozialen Zweitbewertung von Entscheidungen, ermöglicht Organisationen über die Mitgliedschaftsentscheidung hinausgehende Personalentscheidungen zu treffen. Kommunikationswege stellen insofern auch „strukturelle Vorkehrung[en]“ (Luhmann 2006, S. 309) dar, die den Einfluss von Mitgliedern in Organisationen beobachtbar, steuerbar und einschränkbar machen. Das ermöglicht Organisationen durch die Einrichtung von Karrieren und über die Bestimmung von Karriereverläufen, Entscheidungsweisen von Personen beobachten und fördern zu können. Aus Karrieren können Organisationen auf die Identität von Entscheiderinnen schließen: Positionen in Organisationen gehen mit spezifischen Anforderungen einher. Dabei kommt Karrieren eine gewisse Objektivität zu, weil Stellen begrenzt und weil Stellenentscheidungen häufig programmierten Vorgaben folgen müssen. Zudem können Organisationen auch davon ausgehen, dass Personen auf bestimmten Positionen zumindest informal akzeptiert sind, weil Stellenentscheidungen auch von informalen Patronagenetzen abhängen. Mit der Entscheidung über Karrieren erreichen Organisationen insofern zwei Dinge: Zum einen dienen Karrieren dazu, die Durchsetzungsfähigkeit von Entscheiderinnen und damit auch von Entscheidungsstilen in Organisationen zu beobachten. Zum anderen können Personalentscheidungen auch zur Steuerung dieser Entscheidungsstile genutzt werden.

Erst Kommunikationswege machen diese Beobachtung und Steuerung von Entscheiderinnen und Entscheidungsstilen möglich. Sie steuern schließlich, inwiefern Mitglieder auf Programme einer Organisation Einfluss ausüben können. Sie verbinden insofern Personal und Programme und beziehen beide Entscheidungsprämissen durch

die Einrichtung von Stellen aufeinander. Genau deswegen eignen sie sich besonders dazu, Unsicherheitsabsorption beobachtbar zu machen: Sie geben den beiden anderen Entscheidungsprämissen eine Adresse. Kommunikationswege verschaffen so der Mehrdimensionalität und der Komplexität eines Entscheidungssystems eine Form, mit deren Hilfe Organisationen sich selbst beobachten und durch die Einrichtung von Stellen planen können. Als symbolische Korrelate setzen sie dabei auf Hierarchien, Karrieren und Macht, um vergangene und zu erwartende zukünftige Unsicherheitsabsorption entscheidbar zu machen.

Entscheidungsprämissen werden in der Heuristik unsicherer Umwelten (3.3) und in der empirischen Rekonstruktion von MNU (Kapitel 4) eine ausschlaggebende Bedeutung zukommen. In der Heuristik werden die einzelnen Prämissen mit spezifischen Umweltdimensionen verbunden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Organisationen versuchen zu externen Umwelten vor allem programmierte Beziehungen zu etablieren. Zugleich zeigt sich so aber auch, dass die anderen Entscheidungsprämissen die Bedingungen für diese Programmierung externer Umwelten darstellen. Dieses wird in der Analyse von MNU wieder aufgenommen. Hier wird konkret gezeigt, wie einzelne Entscheidungsprämissen auf konkrete Umweltzustände bzw. auf deren organisationale Folgen reagieren. Die Beobachtung von Entscheidungsprämissen dient dabei letztlich dazu, analysieren zu können, wie sich Umweltwahrnehmungen in Organisationsstrukturen übersetzen.

3.2.2.3 *Selbstbeschreibungen*

Entscheidungsprämissen gestalten das Gedächtnis von Organisationen. Als Gedächtnis bilden sie durch die Einführung von Redundanzen den Horizont, sie konstruieren die Welt an denen sich Entscheidungen orientieren (Luhmann 2006, S. 238) und anhand derer Entscheidungen überhaupt beobachtbar und in Organisationen bewertbar sind. Insofern ist auch innerhalb von Organisationen die grundlegende Wirklichkeit für diese entschieden und insofern kontingent. Da Entscheidungsprämissen selbst kontingent sind, bleibt die Frage, was die Planung von Entscheidungsprämissen selbst wiederum von Unsicherheit entlastet. Wie kann eine Organisation sicherstellen, dass Entscheidungsprämissen weiterhin selektiert werden und dass weiterhin über Entscheidungsprämissen adäquat entschieden wird?

Aus Luhmanns Sicht richten Organisationen dafür eine dritte Entscheidungsebene ein, die über die Ebene der Entscheidungsprämissen hinausgeht. Diese Ebene besteht aus Selbstbeschreibungstexten, die die immer wieder laufenden Bezüge auf die jeweilige Organisation in Entscheidungsprozessen bündelt. Es handelt sich insofern um abstrakte Identitätskonstruktionen, die die Individualität einer Organisation auch im Vergleich zu anderen Organisationen sicherstellen. „Die Selbstbeschreibung dient dem System als ‚offizielle Gedenkkultur‘, die problemlos kommuniziert werden kann; und ‚problemlos‘ heißt: ohne Rücksicht auf den, der es wahrnimmt, also öffentlich. Das setzt nur vage, nicht begrifflich gefasste Vorstellungen von Systemidentität voraus“ (Luhmann 2006, S. 421 f.). Diese Texte haben entsprechend keinen direktiven, sondern vielmehr orientierenden Charakter. Sie verschaffen Organisationen bei allen permanenten Themenwechsellern und Variationen in Entscheidungsprozessen einen Anker.

Luhmann selbst widmet dieser dritten Beobachtungsebene organisationaler Entscheidungszusammenhänge im Vergleich mit den anderen Ebenen nur wenig Aufmerksamkeit. Selbstbeschreibungen spielen nichtsdestotrotz sowohl in der zu entwickelnden Heuristik (3.3) als auch in der empirischen Rekonstruktion von MNU (Kapitel 4) eine entscheidende Rolle. In der Heuristik symbolisieren Selbstbeschreibungen die sachliche Identität einer Organisation, die eine Organisation in einer Umwelt verortet und Grundlage für eine in der jeweiligen Organisation geteilte Interpretation unterschiedlicher Umweltdimensionen darstellt. Damit bilden Selbstbeschreibungen die Grundlage für jegliche verlässliche Behandlung organisatorischer Umwelten. Können sich Entscheidungen über Entscheidungsprämissen nicht mehr an einer einheitlichen und d. h. auch eindeutigen Selbstbeschreibung orientieren, weil es etwa zur Konkurrenz unterschiedlicher Selbstbeschreibungen kommt, steht auch die formale Einheit einer Organisation in Frage. In der empirischen Rekonstruktion von MNU wird genau diese Konkurrenz unterschiedlicher Selbstbeschreibungen zur besonderen problematischen Folge der organisationalen Einbettung in multinationale Umwelten. Deshalb werde ich dort auch ein ausführlicheres Verständnis von Selbstbeschreibungen im Kontext anderer Organisationstheorien herausarbeiten (4.3.5).

3.2.2.4 *Diskussion*

Nimmt man nun diese spätere Version der Organisationssoziologie Luhmanns zum Ausgangspunkt für die Konzeption der Verhältnisse von Organisation und Umwelt, dann ergeben sich zwei zentrale Konsequenzen. Zum einen ist dieses eine radikal konstruktivistische Perspektive auf organisationale Umwelten: So zählt für Organisationen nach Luhmann (2006, S. 162) als Umwelt nur das, „was durch die Organisation gestaltet werden kann.“ Es gibt aus der Sicht der Organisation, ausschließlich die Möglichkeit, anhand von Beobachtung gegen Beobachtung, d. h. Entscheidung gegen Entscheidung, Informationen über die Umwelt zu erlangen. Zum anderen zeichnet sich hier ein primär zeitliches Verständnis von Organisationen im Allgemeinen und von der Beziehung von Organisation und Umwelt im Besonderen ab. Dieses ist eine Konsequenz, die sich aus der Umstellung auf den Entscheidungsbegriff ergibt (Luhmann 2006, S. 152). Dadurch ändert sich das Bezugsproblem der systemtheoretischen Organisationsanalyse: Es geht nun um das Verständnis der Emergenz eines Kommunikationszusammenhanges aus dem Prozessieren einzelner Entscheidungen (Drepper 2003, S. 111 ff.), der von sich selbst und seiner Umwelt als Einheit beobachtet wird.

Letztlich lösen Organisationen dieses Problem durch das Zusammenspiel von organisationalem Gedächtnis und aktuellem Entscheidungsprozess. Sie generieren durch die permanente Trennung und Verknüpfung von Vergangenheit und Zukunft in einem Entscheidungsprozess eine eigene Systemzeit (Luhmann 2006, S. 195). Diese eigene Systemzeit entkoppelt Organisationen von ihren Umwelten und ermöglicht diesen die prinzipielle Gleichzeitigkeit von Umwelt und Organisation entscheidend zu bewältigen. Erst durch diese Entkopplung können sich Organisationen von der schier Komplexität der Umwelt lösen, Überforderung durch die Gleichzeitigkeit der Umwelt vermeiden und sowohl Umwelt als auch sich selbst beobachten. Dieses geschieht letztlich auf drei Ebenen: Erstens, anhand der Reproduktion von Entscheidungen als basale Einheit des Systems Organisation. Zweitens, anhand der Ausbildung von Prämissen

des Entscheidens als Form der Selbstbeobachtung des Systems. Drittes anhand von Texten, in denen das System seine Strukturen (Prämissen) reguliert und dabei auch Bedingungen ihrer Entscheidbarkeit in der Form von Selbstbeschreibungen festlegt. Ebenso wie das Verhältnis von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern versteht Luhmann auch das Verhältnis dieser Ebenen zueinander als lose gekoppelt.

Dabei unterscheiden sich die drei Ebenen des Entscheidungszusammenhangs im systemtheoretischen Verständnis vor allem durch ihre unterschiedlichen Zeithorizonte (Luhmann 2006, S. 154 ff.). Während die basale Ebene aus sofort wieder vergangenen Einzelereignissen (Entscheidungen) besteht, konstituieren sich die anderen Ebenen zwar ebenfalls aus solch vergänglichen Entscheidungen, zeichnen sich allerdings dadurch aus, dass sie im Entscheidungsprozess vorhersehbar andauernd erinnert werden und diesen dadurch strukturieren. Insofern wird die Frage, wie sich eigentlich aus der Varianz vergänglicher Einzelentscheidungen, Strukturen als Entscheidungsprämissen selektieren, die dann über Stabilisierungsprozesse wieder als Grundlage für die Varianz der vergänglichen Einzelentscheidungen dienen, zum Bezugsproblem der Analyse von Organisationen.

Problematisch ist dabei, das lose gekoppelte Verhältnis der Ebenen zu analysieren, denn deren Zusammenspiel kann plausibel nur als ein Verhältnis ungleichzeitiger Gleichzeitigkeit verstanden werden. Das bedeutet, dass sich alle Ebenen, obwohl sie in Entscheidungsprozessen gleichzeitig präsent sind, zugleich in einem rekursiven evolutionären Verhältnis des Nacheinanders von Variation, Selektion und Stabilisierung befinden. Letztlich geht es somit hier um Fragen der evolutionären Reproduktion von Organisationssystemen.

Daraus folgt ein radikal neues Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Dieses lässt sich selbst nur noch im Rahmen dieser evolutionären Reproduktion von Organisationssystemen verstehen. Die Differenz von Organisation und Umwelt wird nun sowohl zur Bedingung als auch zum Produkt des eigenlogischen Zusammenspiels der unterschiedlichen Entscheidungsebenen. So sind Organisationen einerseits bereits durch die zeitbindende Eigenschaft von Entscheidungen zeitlich von Umweltprozessen entkoppelt, was ihnen überhaupt erst ermöglicht, über den Aufbau eigener organisatorischer Strukturen entscheiden zu können (Luhmann 2006, S. 61 ff.). Zugleich sorgt der Aufbau eigener Strukturen andererseits aber auch erst dafür, dass Organisationen eigene zeitliche Abläufe errichten können, die die Differenz zur Umwelt im Rahmen einer eigenständigen Evolution reproduzieren.

Aus der Sicht dieser Arbeit ist dann die Frage, wann und mit welchen Konsequenzen Umwelt zum Thema innerhalb dieser evolutionären Prozesse wird? Wann und inwiefern nehmen die Entscheidungsprozesse Bezug auf die in einer Organisation vorherrschenden Bilder der Umwelt (Fremdreferenz) (Luhmann 2006, S. 209 ff.)? Somit verwandelt sich die Frage nach dem Einfluss, den die Variabilität der Umwelt auf Organisationen nehmen kann, zu einer Frage nach der Verwendung von Fremdreferenz und Selbstreferenz innerhalb von evolutionären Entscheidungsprozessen auf unterschiedlichen Ebenen. Wann wird Umwelt als so verändert wahrgenommen, dass sie zur Information in Entscheidungsprozessen auf unterschiedlichen Ebenen wird?

Luhmann selbst thematisiert Fremdreferenz in Organisationen primär im Kontext von Programmen und deren Anwendung. Programme verwalten die kausale Beziehung zur externen Umwelt. Im Sinne der frühen Organisationstheorie Luhmanns könnte man sagen: Programme ziehen die Grenze zur externen Umwelt der Nichtmitglieder der Organisation, Personal bildet die Grenze zur internen Umwelt der Mitglieder und Kommunikationswege verbinden und trennen beide Grenzziehungsprozesse. Letzteres ermöglicht der Organisation, sich in der Konstruktion und der Verbindung der Grenzen zu beobachten. Damit reduziert Luhmann die Bedeutung fremdreferenzieller Bezüge innerhalb von Organisationen auf Abweichungen von programmierten Entscheidungsprozessen. Anders formuliert, Umwelt wird immer dann zum Problem, wenn Programme nicht mehr erfolgreich sind. Dieses lässt allerdings offen, wie in Programmen diese Variationsspielräume überhaupt markiert werden. Wann und wie wird bei ausbleibendem Erfolg auf Umwelt zugerechnet? Wie unterscheiden sich dabei alltägliche Abweichungen und Entscheidungsprogramme verändernde Abweichungen voneinander? Wie werden in der Veränderung oder Konstruktion von Entscheidungsprogrammen Umweltbilder eingebaut und wie entstehen diese? Auf welchen Grundlagen basiert eigentlich eine programmierte, rein zeitliche Rekonstruktion organisatorischer Umwelten? Luhmann (2006, S. 249 ff.) gibt hier zwar durch den Hinweis auf kognitive Routinen Anhaltspunkte, wie dieses auch theoretisch erarbeitet werden kann, arbeitet diese aber kaum systematisch in die Organisationstheorie ein. Letztlich würde Luhmann auch in diesem theoretischen Kontext, die Beantwortung dieser Fragen der empirischen Analyse konkreter Entscheidungszusammenhänge überlassen.

Worin liegt nun der Mehrwert der späteren Organisationstheorie Luhmanns? Letztlich besteht dieser in zwei Punkten: Zum einen kann mit Hilfe der späteren Organisationssoziologie Luhmanns ein komplexeres Verständnis der Beziehung von Organisation und Umwelt entwickelt werden. Es geht nun darum, das Zusammenspiel verschiedener Entscheidungsebenen in der Konstruktion organisationaler Umwelten zu verstehen. Auch aus der Perspektive Luhmanns sind Organisationen permanent mit Variationen in der Umwelt konfrontiert. Es bleibt aber zunächst offen, welche Konsequenzen dieses hat. Erst im evolutionär verlaufenden Entscheidungsprozess entscheiden Organisationen über die Folgen von Umweltirritationen. Für die Analyse der Verhältnisse von Organisation und Umwelt muss man insofern die Kopplungsprozesse zwischen den Entscheidungsebenen nachvollziehen, um die Bedeutung organisationaler Umwelten zu analysieren. Insofern löst Luhmann auch eine dichotome Betrachtung der theoretischen Positionen von Organisieren und Organisationen auf, indem er diese Unterscheidung selbst als ein permanentes Produkt organisationaler Entscheidungsprozesse betrachtet. Wie jedes soziale System (Luhmann 1984, S. 230, 1997, S. 45) bestehen auch Organisationen aus interdependenten, konstitutiven (permanentes Entscheiden) und reflexiven (Gedächtnis) Ebenen der Systembildung. Die Dualität von Struktur und Handlung bzw. Prozess oder von Organisation und Organisieren kann so als mehrdeutige Unterscheidung von Operation und (Selbst-)Beobachtung des Systems begriffen und nachvollzogen werden.

Zum anderen ergibt sich aus Luhmanns späterer Organisationstheorie ein spezifisches Grundverständnis von Organisationen. So konstruieren Organisationen zwar

die Beziehung von Organisation und Umwelt, allerdings kontrollieren Organisationen die damit einhergehenden Entscheidungsprozesse nur bedingt. Es entsteht so ein konstruktivistisches Bild von Organisationen, dass die Analyse auf die organisationalen Konstruktionsprozesse fokussiert. Allerdings sind diese Konstruktionsprozesse in Organisationen nicht für alle Ebenen zugleich erreichbar, sondern nur jeweils im Nachhinein beobachtbar. Ein Organisationssystem kann insofern immer nur im Nachhinein feststellen, wie sich aus der Variation ereignishafter Entscheidungen Prämissen selektieren und wie sich aus Prämissen Selbstbeschreibungen ergeben, die das Verhältnis einer Organisation zur Umwelt neu stabilisieren. Organisationen können diese Evolution nicht rational steuern, sondern nur auf deren Ergebnisse im Rahmen weiterer evolutionärer Prozesse reagieren.

Luhmann entwirft hier somit ein Bild von Organisationen, in denen unterschiedliche Arten von Entscheidungsprozessen versuchen, andere Entscheidungsprozesse immer wieder unter Kontrolle zu bringen und dadurch in komplexen Umwelten Reproduktionsbedingungen für Organisationen zu ermöglichen. Diese Kontrollprozesse sind dabei allerdings nicht nur selbst unsicher, sondern produzieren auch wieder neue Unsicherheit, da nicht voraussagbar ist, wie die anderen Entscheidungsebenen auf diese Kontrollversuche reagieren. Die Theorie ist insofern eine radikale Absage an jegliche Form von rationalistisch argumentierender Organisationstheorie bzw. an Steuerungsfantasien von Managementtheorien. Steuerung durch Akteure (Management) ist zwar nicht ausgeschlossen, muss aber aus den evolutionären Entscheidungsprozessen von individuellen Organisationen verstanden werden, kann Unsicherheit erhöhen und sicherlich nicht von außen ‚rational‘ vorgegeben werden. Rationalität besteht in diesem Sinne auch nicht in einer besseren Anpassung an Umwelten. Organisationen behandeln vielmehr die Konstruktion von Entscheidungsprämissen „wie ein Kredit [...], den man der Welt schuldet und unter unvorhersehbaren Bedingungen zurückzahlen muss“ (Luhmann 2006, S. 459). Rationalität liegt dann nur noch darin, strikte Kopplungen zwischen den Entscheidungsebenen zu verhindern und d. h. genügend Flexibilität und lose Kopplung zwischen den Ebenen von Organisationen zu erhalten. Nur so ist garantiert, dass Unsicherheit immer wieder absorbiert und reproduziert wird. Nur dadurch können sich Organisationen vor einem ‚Zuviel‘ an einseitiger Selbst- oder Fremdreferenz schützen und dadurch evolutionäre Sackgassen bzw. „lock in“-Situations vermeiden (siehe zur Diskussion der Pfadabhängigkeit von Organisationen Kirchner 2012, S. 134 ff.).

Insofern erfüllt auch die spätere Konzeption der Organisationstheorie Luhmanns zentrale Anforderungen an ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Erstens findet man auch hier eine konstruktivistische Vorstellung organisationaler Grenzziehung, die Organisation und Umwelt deutlich voneinander zu trennen erlaubt und zugleich diese Trennung nicht deterministisch aus den Entscheidungsprozessen von Organisationen rekonstruiert. Zweitens ermöglicht die Differenzierung unterschiedlicher Entscheidungsebenen, Grenzbildungsprozesse komplexer abzubilden. Drittens erlaubt die Vorstellung der losen Kopplung der Entscheidungsebenen eine nicht deterministische Vorstellung von Grenzbildungsprozessen zu etablieren. Die

Frage nach der Übertragung von Umweltselektivität in Organisationsselektivität wird zu einer Frage nach der (situativen) Kopplung von Entscheidungsebenen.

Diese Vorstellung ist prägend für die nun im Anschluss zu entwickelnde Heuristik. Die Heuristik muss insofern rekonstruieren können, inwiefern und ab wann sich auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen Umweltvorstellungen bilden und auswirken. Dazu nutzt die Heuristik die Unterscheidung unterschiedlicher Entscheidungsprämissen und rekonstruiert mit deren Hilfe unterschiedliche Grenzbildungsprozesse. Insbesondere in der empirischen Rekonstruktion des MNU (Kapitel 4) werden dann sowohl die Entscheidungsprämissen als auch die Kopplungsprozesse zwischen unterschiedlichen Entscheidungsebenen dazu benutzt, um aufzuzeigen, welche Besonderheiten und Folgen multinationale Umwelten für Organisationen haben. Insbesondere wird gezeigt, wie sich aus dem evolutionären Prozess der Entscheidungsebenen in multinationalen Umwelten Probleme ergeben, die die Einheitsvorstellung von Organisationen in Frage stellen. Es besteht dann vor allem die Gefahr, der Fremdreferenz multinationaler Umwelten nicht genügend organisationale Selbstreferenz entgegenzusetzen.

3.3 Eine Heuristik unsicherer Umwelten

Luhmann entwirft insofern zwei Versionen des System/Umwelt-Verhältnisses, die letztlich die Dualität von Organisation und Organisieren spiegeln und so die verschiedenen Ausprägungen der Organisationstheorie aufnehmen. So stellt die frühe Organisationstheorie Luhmanns das Substantiv Organisation in den Vordergrund und wählt Formalisierung als Ausgangspunkt zur Beschreibung von Organisationen. Der soziologische Mehrwert der Theorie besteht in der Aufmerksamkeit, die diese der Dynamik des Zusammenspiels der organisationalen Umwelten der Mitglieder und der Nichtmitglieder verschafft. Organisationen konstruieren dabei die Differenz zwischen beiden Umwelten durch formale Erwartungsbildung. Diese Perspektive verwandelt insofern das Verhältnis von Organisation und Umwelt in das Verhältnis zweier nur eingeschränkt zu kontrollierender Umwelten. Die späte Organisationstheorie Luhmanns lässt sich demgegenüber in der Tradition von Theorien verorten, die von Prozessen des Organisierens ausgehen. Dabei stehen der Entscheidungsbegriff und die Reduktion und Reproduktion von Unsicherheit im Vordergrund, die sich aus der Verknüpfung von Entscheidungen ergeben. Der Mehrwert dieser Theorie besteht zum einen darin, auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen die Konstruktion der Verhältnisse von Organisation und Umwelt beobachtbar zu machen. Dadurch wird die Analyse dieser Verhältnisse vielschichtiger. Sie kann nun unterschiedliche, vor allem zeitlich differierende Ebenen der Systembildung zugleich einbeziehen. Dieses erlaubt zudem, die Dualität von Organisieren (Entscheidung) und Organisation (Prämisse) als Dualität des Gegenstandes Organisation selbst zu betrachten. Zum anderen entwirft die Theorie, ein nicht rationalistisch vorgeformtes, konstruktivistisches Verständnis von Organisationen und deren Beziehungen zu ihren Umwelten. Dieses erlaubt eine offenere empirische Rekonstruktion ihres Verhältnisses und wirkt einer einseitig deterministisch vorgeformten Beschreibung entgegen.

Auf der Grundlage beider Theorieversionen soll nun im Folgenden ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt konzipiert werden. Dabei

werden die beiden systemtheoretischen Versionen in einem gemeinsamen Rahmen kombiniert und durch weitere organisationssoziologische Annahmen ergänzt (siehe bereits Seidel 2014, 2015). Ziel dieser Kombination ist eine operationalisierbare Heuristik, die es erlaubt, empirisch die Besonderheit multinationaler Umwelten für Organisationen herauszuarbeiten. Als zentraler Begriff bietet sich dafür der Unsicherheitsbegriff an. Zum einen ist er, wie gezeigt, insbesondere für die spätere Version der Organisationstheorie Luhmanns zentral, zum anderen kommt diesem in der Organisationstheorie ein im Sinne Luhmanns (2008, S. 19 f.) „klassischer Status“ zu, um das Verhältnis von Organisation und Umwelt zu erfassen.

3.3.1 Unsicherheit als Oberbegriff

In der organisationstheoretischen Debatte gewinnt der Unsicherheitsbegriff zunächst Bedeutung durch die Kritik am „rational system approach“ (Scott und Davis 2007, S. 34 ff.). Die zentrale Annahme rationaler Zielverwirklichung des Maschinenmodells der Organisationsforschung (Mintzberg 1979, S. 314 ff.) hielt der organisationalen Empirie nicht stand. Es setzte sich demgegenüber zunehmend ein Verständnis von Organisationen durch, das zwar organisatorische Ziele und deren (rationale) Verwirklichung immer noch als Kerneigenschaften von Organisationen betrachtete, diese aber in Abhängigkeit von den Systemeigenschaften von Organisationen sah (Etzioni 1960). Technologien und Umwelten wurden dabei für die rationale Zielverwirklichung als entscheidende Unsicherheitsfaktoren identifiziert (Thompson 1967). Sind Technologien zwar selbst nicht für die Evolution von Organisationsprozessen einfach zu kalkulieren (Tacke 1997a), galt dabei Umwelt als bedeutenderer Faktor organisationaler Unsicherheit, da sie sich weitestgehend der Kontrolle durch Organisationen entzieht (Duncan 1972).

Der Begriff der Unsicherheit wurde insofern vor allem mit der Unberechenbarkeit von Umwelten für Organisationen identifiziert. Wurde zu Beginn auf der Grundlage deterministisch argumentierender Kontingenztheorien Umweltunsicherheit noch auf wenige Variablen wie Dynamik und Komplexität reduziert (Lawrence und Lorsch 1967), thematisierten unterschiedlichen Ansätze im Verlauf der theoretischen Diskussion zunehmend die *Wahrnehmung* von Unsicherheit (Duncan 1972) und die Entscheidungsmöglichkeiten des Managements (Child 1972) und ließen so ein deterministisches Verständnis hinter sich (Aldrich und Pfeffer 1976). Rücken damit zwar die Interpretationsprozesse des Managements in den Fokus der Erforschung von Unsicherheit (Miliken 1987), bezog und bezieht sich der Begriff der Unsicherheit jedoch in einem großen Teil der Forschung weiterhin auf strukturelle, objektiv gegebene Eigenschaften von Umwelten (siehe etwa Duncan 1972; Pfeffer und Salancik 1978, S. 68).

Demgegenüber zeigen bereits in den 1970er Jahren Forschungen über organisationale Grenzstellen, dass nicht nur die Wahrnehmung der Umwelt Unsicherheit produziert, sondern dass die strukturellen Bedingungen von Organisationen überhaupt die Übersetzungsvorgänge an deren Grenzen bestimmen (Leifer und Huber 1977). Hier ist bereits eine Kernidee eines konstruktivistischen Verständnisses organisationaler Umwelten zu finden, dass dann insbesondere von Weick (1985, 1995, 2001a, 2003) ab den 1970er Jahren ausgebaut wurde. Umwelten werden hier wie bei Luhmann als ein Produkt organisationaler Prozesse verstanden und Unsicherheit wird dadurch zu einer

Konsequenz bestimmter Entscheidungsweisen (Brunsson 1985). Unsicherheit bezeichnet nun vor allem eine organisationsinterne Problematisierung eigener Bilder der Umwelt.

Dieses Verständnis rückt den Begriff der Unsicherheit aber auch zugleich in Konkurrenz zu anderen Begriffen wie Ambiguität (March 1994, S. 178 ff.) oder *equivocality* (Daft und Weick 2001). Diese Begriffe machen dabei auf die Mehrdimensionalität des Verhältnisses von Organisation und Umwelt aufmerksam. So hatte Unsicherheit klassischerweise immer eine zeitliche Komponente. Es ging um ein Nichtwissen über zukünftige Umweltzustände. Ambiguität und *equivocality* bezeichnen dagegen eher eine sachliche und soziale Dimension von Umweltzuständen. Mit diesen Begriffen soll aufgezeigt werden, wie Umwelt sachlich von unterschiedlichen Personen interpretiert werden kann. Das Problem, das diese Begriffe markieren, ist insofern nicht, dass sich Umweltinterpretationen und Entscheidungen morgen als falsch erweisen können, sondern, dass man sich in Organisationen angesichts vielfältiger Interpretationsmöglichkeiten kaum auf eine Interpretation einigen kann. Dieser Unterschied zwischen Nichtwissen über Zukünftiges und Konfusion aufgrund von Vielfalt ist für Organisationen entscheidend. So ist Nichtwissen zumindest prinzipiell mit mehr Informationen auffangbar. Es ist in diesem Sinne berechenbar. Konfusion würde sich hingegen durch noch mehr Informationen eher noch steigern. Bei Konfusion kann demgegenüber eine neue Perspektive oder eine andere Qualität von Informationen Abhilfe schaffen (Weick 1995, S. 91 ff.). Insofern machen Ambiguität und *equivocality* auf etwas aufmerksam, das dem zeitlich konzipierten Unsicherheitsbegriff entgeht: Umwelten können in Organisationen so mehrdeutig interpretiert werden, dass ein gemeinsames Verständnis von diesen Umwelten problematisch erscheint. Umwelten können somit Organisationen über berechenbare Beobachtungsschemata hinaus ‚verunsichern‘.

Es erscheint insofern wichtig, auch diese Aspekte in ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt einzubauen. Es ließe sich also für eine Ergänzung des Unsicherheitsbegriffs durch diese beiden Begriffe argumentieren (Weick 1995, S. 91 ff.). Aus zwei Gründen plädiere ich hier dagegen dafür, diese Begriffe zur Differenzierung des Unsicherheitsbegriffs zu verwenden. Zum einen bleibt man dadurch der klassischen Stellung, dem der Begriff in der Organisationstheorie zukommt, treu und kann ihn weiterhin als Oberbegriff zur Beschreibung von Organisations-/Umweltverhältnissen benutzen. So vermeidet man begriffliche Unschärfen gegenüber Theorien, die den Unsicherheitsbegriff ebenfalls allgemeiner verwenden (etwa Brunsson 1985, S. 37 ff.). Zum anderen besteht durch die Verwendung des Unsicherheitsbegriffs als Oberbegriff die Möglichkeit, die unterschiedlichen Phänomene als Differenzierung ein und desselben Verhältnisses zu begreifen und dadurch eher ein Verständnis für die Komplexität des Zusammenspiels der Phänomene zu erreichen.

Unsicherheit wird insofern hier als Oberbegriff verwendet, um das Verhältnis von Organisation und Umwelt zu konzeptualisieren. Luhmann und der organisations-theoretischen Debatte folgend, wird der Unsicherheitsbegriff konstruktivistisch interpretiert. Unsicherheit und das Verhältnis von Organisation und Umwelt werden entsprechend immer aus den inneren Beziehungen bzw. Entscheidungsprozessen einer

Organisation konzipiert. Zugleich wird der Unsicherheitsbegriff allerdings im Gegensatz zu Luhmann nicht nur auf zeitliche Aspekte der Verbindung von Organisation und Umwelt reduziert. Es werden auch soziale und sachliche Aspekte der Beziehung von Organisation und Umwelt einbezogen und es wird davon ausgegangen, dass Umwelten Organisationen fundamental in Frage stellen können.

Im Folgenden wird insofern eine Differenzierung unsicherer organisationaler Umwelten vorgeschlagen, die als Grundlage zur organisationssoziologischen Beschreibung des Gegenstandes MNU dienen soll. Diese differenziert drei Dimensionen der Rekonstruktion organisationaler Umwelten in Organisationen: ungewisse Zukunft, vielfältige Akteure / Akteurskonstellationen und mehrdeutige Identitäten. Diese Differenzierung stützt sich auf die oben dargestellten Theorieversionen Luhmanns. Zentralen Bezug nehme ich dabei auf die drei Dimensionen von Sinn, wie sie Luhmann (1993, S. 35 ff.) unterscheidet.²⁴ Die Verwendung der Sinndimensionen verdeutlicht, dass es sich auch bei den unterschiedlichen Formen von Umweltunsicherheit immer um dimensionale Ausprägungen organisatorischen Sinns handelt. Umweltunsicherheit ist insofern nicht auf eine Dimension reduzierbar, sondern muss für eine vollständige Analyse immer in allen Sinndimensionen und ihrem Zusammenspiel rekonstruiert werden. Selbst wenn situativ eine Dimension einen dominanten Status im Verhältnis der Dimensionen einnimmt, bleibt für die Analyse immer das Zusammenspiel der Dimensionen im Verhältnis von Organisation und Umwelt entscheidend.

Zudem greift die Heuristik sowohl die Differenzierung von Formalität und Informalität der frühen als auch das Element der Entscheidungsebenen der späten Theorie Luhmanns auf und bezieht diese auf die unterschiedlichen Sinndimensionen. So werden sowohl die Generalisierungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten von Formalisierung als auch die Entscheidungsprämissen auf die unterschiedlichen Dimensionen des Verhältnisses von Organisation und Umwelt angewandt. Beides bildet eine Möglichkeit die empirischen Realitätskonstruktionen von Organisationen zu beobachten. Insbesondere nimmt die Heuristik die von Luhmann dargestellten Kopplungsverhältnisse auf.

Wie die Debatte der verschiedenen Theorien der IB-Studies gezeigt hat, muss ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt nachvollziehbar machen, wie sich konkret Umweltselektivität in Organisationsselektivität übersetzt. Nur dann ist es möglich, genau zu erfassen, wie multinationale Umwelten organisational behandelt werden. Luhmanns Theorieversionen offerieren zwei Verhältnisse loser

²⁴ Sinn besitzt für Luhmann (1993, S. 35 ff.) drei sich im Verlauf soziokultureller Evolution ausbildende Ausprägungen: Eine *Sachdimension*, in der zwischen dieses und anderes bzw. innen und außen unterschieden werden kann und die sich anhand von Themen und Gegenständen manifestiert. Eine *Sozialdimension*, die Unterscheidungen zwischen ego und alter bzw. erleben und handeln ermöglicht und in der es um die Doppelte Kontingenz von ego und alter geht, d. h. die Wechselseitigkeit ihrer Perspektiven. Eine *Zeitdimension*, in der durch die Unterscheidung von früher oder später bzw. Vergangenheit und Zukunft die Gegenwart beobachtet und bestimmt werden kann. Diese Dimensionen spielen sowohl in der frühen als auch in der späten Theorieversion eine Rolle. In der frühen Theorieversion Luhmanns wurde sie primär in Bezug auf unterschiedlichen Formen der Generalisierung von Formalisierung thematisiert. In der späteren Theorieversion kann man die Bezugsprobleme der unterschiedlichen Entscheidungsprämissen anhand der drei Sinndimensionen differenzieren.

Kopplung, um die Übersetzungsvorgänge von Organisation und Umwelt nachzuvollziehen. Zum einen beschreibt Luhmann in der frühen Organisationstheorie eine lose gekoppelte interne und externe Umwelt von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Hier besteht die Anforderung an die Heuristik, zu verdeutlichen, wie sich Ereignisse, Prozesse und strukturelle Gegebenheiten der externen Umwelt der Nicht-Mitglieder über Prozesse der Spezifizierung in generalisierte Verhaltenserwartungen an die interne Umwelt der Mitglieder übersetzen. Zum anderen stellt Luhmann in der späteren Version der Organisationstheorie eine Kopplung unterschiedlicher Entscheidungsebenen dar. In Bezug auf die spätere Version sollte die Heuristik insofern nachvollziehbar machen, wie Fremdreferenz auf den verschiedenen Entscheidungsebenen zum Thema wird, damit es auf die evolutionären Prozesse einer Organisation Einfluss nimmt.

3.3.2 Ungewisse Zukunft

Der Ausgangspunkt der Heuristik liegt in der Zeitdimension. Ein zeitliches Verständnis von Unsicherheit prägt insbesondere die spätere Organisationstheorie Luhmanns. Hier stellt die Unkenntnis von Zukunft sogar die Prämisse für Organisationen überhaupt dar (Luhmann 2006, S. 10). In der Organisationstheorie ist Zukunft die klassische Quelle organisationaler Unsicherheit (Thompson 1967, S. 88). In dieser „klassischen“ Form ist Unsicherheit für eine Organisation primär *Ungewissheit* bezüglich der Folgen eigenen Entscheidens. Allerdings, und dieses verdeutlicht die spätere Version der Organisationstheorie Luhmanns, entstammt diese Form von Unsicherheit keinem objektiven Zustand der Umwelt, sondern ist selbst dauerndes Produkt des organisationalen Entscheidungsprozesses. Unsicherheit lässt sich in diesem Sinne als Form verstehen, mit dem Organisationen die Zeitlichkeit von Grenzbildungsprozessen zur externen Umwelt beobachten und entscheidbar machen.

Wie ich bereits bei Luhmann gezeigt habe, geschieht dieses in der Form von Entscheidungsprogrammen. Organisationen problematisieren Umwelten immer dann als ungewiss, wenn sie unberechenbar für ihre Entscheidungsprogramme werden, d. h. wenn nicht mehr zu berechnen ist, inwiefern spezifische Stimuli entweder bestimmte Entscheidungsprozesse auslösen oder durch Entscheidungsprozesse ausgelöst werden (March und Simon 1993, S. 163 ff.). Wie ebenfalls bereits bei Luhmann besprochen, können Organisationen mit Entscheidungsprogrammen die kausale Beziehung zu ihren Umwelten steuern, indem sie sachliche Reduktion mit zeitlichen Prozessabläufen kombinieren: Umweltzustände werden über Input und Output-Schemata als Informationen mit Systemzuständen verknüpft. Durch Programme können Organisationen somit „Zeit als Ordnungsfaktor ein[...]setzen“ (Luhmann 1973, S. 255) und sich so wie andere Sozialsysteme (Luhmann 1984, S. 104 f.) von den Zeitabläufen der Umwelt entkoppeln und eine eigene Systemzeit konstruieren.

Die Ungewissheit von Umwelten bestimmt sich dann am Grad der Varietät bzw. Redundanz, mit der diese in Entscheidungsprozessen kommuniziert werden (Luhmann 1992). Eine größere Variationsbreite erschwert eine weitgehende Formalisierung der Programmierung der Umwelt und muss dem konkreten Entscheidungsprozess mehr Freiraum lassen. Es wird insofern schwieriger, anhand solcher Umwelten zukünftige Entscheidungen vorherzusagen und die Umwelt anhand von Zwecken zu strukturieren.

Entscheidungsprogramme müssen dann erst für genügend Bestimmtheit sorgen, um die Ungewissheit der Zukunft verlässlich entscheidbar zu machen. Ansonsten kann nicht sicher bestimmt werden, welche Stimuli zu welchen Zeitpunkten als Anlass für Entscheidungsprozesse dienen können. Eine Rationalisierung solcher Umwelten ist nur noch eingeschränkt möglich.

Ungewissheit ist insofern die Form von Unsicherheit, die Luhmann (2006, S. 186) als Nichtwissen über die Folgen des Entscheidens identifiziert. Es ist die Art von Unsicherheit, die in Organisationen Probleme des Informationsstatus über Umwelten thematisiert (Pfeffer und Salancik 1978, S. 68). Umwelten werden in Organisationen somit immer dann als ungewiss kommuniziert, wenn Organisationen den Anspruch auf deren Rationalisierung, d. h. einen gewissen Grad an Formalisierung von Entscheidungsprogrammen nicht aufgeben, obwohl Informationsdefizite in einer Organisation publik sind (Duncan 1972). Ungewissheit hat in Organisationen entsprechend auch nicht zur Konsequenz, dass die Programmierung von Umwelten aufgegeben wird. Vielmehr fordert diese Art von Unsicherheit zur intensiveren Suche nach neuen Informationen auf. Ungewissheit wird in organisationalen Entscheidungsprozessen entsprechend als ein Noch-Nichtwissen kommuniziert. Auf der Grundlage vergangener Entscheidungen versucht man das Nichtwissen allmählich zu beheben. So verwandelt sich Unsicherheit im Verlauf eines Entscheidungsprozesses in ein kalkulierbares Risiko (Stinchcombe 1990, S. 4 f.). Es handelt sich insofern bei Ungewissheit um die oben beschriebene klassische Form von Unsicherheit. Es ist eine Unsicherheit, die Organisationen hilft, die Stabilisierung von Grenzen bei gleichzeitig fehlendem Wissen über die Zukunft in Entscheidungsprozessen problematisieren zu können.

Diese Problematisierung kann aber auch in Organisationen an Grenzen gelangen. So ergibt sich eine abermalige Verschärfung von Ungewissheit, wenn Organisationen Umwelten programmieren, deren Programmierung vorhersehbare Resultate erzeugt, die nicht berechenbare Folgeeffekte auf die Bedingungen der Programmierung haben (March und Simon 1993, S. 132 ff.; vgl. dazu auch allgemeiner Beckert 1996). Unter diesen Umständen kommt es zu einer strikten Kopplung von Entscheidungsebenen: Konkrete Entscheidungen haben in so einer Situation immer nicht programmierbare Folgen für die Programmierung. Jede Entscheidung besitzt so Erinnerungswert. Dadurch kommt es zu einer nicht mehr berechenbaren Gleichzeitigkeit von Organisation und Umwelt. Dieser Gleichzeitigkeit kann zumindest situativ nicht mit einer eigenen Systemzeit begegnet werden. Die Unvorhersagbarkeit der Umwelt kann in diesen Konstellationen nicht mit einer eigenständigen Programmierung bewältigt werden. Die Entscheidungssituation wird dann aus Sicht einer Organisation vom Zufall bestimmt bzw. verwandelt sich in ein (Wahrscheinlichkeits-) Spiel (vgl. Allingham 2002, S. 28 ff.).

Eine Rationalisierung solcher Umwelten ist nicht möglich. Diese Umwelten können nicht eindeutig anhand von Zwecken strukturiert werden. Entscheidungen können gar nicht mehr auf ihre Anwendung von Programmen beobachtet werden. Die Willkürlichkeit des Entscheidens wird in solchen Konstellationen in Organisationen offenbar. Programmierung kann dann keine soziale Akzeptanz in Organisationen mehr

gewährleisten. Sie kann dann nicht mehr dafür sorgen, dass Selektionskriterien unhinterfragt übernommen werden. Sie bietet in solchen Situationen keinen sicheren kognitiven Rahmen, um die Umwelten auf bearbeitbare Zweifel zu reduzieren. In Bezug auf solche Umwelten können Programme keine stabilen Leistungsbeziehungen aufbauen. Ihnen fehlt schließlich die Möglichkeit, überhaupt Zwecke fest zu etablieren, geschweige denn deren Erfüllung zu gewährleisten. Es steht so letztlich die Akzeptanz einer Organisation in der Umwelt auf dem Spiel.

Dieses kann dazu führen, dass die hinter den Programmen liegenden Wirklichkeitskonzeptionen, das was Luhmann kognitive Routinen nennt, zur Debatte gestellt werden. Organisationen müssen in Bezug auf solche Umwelten erstmal von Programmierung absehen. Um trotzdem noch genügend Unsicherheit zu absorbieren und notwendige Anpassungsleistungen an externe Umwelten zu gewährleisten, müssen sie sich in der Behandlung der Umwelt auf andere Entscheidungsprämissen verlassen. Dadurch verschieben Organisationen aber zugleich das Problem aus der zeitlichen Dimension, in der sie Organisation- und Umweltverhältnisse konstruieren, in die soziale oder sachliche Dimension. Damit geht dann ein Verlust an Rationalisierungsmöglichkeiten, ein Verlust an Entscheidungsfreiheit und letztlich an organisationaler Flexibilität einher.

3.3.3 Vielfältige Akteure und Akteurskonstellationen

Unsicherheit erscheint somit in der Form von Ungewissheit als eine zeitliche Problematisierung organisationaler Grenzziehung. Als solche kann Ungewissheit aber nicht ohne spezifische gesellschaftliche Kontexte gedacht werden. Denn die organisatorischen Möglichkeiten Unsicherheit als Ungewissheit zu beobachten, hängen auch von gesellschaftlichen und organisationalen Differenzierungsprozessen (Wehrsig und Tacke 1992, S. 232) und noch allgemeiner von soziokulturellen Institutionalisierungsprozessen von Zeit (Luhmann 1984, S. 422 f.) ab. In einem klassischen Verständnis von Unsicherheit als Ungewissheit wird dieser soziokulturelle Kontext von Organisationen weitestgehend ignoriert, weil dieser als homogen vorausgesetzt wird (Czarniawska-Joerges 1992, S. 9). In konkreten organisationalen Entscheidungsprozessen können diese soziokulturellen Kontexte auch weitestgehend als irrelevant behandelt werden, wenn in diesen die zu behandelnden Umwelten nur unter der Prämisse der Ungewissheit in Erscheinung treten. Diese Ignoranz setzt allerdings eine soziale Rekonstruktion organisatorischer Grenzziehung durch andere Entscheidungsprozesse voraus. Dieses kann durch andere Stellen, auf anderen Entscheidungsebenen oder in der Vergangenheit geschehen sein. Und dieses mag in der Betrachtung der Umwelten als ungewiss nur noch als unreflektierte Vorannahmen oder als mögliche soziale Nebenbedingung für erfolgreiche Programmierung organisationaler Grenzen in Erscheinung treten. Organisationen müssen ihre Umwelten nichtsdestotrotz immer auch als soziale Kontexte rekonstruieren.

Im Kern verweist die soziale Rekonstruktion organisationaler Grenzen darauf, dass Organisationen nicht verlässlich von ihrer technischen Effizienz auf soziale Anerkennung schließen können. Sie müssen nicht nur bei der Programmierung von Zwecken, sondern auch bei der Einrichtung von Zweckverbindungen mit der Umwelt die

soziale Anerkennung der Zwecke eigens sicherstellen. Sie sind insofern darauf angewiesen, auch die institutionellen Bedingungen ihrer Grenzziehung zur Umwelt zu rekonstruieren. Das bedeutet allerdings keineswegs, dass sie alle regulativen, kognitiven oder normativen Aspekte ihrer institutionellen Umwelten (Scott 2008) erfassen müssen. Es bedeutet ebenso wenig, dass sie wissen müssen, dass ihr Management von Unsicherheit auch Ergebnis institutioneller Bedingungen ist (Sorge 2005, S. 186). Es bedeutet vielmehr, dass sie mehr oder weniger reflektieren, dass die Verfolgung und Setzung ihrer Zwecke von sozialen Bedingungen abhängig sind, die nicht direkt mit der technischen Zweckerfüllung verbunden sind. Die sich daraus ergebenden Diskrepanzen machen einen Großteil der Anforderungen organisationaler Grenzziehung aus (Meyer und Rowan 1977).

Die soziale Rekonstruktion organisationaler Grenzen läuft dabei primär über die Konstruktion von Akteuren und der Beziehungen zu diesen. Organisationen nehmen sich selbst an unterschiedlichster Stelle als interdependent mit spezifischen externen Akteuren wahr (Pfeffer und Salancik 1978; s.o. 3.2.1.3). Organisationen reduzieren dafür ihre Umwelt auf für aus ihrer Perspektive überlebenswichtige Akteure – wie etwa Kunden, Konkurrenten, staatliche Organe, Bürgerbewegungen, Banken. Mit Freeman (2010) kann man diese als ihre Stakeholder bezeichnen. Um das Verhalten dieser Akteure beobachten zu können, schreiben Organisationen diesen Akteuren spezifische Motive, Interessen und Ansprüche zu. Dieses ermöglicht einer Organisation die Legitimitätsanforderungen der Umwelt bearbeitbar zu machen. Abstrakte Legitimitätsanforderungen werden so durch mehr oder weniger komplexe Ego-/Alter-Konstellationen der relevanten Akteure ersetzt. Durch die Verfolgung dieser Ansprüche, durch die Beachtung dieser Interessen und durch das Wahrnehmen dieser Motive gehen Organisationen dann davon aus, dass sie sozial anerkannt handeln.

Als sozial unsicher erscheinen Umwelten in Organisationen dabei immer dann, wenn in Frage steht, was die (echten) Motive, Interessen und Ansprüche von Nichtmitgliedern sind. Dieses wird insbesondere erschwert, wenn Organisationen reflektieren, dass sich diese durch eigenes Handeln verändern können. Organisationen sind insofern in Bezug auf die soziale Rekonstruktion ihrer Grenzen zunächst mit recht klassischen Problemen doppelter Kontingenz konfrontiert (siehe zum Problem doppelter Kontingenz Luhmann 1984, S. 148 ff.). Für gewöhnlich können Organisationen dieses lösen, indem sie für sich soziale Grenzen der Relevanz definieren. Dafür bestimmen sie eine überschaubare Gruppe von externen Akteuren, deren Interdependenz kontrollierbar erscheint und an der sich ihr Entscheidungsverhalten orientieren kann. Für Unternehmen sprechen Netzwerktheoretiker hier von einem „business context“, d. h. einem „limited set of customers, suppliers and other business partners“, dem dann eine besondere Rolle zugewiesen wird, um zukünftige Geschäftsmöglichkeiten zu beurteilen (Forsgren et al. 2006, S. 24 f.). Diese Bestimmung sozialer Grenzen schränkt insofern auch Zukunft ein und ist so Voraussetzung für die Setzung von Zwecken. Zugleich bestimmt sich die Definition der sozialen Grenzen dadurch, inwiefern die darauf aufbauende Programmierung von Umwelten erfolgreich ist.

Wirklich problematisch wird die soziale Rekonstruktion von Umwelten erst, wenn ihre Reduktion auf wenige Akteure und deren Beziehungen nicht mehr gelingt.

Organisationen beobachten dann ihre soziale Grenzziehung im Kontext einer *Vielfalt* von externen Akteuren und Akteurskonstellationen. Es wird dann schwierig, aufgrund dieser Vielfalt Zwecksetzung und damit die Grundlage für Programmierung zu gewährleisten. Dafür erscheinen die Interessen, Motive und Ansprüche dieser Akteure als stark interdependent oder z. T. als widersprüchlich. Interdependenz führt etwa zu dem, was im CIA Komplementarität genannt wird (s.o. 2.3.3.1). Motive und Interessen unterschiedlicher Akteure werden als eng verknüpft und in der Form regionaler, nationaler oder kultureller Blöcke wahrgenommen. Diese Blöcke werden mit den Konstellationen in anderen Blöcken als nur schwer vereinbar und als von außen nur schwer durchschaubar betrachtet. Innerhalb dieser Blöcke treten dann zu den Widersprüchen zu anderen Blöcken auch noch Widersprüche zwischen den Akteuren eines Blockes auf. Die beobachteten Widersprüche führen letztlich dazu, dass Organisationen in ihren Entscheidungsprozessen zur gleichen Zeit versuchen, unterschiedlichen und konträren Anforderungen verschiedener Akteure und Akteurskonstellationen gerecht zu werden (Brunsson 1989).

Bereits in der Diskussion der Theorieversionen Luhmanns wurde deutlich, dass Organisationen interne Differenzierungen nutzen, um Widersprüche bearbeiten zu können (s.o. 3.2.1.3). Sie bedienen sich sozusagen ihrer Fähigkeiten, parallel zu prozessieren (Wiesenthal 1990). Sie entkoppeln mit der Hilfe ihrer Kommunikationswege Entscheidungsprozesse horizontal und vertikal voneinander, indem sie Abteilungen differenzieren und verantwortlich für spezifische externe Akteurskonstellationen bzw. Akteure machen und/oder vertikal Entscheidungsebenen voneinander unterscheiden und so die konkrete Beziehung zu Akteuren und Akteurskonstellationen von internen Formalisierungs- und Planungsprozessen trennen. Nach Außen können sie so Anpassbarkeit kommunizieren, während sie zugleich auf anderen Entscheidungsebenen oder in Bezug zu anderen Umwelten anders entscheiden. Dabei hilft ihnen, dass sie annehmen können, dass ebenso wie sie andere Organisationen, sie auch von anderen Organisationen oder Akteuren als (rational agierende) einheitliche Akteure beobachtet werden (Brunsson 1989, 1993).

Mit der Konstruktion von Vielfalt problematisieren Organisationen insofern die sozialen Aspekte ihrer Grenzziehung gegenüber der externen Umwelt: Es ist die soziale Dimension unsicherer Umwelten. Die Vielfalt externer Akteure verschließt sich dabei aufgrund ihrer Widersprüchlichkeit gegenüber einfachen Formalisierungen und Programmierungen. Hier reagieren Organisationen, wie oben bereits bei Luhmann (3.2.1.3) beschrieben, mit der Ausbildung von Grenzstellen: Organisationen machen einzelne Stellen oder gleich ganze Abteilungen für die Beobachtung einzelner externer Akteure bzw. Akteurskonstellationen verantwortlich. Diese Stellen oder Abteilungen tragen dann Verantwortung dafür, Motive, Interessen und Ansprüche externer Akteure zu kennen und nach innen so zu kommunizieren, dass daraufhin genügend soziales Wissen über die Umwelten besteht, um diese programmieren zu können. Organisationen inkludieren so über die Schaffung von Stellen bzw. die Einstellung von Personal spezifische institutionelle Einbettungskontexte in ihre Entscheidungsprozesse (Pache und Santos 2010). Dieses kann aber nur gelingen, wenn diesen einzelnen Entscheiderinnen

bzw. Abteilungen genügend Freiraum gelassen wird, um eigenverantwortlich und eigeninitiativ solche Grenzen zu bearbeiten. Damit Verantwortung für organisationale Umwelten übernommen wird, wird Verantwortlichkeit insofern mit einem Akteursstatus innerhalb von Organisationen versehen (siehe allgemein zur Verleihung des Akteursstatus Brunsson und Sahlin-Andersson 2000; Meyer und Jepperson 2000). Insofern rekonstruieren Organisationen die wahrgenommene soziale Vielfalt der Umwelt durch die Konstitution vielfältiger organisatorischer Akteure.

Alle organisationalen Einheiten (Mitglieder/Gruppen/Abteilungen), die Verantwortung für spezifische externe Akteurskonstellationen plausibel intern kommunizieren können, bekommen dann den Status eines organisationalen Akteurs zugewiesen. Diese Verantwortung zur Absorption sozialer Unsicherheit können Akteure dann nutzen, um organisationale Entscheidungsbereiche zu beeinflussen (Crozier und Friedberg 1993, S. 25 ff.). Dabei leitet sich ihr Status und ihr Einfluss daraus ab, welche Unsicherheit und Relevanz innerhalb der organisatorischen Entscheidungsprozesse den jeweiligen externen Akteuren zugerechnet werden und wie überzeugend diese Akteure durch die jeweiligen organisatorischen Akteure in einer Organisation dargestellt werden können (etwa durch besonders ‚persönlichen‘ Kontakt, kulturelle Nähe oder lokale ‚vor Ort‘ Präsenz) (Thompson 1967, S. 110 ff.). Letztlich findet so eine Verschiebung der durch Vielfalt ausgelösten Unsicherheit statt. Innerhalb von Organisationen reicht es jetzt aus, die Motive, Interessen und Ansprüche interner Akteure zu kennen, weil erwartet werden kann, dass diese die korrespondierenden Motive, Interessen und Ansprüche der externen Akteure repräsentieren. Organisationen gehen insofern davon aus, dass durch die Steuerung der internen Akteure die externe Vielfalt von Akteuren ebenso gesteuert werden kann.

Problematisch wird dieses nur, wenn die Interdependenz und Widersprüchlichkeit der externen Akteure so vielfältig ist, dass zu viele und zu widersprüchliche interne Akteurskonstellationen entstehen. Die Konstruktion von Akteuren geht nämlich mit der Ausbildung von Identitäten und festen Grenzen (Brunsson und Sahlin-Andersson 2000) und mit einer Individualisierung von Entscheidungsprozessen einher. Individualisierung von Entscheidungsprozessen setzt Organisationen aber der Gefahr aus, zu abhängig von einzelnen Entscheiderinnen zu werden. Die jeweiligen Organisationen, darauf hatte vor allem die frühe Theorieversion Luhmanns hingewiesen (s.o. 3.2.1.3), werden nun in ihrer Gesamtheit aus der Perspektive der individuellen Identitäten rekonstruiert.

Diese Konstruktion individueller Identitäten drückt sich auch in Differenzen des informalen Verständnisses und der informalen Auslegung formaler Regeln aus. Organisationen müssen dann dafür sorgen, dass sich diese Identitätskonstruktionen nicht gegen diese selbst wenden, sondern sich auf ihren formalen Rahmen beziehen. Am einfachsten können Organisationen dieses erreichen, wenn sie es schaffen, dass organisationale Akteure um organisationalen Einfluss konkurrieren. Der Zugang zur Umwelt wird deshalb intern mit Einfluss auf die Macht- und Ressourcenverteilung und mit Karrierewegen innerhalb von Organisationen verknüpft. Organisationen führen dadurch eine soziale Zweitbeobachtung der verschiedenen sachlichen Umweltbezüge

ein und verknüpfen diese mit organisationalen Identitätskonstruktionen. Akteure können dann versuchen, ihren Zugang zur Umwelt mit Bedeutung aufzuladen und ihr Umweltbild in den Organisations- und Informationsstrukturen über die Besetzung und Restrukturierung von Stellen zu verankern (Pfeffer und Salancik 1978, S. 225 ff.). Umweltselektivität wird so zur Organisationsselektivität. Identitätskonstruktionen formieren sich dann um Aufstieg und Macht in Organisationen. Gelingt Organisationen dieses, kann die Vielfalt der Identitätskonstruktionen in Aushandlungsprozessen über die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen kanalisiert werden. Dieses thematisieren mikropolitische Ansätze, wenn sie die Verteilung von Mandaten analysieren (s.o. 2.3.3.2.1). Organisationen verlassen sich dann darauf, dass das Ergebnis dieser Machtspiele, Entscheidungsprämissen so anpasst, dass sie den Ansprüchen externer Umwelten gerecht werden. Gelingt dieses nicht, verhelfen die Aushandlungsprozesse Organisationen mindestens dazu, zu beobachten, woran es lag.

3.3.4 Mehrdeutige Identitäten

Die Differenzen zwischen unterschiedlichen organisationalen Akteuren können in Organisationen allerdings so bedeutsam werden, dass sie nicht mehr durch Konkurrenz gesteuert werden können, sondern die Einheit der Organisation, d. h. deren formalen Rahmen in Frage stellen. Um dieses zu verhindern und nicht in Partikularinteressen der Akteure zu zerfallen, bilden Organisationen Selbstbeschreibungen aus, die einen grundlegenden Konsens darstellen, um die differierenden Akteurs-Identitäten im Rahmen von Machtspielen zu integrieren.

Mit der späten Theorieversion Luhmanns kann man Selbstbeschreibungen als abstrakteste Ebene der Selbstbeobachtung von Organisationen beschreiben. Sie dienen organisationsintern als Identitätsfolie (vgl. auch Seidl 2005). In der Form von Text manifestieren sie dabei den formalen Rahmen der Organisation, der sozialen Konsens dadurch garantiert, dass er zeitbeständig festlegt, was in Organisationen gilt und was nicht. So verorten sie die gesamte Organisation mit all ihren möglichen Unterdifferenzierungen in *einer* Umwelt. Sie sind insofern nicht nur Selbst-, sondern auch organisationale *Welt*beschreibungen, wenn man wie Luhmann (1984, S. 283 ff.) unter Welt die Einheit von System und Umwelt versteht. Dadurch sind sie Ankerpunkte für jede Form selbst- und fremdreferentieller Bezüge in Organisationen. Durch ihre Spezifizierung kann überhaupt erst reguliert werden, welche Themen/Dinge der Organisation und welche Themen/Dinge der Umwelt zugerechnet werden und wie man diese mit Relevanz in Entscheidungsprozessen versieht. Sie sind dabei in ihrem zeitlichen Bezug nicht festgelegt. Sie können Zukünftiges (etwa Strategien, Visionen), Vergangenes (z. B. Organisationshistorien oder Jahresberichte) und/oder Gegenwärtiges (bspw. Vereinssatzungen oder Parteiprogramme) zum Thema haben.

Als Identitätsfolien sind sie häufig zentrale Bezugspunkte für die Formalisierung von Mitgliedschaftsbedingungen und für die Konstitution von Akteurs-Identitäten. Sie sind deshalb auch zentraler Bestandteil von Sozialisationsprozessen in Organisationen und als solche zumeist mit Personalentscheidungen (Einstellung/Aufstieg) verbunden. Selbstbeschreibungen sollen sich so als Interpretationsfolien der Entscheider etablie-

ren. Dadurch können sich Organisationen erhoffen, dass auch bei fehlender Programmierung oder fester Verantwortungszuweisung organisationale Mitglieder miteinander im Sinne der jeweiligen Organisation kooperieren. Entsprechend werden Selbstbeschreibungen in Organisationen zum Problem, wenn sie nicht mehr als eindeutig kommuniziert werden. Sie können dann als Ursache für mehrdeutige Interpretationen in Organisationen verantwortlich gemacht werden, die offenen Widerspruch in Organisationen legitimieren.

Mit *Mehrdeutigkeit* rekonstruieren Organisationen Probleme sachlicher Grenzbildung. Mehrdeutigkeit bezeichnet organisationale Zustände, in der eine einheitliche Selbstbeschreibung nicht verlässlich die Diversität differierender organisationaler Umwelten integrieren kann. Die in Organisationen vorherrschenden *images* der Umwelt können in diesen Situationen nicht mehr mit den Selbstbeschreibungen dieser Organisationen in Einklang gebracht werden (siehe zum Verhältnis von Selbstbeschreibung und *images* Gioia et al. 2000; Seidl 2005, S. 75 ff.). Selbstbeschreibungen verlieren insofern ihre Funktion als Weltbeschreibungen. Solche Zustände werden zumeist entweder durch eine kaum zu integrierende Vielfalt interner Akteure oder durch plötzlich dominierende Fremdbeschreibungen von Organisationen durch externe Akteure verursacht.

Grundsätzlich ist Mehrdeutigkeit immer ein Produkt von Kommunikation und somit von Entscheidungsprozessen. Im Anschluss an Luhmann lässt sich folgern, dass jegliche Form von Unsicherheit und insofern auch Mehrdeutigkeit nie als Teil der Kommunikationsprozesse von Organisationen komplett zur Irrelevanz reduziert werden kann. Denn die Bestimmtheit von Entscheidungen ist bei der nächsten Entscheidung schon wieder vergangen. Dementsprechend ist auch die sachliche Gewissheit über Umwelt immer nur zeitpunktabhängig herzustellen (vgl. auch Weick 2001d, S. 41 ff.). Ein außergewöhnliches Problem wird dieses aber dann, wenn in Organisationen Thema wird, dass die Organisationen selbst sowohl die Voraussetzung als auch das Produkt von Prozessen des „Enactments“ der Umwelt (Weick 2001c) sind. Selbstbeschreibungen können dann nicht mehr auffangen, dass es die Organisationen selbst sind, die Welt konstruieren, anhand derer sie überhaupt unterscheiden wollen, was zur jeweiligen Organisation und was zur Umwelt gehört. In solchen Situationen ist jede Entscheidung damit konfrontiert, dass sie die Neubestimmung der Realität mitkommunizieren muss (March 1994, S. 178 f.).

Geschieht dieses, dann verlieren Selbstbeschreibungen ihre Fähigkeit, zumindest die Fiktion von Konsens über die Interpretation der sachlichen Bezüge von Entscheidungsprozessen zeitstabil herzustellen. Die Auslegung der Selbstbeschreibungen kann dann immer auf situative Bedingungen bezogen werden. Interpretationen können so immer den Interessen einzelner Akteure oder konkreten Zeitpunkten zugerechnet werden. Selbstbeschreibungen verlieren dann ihre bindende Wirkung, weil nun bewusst wird, dass andere Auslegungen erfolgreich durch andere Akteure und/oder zu anderen Zeitpunkten vertreten werden. Dann kann auch organisationsweit kommuniziert werden, dass ein und dieselbe Umwelt und so auch Organisationen selbst vielfältig interpretiert werden können (Daft und Weick 2001). Es steht dadurch die Invarianz einer Organisation gegenüber der Umwelt in Frage. Letztlich besteht auch keine Möglichkeit

mehr, sich verbindlich auf eine Vergangenheit zu berufen, aus der dann Ziele, die Relevanz von Gegenständen und letztlich der kausale Verlauf der Welt konstruiert werden kann (March und Olsen 1976, S. 12). Insofern verliert auch das organisationale Gedächtnis seine unsicherheitsabsorbierende Fähigkeit. Dieses mündet in einem Verlust an Systemvertrauen: Eine unhinterfragte Übernahme von Entscheidungen ist in Organisationen dann nicht mehr gewährleistet, mit all seinen Konsequenzen, die das für die Möglichkeiten hat, Umwelt zu rationalisieren.

Die einzigen Orientierungspunkte, die Organisationen dann noch zu haben scheinen, sind ihre Mitglieder und die in der Sozialdimension bestimmten Akteure. Deren Identitäten sind in einer solchen Situation stärker von ihren spezifischen Umwelteinbindungen bestimmt als von dem jeweiligen organisationalen Zusammenhang. Sie sind insofern strikt an ihre Umwelten gekoppelt, weil das Vertrauen in einen formalen Erwartungsrahmen verloren gegangen ist, auf deren Grundlage interne und externe Umwelt lose gekoppelt werden können. Diese Akteure treten dann – bestimmt durch ihre Interessen und Identitäten – in Aushandlungsprozesse, in denen es um die Etablierung einer neuen Selbstbeschreibung geht, um wieder zu einer verbindlichen Grundlage für routiniertes Entscheiden zu kommen. Es wird dabei über die Prinzipien der Zwecksetzung und die Relevanzordnung externer Akteure verhandelt. Es geht um die Einheit einer Organisation trotz vielfältig relevanter Umwelten. Man kann davon ausgehen, dass dieses primär in der Form mündlicher Interaktionen zentraler Akteure geschieht. Mündliche Interaktion bietet mehr Freiheiten in Aushandlungsprozessen und ist besser als schriftliche Kommunikation geeignet, Konsens oder Dissens zu fixieren (Luhmann 2006, S. 215).

Diesen Entscheidungsprozessen fehlt außerhalb der Identitäten der involvierten Entscheider jeglicher Orientierungspunkt, um die Aushandlungsprozesse nicht in endlosen Konflikten münden zu lassen. In diesen Situationen können in der Umwelt hergestellte Fremdbeschreibungen Relevanz bekommen, die einheitsstiftende Rationalitätsmodelle anbieten. Mit diesen Modellen kann die hier vorzufindende strikte Koppelung zwischen der Umwelt der Mitglieder und Nicht-Mitglieder entkoppelt werden. Sie setzen der Dominanz der Mitglieder sozusagen eine ‚rational‘ begründete Weltbeschreibung entgegen. Man kann hier an durch Berater herangetragene Best Practices denken oder an Professionswissen. Entscheidend dafür ist aber, dass Modelle in den Aushandlungsprozessen nicht mit einzelnen Akteuren identifiziert werden. Nur dann können sie für eine kurze Periode als Selbstbeschreibung einer Organisation fungieren und den Aushandlungsprozessen als identitätsstiftender Fixpunkt dienen. Einen solchen Status können die Modelle aber nur erlangen, wenn ihre Diffusion auf Agenten und nicht auf Akteure zurückgeführt wird (siehe für diese Unterscheidung Meyer und Jepperson 2000). Dieses kann den Modellen am besten gelingen, wenn sie der ‚interessenlosen‘ Form des ‚rationalen‘ Bedeutungssystems Wissenschaft entsprechen (Strang und Meyer 1993).

3.4 Ein organisationssoziologisches Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt

Dieses Kapitel dient dazu, ein reflektiertes organisationssoziologisches Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt zu konzipieren, um die Besonderheit multinationaler Umwelten erfassen zu können. Die entwickelte Heuristik soll der in Kapitel 4 folgenden empirischen Analyse von MNU einen Rahmen bieten, indem sie zu rekonstruieren ermöglicht, wie einzelne Aspekte von Umwelten Relevanz in Organisationen zugesprochen bekommen. Dieses ist die zentrale Anforderung, die sich aus der Diskussion der IB-Studies für ein Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt stellt. Dabei wird sich im Verlauf der empirischen Rekonstruktion und dann in Kapitel 5 zeigen, dass es mit Hilfe der Heuristik möglich sein wird, die vielfältigen Facetten des Verhältnisses von Organisation und Umwelt, die den unterschiedlichen Ansätzen der IB-Studies zugrundeliegen, innerhalb einer Analyse abzubilden.

Grundlage für die Heuristik und die folgende Analyse ist ein systemtheoretisches Verständnis von Organisationen. Die Diskussion der beiden Versionen der Systemtheorie Luhmanns konnte zeigen, dass die Systemtheorie zwei Kopplungsverhältnisse anbietet, mit denen man empirisch die Übersetzungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt rekonstruieren kann: die Kopplung von interner und externer Umwelt und die Kopplung von Entscheidungsebenen. Die Heuristik nimmt diese Kopplungsverhältnisse auf, indem sie nachzuvollziehen hilft, wie Umwelt in Organisationen in unterschiedlichen Dimensionen thematisiert wird.

In der *Dimension der Ungewissheit* thematisieren Organisationen Umwelten, wenn sie unsicher sind, ob ihre Programme in Zukunft erfolgreich sind. Die externe Umwelt ist auf wenige sachliche Stimuli reduziert und das Verhalten der internen Umwelt ist an diese sachlichen Stimuli zeitlich durch Programmierung gekoppelt. Externe und interne Umwelten sind dabei durch Organisationen lose gekoppelt: Zum einen definieren Organisationen, welche sachlichen Stimuli externer Umwelten welche Verhaltensweisen der Mitglieder auslösen und zum anderen bestimmen Organisationen, welche Folgen Erfolg bzw. Misserfolg eines Programmes auf die Formalisierung von Mitgliedschaftserwartungen haben. Grundlage für diese zeitliche Programmierung ist ein Absehen von sozialen Aspekten der externen Umwelt. Dafür muss jedoch diese Umwelt zunächst sozial thematisiert werden, um die Akzeptanz ihrer Programmierung bei externen Akteuren herzustellen. Deshalb sind Organisationen darauf angewiesen, die Vielfalt und Kontingenz der sozialen Umwelt in ihrer Grenzkonstitution zu spiegeln.

In der *Dimension der Vielfalt* rekonstruieren Organisationen Umwelten, wenn sie unsicher sind, ob die Anforderungen externer Akteure so widersprüchlich oder so interdependent sind, dass sie nicht einfach reduziert werden können. Um mit dieser Vielfalt umzugehen, bilden Organisationen Akteure aus, die sie für spezifische Umweltausschnitte verantwortlich machen. Dabei koppeln sie diese Akteure strikt an den jeweiligen Umweltausschnitt und koppeln zugleich intern die Akteure lose miteinander. Diese strikte und diese lose Kopplung steuern Organisationen über die Einrichtung von Kommunikationswegen. Allerdings geht diese Ausbildung organisationaler Akteure auch mit der Ausbildung von Akteurs-Identitäten und Interessen einher. Werden diese

Ein organisationssoziologisches Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt

Identitäten und Interessen zu vielfältig, dann konfrontieren sie Organisationen mit einer schwer durch Kommunikationswege steuerbaren Mehrdeutigkeit.

In der *Dimension der Mehrdeutigkeit* rekonstruieren Organisationen Umwelten, wenn sie unsicher sind, auf welcher geteilten Grundlage unterschiedliche organisationale Akteure Umwelten interpretieren sollen. Organisationen versuchen diesem entgegenzutreten, indem sie Personalentscheidungen mit Sozialisationsprozessen der Mitglieder verbinden und dadurch geteilte Selbstbeschreibungen etablieren. Diese Selbstbeschreibungen sollen den verschiedenen Akteuren eine Interpretationsgrundlage differierender Umwelten bieten. Gelingt eine solche Etablierung nicht, dann verlieren Organisationen nicht nur die Kontrolle über die unterschiedlichen Grenzbildungsprozesse durch organisationale Akteure, sondern auch die Möglichkeit, die unterschiedlichen Akteure und ihre Interesse auf einheitliche Ziele auszurichten. Organisationen steuern dann nicht mehr die Kopplung von interner und externer Umwelt, sondern die organisationalen Akteure steuern diese jeweils für sich. Es ist dann fraglich, inwiefern Organisationen diese Vielfalt der Akteure und Umwelten formalisieren können. Letztlich steht in so einer Situation der organisationale Charakter der jeweiligen Organisation in Frage.

Die Heuristik dient insofern dazu, Übersetzungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt anhand der Kopplungsprozesse zwischen verschiedenen Thematisierungen von Umwelt zu rekonstruieren. Im folgenden Kapitel werde ich nun zeigen, wie auf der Grundlage dieser Heuristik die Besonderheit internationalen Unternehmenswachstums für Organisationen empirisch rekonstruiert werden kann.

4 Organisationen als MNU

4.1 Einführung

In diesem Kapitel geht es nun darum, Organisationen als MNU zu rekonstruieren. Diese Rekonstruktion soll herausarbeiten, welche organisationalen Besonderheiten formale Grenzüberschreitung hat und welche Folgen sich daraus für Organisationen ergeben. Ziel der Rekonstruktion ist somit, eine Antwort auf die Ausgangsfragen der Arbeit zu bieten. Diese Ausgangsfragen sind Kern einer organisationssoziologischen Perspektive, weil sie zu bestimmen verhelfen, welchen Stellenwert der Variable Mobilität innerhalb organisationaler Erwartungszusammenhänge zukommt. Auf der Grundlage der Aufarbeitung der IB-Studies werden diese Ausgangsfragen beantwortet, indem die Besonderheiten multinationaler Umwelten und die Rolle von Internationalisierungsprozessen in der Herstellung dieser Besonderheiten rekonstruiert werden. Dafür wird der Gegenstand MNU anhand der entwickelten Heuristik unsicherer Umwelten auf der Grundlage allgemeinerer organisationssoziologischer Konzepte entfaltet. Die unterschiedlichen Dimensionen der Rekonstruktion unsicherer Umwelten dienen dazu, die verschiedenen Aspekte der besonderen Verhältnisse von Organisation und Umwelt des MNU zu erfassen. Dieses geschieht illustrativ auf der Grundlage von empirischen Fallstudien, die sowohl im Kontext dieses Dissertationsvorhabens als auch in anderen Projektzusammenhängen erhoben wurden. Die Fallstudien und deren Bezug aufeinander werden dazu genutzt, ein ganzheitliches und komplexes organisationssoziologisches Verständnis von Organisationen als MNU zu entwickeln.

Im Folgenden mache ich zunächst einige methodische Vorbemerkungen zur hier verwendeten Empirie (4.2). Im Anschluss daran rekonstruiere ich in acht Schritten Organisationen als MNU (4.3).

4.2 Methodische Vorbemerkungen

Im Folgenden werden Fallstudien als qualitativer Forschungsansatz benutzt, um Organisationen als MNU zu rekonstruieren. Fallstudien gehören zu den populärsten empirischen Zugängen zur Erforschung von MNU (Ghauri 2004). Sie dienen dazu, theoretische Annahmen, Hypothesen oder Perspektiven an weitestgehend unkontrollierter sozialer Wirklichkeit herauszuarbeiten, die dann an weiteren Fallstudien überprüft, kontrastiert und verfeinert werden können (vgl. Yin 1994). Hier dienen Fallstudien – insbesondere die Fallstudie L – dazu, die organisationssoziologische Beantwortung der Forschungsfrage nach der organisationssoziologischen Besonderheit von MNU und deren Folgen zu veranschaulichen.

Mit der Hilfe von Fallstudien kann dieses aber nicht repräsentativ geschehen. Dieses ist mit einem qualitativen Forschungsansatz grundsätzlich nicht möglich. Mit qualitativer Forschung soll vielmehr nach dem Typischen (Lamnek und Krell 2010, S. 160 ff.), dem „Allgemeinen im Besonderen“ (Kudera 1992, S. 197) gefragt werden. Das eigentliche Ziel von qualitativer Forschung ist die analytische Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse (Lamnek 1993, S. 190). Es geht insofern auch bei Fallstudienforschung – mit der Kombination von Wie- und Warum-Fragen – um die Verallgemeinerung der

Ergebnisse auf eine Theorie: „the case study [...] does not represent a ‘sample’, and the investigator's goal is to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)“ (Yin 1994, S. 10). Diese analytische Verallgemeinerbarkeit kann allerdings mit den hier verwendeten Fallstudien nur eingeschränkt erreicht werden, da den Fallstudien kein einheitliches, d. h. auf eine Forschungsfrage hin strukturiertes, Forschungsdesign zugrunde liegt (vgl. Yin 1994, S. 18 ff.). Allein die Abstraktionslage des Forschungsziels und die Diversität des Gegenstandes macht ein solches Forschungsdesign schwer realisierbar.

Nichtsdestotrotz kommt insbesondere der Fallstudie L²⁵ eine entscheidende Funktion zu. So dient diese *single-case studie* als Aufhänger, um den organisationssoziologischen Ansatz am empirischen Gegenstand illustrativ zu entwickeln. Es ist wichtig, hier zu betonen, dass der Fall L keine generalisierbaren Ergebnisse produziert. Dagegen spricht nicht nur das fehlende strukturierte Design, sondern auch die Beschaffenheit des Falls selbst. So kann der Fall weder als „critical“, „extreme or unique“ oder „revelatory“ bezeichnet werden (Yin 1994, S. 38 ff.). Trotzdem dient die Fallstudie L in der Form eines „markanten“ Einzelfalls als Ausgangspunkt, um in Kombination mit anderen Fällen und theoretischen Einsichten einen nötigen Kontextbezug, Multiperspektivität und Offenheit der analytischen Durchdringung des MNU zu erreichen, die „der Komplexität sozialer Prozesse [...] gerecht“ wird (Pflüger et al. 2010, S. 7). Die empirische Darstellung von Organisationen als MNU beruht insofern nicht allein auf dem Einzelfall L, sondern wird durch weitere Fälle und Einsichten aus dem Stand der Forschung angereichert. Allerdings wird dieses nicht im Rahmen eines systematischen Vergleiches geschehen, sondern eher in der Form von Kontextualisierung und Ergänzung. Das bedeutet vor allem, dass die Struktur des theoretischen Argumentes am empirischen Einzelfall L illustrativ herausgearbeitet wird, die konkrete Analyse und Darstellung des Argumentes sich aber auf mehrere Fälle und Einsichten aus dem Stand der Forschung bezieht. Dadurch soll nicht nur die Plausibilität des Beschriebenen erhöht werden, sondern letztlich eine holistische Perspektive entwickelt werden, die die gesamte Bandbreite des Gegenstandes zu erfassen erlaubt (vgl. Yin 1994; Ghauri 2004; Pflüger 2012). Auf dieser Grundlage ist es möglich, eine dichte Beschreibung der sozialen Wirklichkeit von MNU anzufertigen und die Konstruktion von multinationalen Organisations- und Umweltverhältnissen auf der Grundlage von Empirie theoretisch zu verdichten. Dieses veranschaulicht wie mit den Mitteln eines reflektierten Verständnisses der Verhältnisse von Organisation und Umwelt die Besonderheit von Multinationalität und deren Folgen bestimmt werden können.

Die hier im Mittelpunkt stehende Fallstudie L entstammt dabei einer Grundgesamtheit von vier Fallstudien, die ich in den Jahren von 2009 bis 2011 erstellt habe. Bei diesen vier Fällen handelt es sich um die Unternehmen G, O und L. Kontrastiert werden diese Unternehmen von einem Fall einer öffentlichen Organisation aus dem Bildungsbereich, die auf Internationalisierung spezialisiert ist und eine Mitarbeiteranzahl

²⁵ Bei L handelt es sich um einen weltweit tätigen Zulieferer der Baubranche. Das Unternehmen hat eine Mitarbeiteranzahl im mittleren vierstelligen Bereich. Insgesamt liegen dem Fallbeispiel zwölf Interviews zugrunde. Diese Interviews entstammen unterschiedlichen Projektkontexten und wurden entsprechend auch von unterschiedlichen Interviewerinnen geführt.

im niedrigen vierstelligen Bereich hat. Neben diversen Dokumenten und teilnehmenden Beobachtungen fließen im Kern in diese vier Fallrekonstruktionen 25 Expertengespräche ein.

Ergänzt werden diese Fallstudien durch einzelne Expertengespräche, Fallstudien aus einem studentischen Lehrforschungsprojekt und einem Forschungsprojekt, an dem ich in den Jahren 2013 bis 2016 mitarbeitete. So führte ich in den Jahren 2010 bis 2011 drei Expertengespräche mit einem ein MNU repräsentierenden Rechtsanwalt und einem Vertreter des oberen Managements sowie einem wissenschaftlichen Referenten eines großen dt. Automobilherstellers. Zudem stellte mir dankenswerterweise Junchen Yan (Uni Bielefeld) vier Interviews aus seinem Promotionsprojekt zum Fall L zur Verfügung. Dieses Promotionsprojekt beschäftigt sich mit der Identitätsbildung von chinesischen Managern in MNU. Diese Interviews wurden von Junchen Yan 2012 geführt.

Zusätzlich greife ich auf Daten aus dem studentischen Lehrforschungsprojekt „Going Global – Deutsche Unternehmen in China“ zurück, das an der Universität Bielefeld in den Jahren 2005 bis 2006 unter der Leitung von Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann und Prof. Dr. Gabriele Wagner stattfand. In diesem Projekt – an dem ich als Student teilnahm – widmeten sich Studentinnen unter verschiedenen Fragestellungen der Internationalisierung deutscher Unternehmen in China. Zusätzlich zu dem Fall L, in dem ich für die Arbeit weitere Interviews durchführte und der zu den vier Ausgangsfällen zu zählen ist, konnte ich hier auf weitere 25 Interviews aus acht Fällen und einzelnen Expertengesprächen zurückgreifen. Diese Fälle folgten keinem kohärenten Sampling oder einer einheitlicher Fragestellung, beschäftigten sich aber alle mit Fragen des internationalen Unternehmenswachstums.

Schließlich verwende ich zudem Daten aus dem von der Hans-Böckler Stiftung geförderten Forschungsprojekt „Going global“ oder „kurzfristige Abenteuer? Interessenpolitische Bedingungen und Folgen der Globalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen“, in dem ich unter der Leitung von Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war.²⁶ In diesem von 2013 bis 2016 laufenden Forschungsprojekt widmeten wir uns der Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen und dessen Folgen. Aus diesem Projekt konnte ich auf 78 Interviews aus sieben Fällen und Expertengesprächen zurückgreifen. Diese Fälle waren primär kleine und mittlere Unternehmen, entstammten entweder der Automobilzulieferindustrie oder dem Maschinen- und Anlagenbau, waren kleiner oder größer als 500 Mitarbeiterinnen und besaßen seit mehr oder weniger als fünf Jahren in China eine Niederlassung.

²⁶ Zusätzlich waren noch Andre Meyer und Junchen Yan in dem Projekt als wissenschaftliche Mitarbeiter beschäftigt. Diese beiden haben die Feldforschung in den Niederlassungen der beforschten Unternehmen in China und Ursula Mense-Petermann, Andre Meyer und ich die Feldforschung in Deutschland durchgeführt. Ich greife in dieser Arbeit zwar auf Daten aus diesem Projekt zurück und damit auch dankbar auf die Vorarbeit meiner Kolleginnen in der Erstellung dieser Daten, die hier dargestellte Interpretation der Daten basiert aber nicht auf analytische Zugriffe oder Ergebnisse, die diesem Projektkontext entstammen. Siehe für weitere Informationen die Projektbeschreibung unter <http://www.uni-bielefeld.de/soz/iw/research/projects/goingglobal.html>.

In allen Forschungsprojekten dienten leitfadengestützte Experteninterviews mit einzelnen Managerinnen aus unterschiedlichen Unternehmen als primäres Erhebungsinstrument. Expertengespräche bieten sich als Erhebungsinstrument an, weil sie ein fokussiertes Interesse an spezifischen Themen, wie in diesem Fall internationalem Unternehmenswachstum, mit einer gewissen Offenheit gegenüber Anregungen des Feldes zu kombinieren erlauben (siehe dazu auch für den restlichen Abschnitt Hopf 2008; Liebhold und Trinczek 2009; Gläser und Laudel 2010). Der rekonstruktive Charakter von Interviews verspricht zudem den Zugang zu bereits vergangenen Vorgängen in Unternehmen. Allerdings muss in der Analyse reflektiert werden, dass die Interaktionssituation des Interviews aufgrund seiner Terminiertheit, seiner Asymmetrie zwischen Interviewer und Experte und seinen weiteren Kontextbedingungen gewissen Beschränkungen unterliegt. Nicht alle Themen können in allen Interviews zur Sprache kommen, so dass von Vergleichbarkeit zwischen den Interviews nur auf gewissen Ebenen gesprochen werden kann. Auch ist der hohe rekonstruktive Charakter der Interviews zu bedenken. So kann zwar vermutet werden, dass in längeren Erzählpassagen die Interviewten sich durch den Erzählfluss leiten lassen und aus dem ‚Nähkästchen plaudern‘, jedoch bleibt das Interview in der retrospektiven und reflektierten Sinnstruktur des Einzelnen verhaftet. Das Interview ist in diesem Sinne wie andere qualitative Erhebungsmethoden eine „Begegnung mit der Wirklichkeit“ und kann insofern als „objektiver Zufall“ verstanden werden (Bude 2008). Dieser Zufälligkeit wird hier durch eine Vielzahl unterschiedlicher Interviews und Fälle, durch anderer Daten wie teilnehmende Beobachtungen (Bachmann 2009) und der Analyse von Dokumenten (Wolff 2008), jedoch insbesondere durch die Einbindung der Interpretation in Theorie und Stand der Forschung begegnet.

Die in dieser Arbeit verwendeten Interviews wurden primär mit Managern und Mitarbeitern geführt, die direkt in die Internationalisierung ihrer Unternehmen eingebunden sind oder waren. Diese Personen werden hier als die Funktionseleiten ihres institutionellen Feldes verstanden und somit als Experten adressiert (vgl. zum Expertenbegriff Liebhold und Trinczek 2009; Meuser und Nagel 1997). Die Wahl der Interviewpartner in den unterschiedlichen Forschungsprojekten unterlag unterschiedlichen Forschungszielen und Selektionskriterien, die hier nicht alle reflektiert werden können. Allerdings orientierten sich die Wahl der Interviewpartner in den vier Ausgangsfällen und die Wahl der hier von den anderen Forschungskontexten zur Rekonstruktion verwendeten Interviews an der Unterscheidung von *Internationalisierung und Multinationalität*. Mich interessierten insofern zum einen Personen, die direkt in Eintrittsprozesse auf neue Märkte eingebunden waren bzw. die Strategien und strukturellen Vorbedingungen für diese trafen (etwa Marktauswahl, Standortwahl, Partnerwahl, Budgetfestlegung, Personalauswahl etc.). Zum anderen waren Personen von Belang, die die unterschiedlichen Einbettungskontexte der Unternehmen bzw. die diese behandelnden Einheiten miteinander koordinierten (etwa Expatriates, Inpatriates, Geschäftsführer, Abteilungsleiterinnen koordinierender Einheiten, Schnitt- oder Grenzstellen zwischen den Einheiten im Allgemeinen). Letztlich betraf dieses diverseste Funktionsbereiche der betrieblichen Wirklichkeit. Es wurden entsprechend Interviews mit Funktionseleiten aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen geführt. So entstand nicht nur ein vielschichtiges Bild

von internationalem Unternehmenswachstum, sondern auch der jeweiligen Organisationen im Allgemeinen.

Insgesamt liefern die unterschiedlichen Forschungsprojekte und die eigens erhobenen Fallstudien der Arbeit ein empirisches Material von 19 Fällen mit 131 Interviews und diversen Dokumenten und Daten aus teilnehmenden Beobachtungen. Dabei handelt es sich mit Ausnahme eines Falls um ‚deutsche‘ Unternehmen. Dieser kaum zu vermeidenden Limitation wurde in der Analyse begegnet, indem die Rekonstruktion von Organisationen als MNU in den Stand der Forschung eingebettet wurde. Dieses entspricht der grundsätzlich illustrativen Funktion des Materials in dieser Arbeit für die Entwicklung eines theoretischen Argumentes.

Trotz dieser illustrativen Funktion des empirischen Materials, orientierte ich mich bei Erhebung und insbesondere der Interpretation des verwendeten empirischen Materials an den sogenannten Gütekriterien eines qualitativen Forschungsprozesses (Flick 2014). Dazu gehören vor allem die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses – d. h. die Gelegenheit für Dritte den Analyse-, Interpretations- und Erkenntnisprozess nachzuvollziehen – und reflektierte Subjektivität – d. h. eine nachvollziehbare kritische Reflexion des Forschers im Forschungsprozess (Steinke 2008; Kruse 2014). Dabei zeige ich auf, dass eigene Interpretationen während dieses Prozesses mit Sichtweisen dritter konfrontiert wurden, dass kodifizierte bzw. regelgeleitete Verfahren zur Erhebung und Interpretation angewandt wurden und – über die Indikation des Vorgehens –, dass dieses gegenstandsangemessen war (vgl. Steinke 2008). Letztlich verdeutliche ich dadurch auch den Zusammenhang zwischen theoretischen Vorannahmen und der vorgenommenen empirischen Analyse und validiere zudem die Verfahrensrationalität des Vorgehens durch seine Offenlegung (vgl. Matt 2008).

Für die Analyse aller Fälle wurde das empirische Material, d. h. die einfach transkribierten Interviews, unterschiedliche Dokumente und Beobachtungsprotokolle, mit Hilfe der Software AtlasTi codiert. Dabei stützte ich mich für die Analyse des Materials nicht auf eine der in der qualitativen Methodenliteratur vorgeschlagenen Auswertungsverfahren. Zum einen gibt es in der Literatur kaum gute Anleitungen, um verlässliche Codes und Auswertungsverfahren zu erstellen (siehe als Reaktion darauf Campbell et al. 2013). Zum anderen setzen die in der Forschung vorgeschlagenen Auswertungsverfahren bereits sowohl eine systematischere und einheitlichere Erhebung des Materials als auch eine weniger explorative Vorgehensweisen voraus (siehe etwa Gläser und Laudel 2010), als es hier für die Illustration des theoretischen Argumentes für notwendig erachtet wurde.

Stattdessen benutzte ich *sensitizing concepts* (vgl. Blumer 1954), um das Material zu analysieren. Zunächst griff ich dafür auf die bereits zur Datenerzeugung genutzte Unterscheidung von *Internationalisierung und Multinationalität* zurück. Diese aus der Aufarbeitung des Forschungsstandes gewonnene Unterscheidung diente dazu, aus dem empirischen Material zunächst die unterschiedlichen empirischen Facetten internationalen Unternehmenswachstums und deren Herausforderungen herauszuarbeiten, wie sie von den Akteuren im Feld beschrieben wurden. Ergänzt wurde diese Unterscheidung durch *sensitizing concepts*, die ich aus dem entwickelten *organisationssoziologischen Rahmen* ableitete. Zu diesen gehörten die Heuristik unsicherer Umwelten und die aus der

Organisationssoziologie Luhmanns entnommene Unterscheidung von Formalität und Informalität sowie das Konzept unterschiedlicher Entscheidungsprämissen und die Idee von Selbstbeschreibungen als identitätsstiftende Form organisationaler Selbstbeobachtung. Diese *sensitizing concepts* sollten dazu dienen, die organisationale Dimension der Empirie anhand des entwickelten organisationssoziologischen Analyserahmens herauszuarbeiten. Schließlich kombinierte ich die *sensitizing concepts*, um die von den Akteuren beschriebenen empirischen Facetten internationalen Unternehmenswachstums in den entwickelten organisationssoziologischen Analyserahmen einzuordnen. Dazu bezog ich die Umweltdimensionen, die Unterscheidung von Formalität und Informalität sowie Entscheidungsprämissen und Selbstbeschreibungen auf die Unterscheidung von Internationalisierung und Multinationalität.

Das so aufgearbeitete empirische Material konnte so dazu dienen, die folgende Rekonstruktion von Organisationen als MNU zu plausibilisieren.

4.3 Die Rekonstruktion von Organisationen als MNU

Die nun folgende Rekonstruktion von Organisationen als MNU veranschaulicht, welche besondere Herausforderung multinationale Umwelten an Organisationen stellen. Insgesamt zeigt die Rekonstruktion, dass sich diese organisationale Herausforderung von multinationalen Umwelten aus einer Verschiebung der Problematisierung organisationaler Umwelten ergibt: Können multinationale Umwelten weitestgehend sachlich reduziert zeitlich programmiert werden, unterscheidet sich deren Ungewissheit nicht von anderen organisationalen Umwelten. Erst wenn multinationale Umwelten als sozial vielfältig problematisiert werden, müssen Organisationen mit der Ausbildung entsprechender organisationaler Akteure reagieren. Diese organisationalen Akteure konfrontieren Organisationen mit einer selbstproduzierten sozialen Vielfalt. Diese soziale Vielfalt bringt Folgeprobleme für MNU mit sich, aus denen eine Ambiguität resultieren kann, die eine einheitliche sachliche Identität und damit den organisationalen Charakter von MNU in Frage stellt. Konkret gehe ich bei dieser Rekonstruktion in acht Schritten vor.

Zunächst arbeite ich in einem ersten Schritt in 4.3.1 konkret heraus, inwiefern multinationale Umwelten für Organisationen Relevanz bekommen und inwiefern nicht. Als entscheidendes Kriterium identifiziere ich dabei, ob Umwelten auf wenige sachliche Variablen reduziert oder als sozial vielfältig rekonstruiert werden. Konfrontieren lokale Umwelten Unternehmen mit einer sozialen Vielfalt, dann wird multinationalen Umwelten eine Relevanz für Organisationen zugeschrieben. Anschließend zeige ich in 4.3.2, wie Organisationen im Verlauf von Internationalisierungsprozessen einen Markt entweder auf sachliche Variablen reduzieren oder als sozial vielfältig rekonstruieren. Diese Rekonstruktion geschieht über Abstimmungsprozesse, die auf persönlichen Vertrauensbeziehungen zwischen organisationalen und externen Akteuren beruhen. Als Herausforderung identifiziere ich dabei, wie Organisationen es gewährleisten können, dass sich diese persönlichen Vertrauensbeziehungen in Systemvertrauen verlässlich übertragen lassen. Ergebnis eines solchen Abstimmungsprozess kann die Ausdifferenzierung organisationaler Einheiten sein, deren Akteursstatus ich in 4.3.3 behandle. In diesem Unterkapitel werde ich zeigen, dass sich die Autonomie organisationaler Einheiten aus

ihrer Rolle im konkreten Abstimmungsprozess mit ihren externen Umwelten ergibt. Differenzieren Organisationen organisationale Einheiten mit Akteursstatus und entsprechenden Grenzen zu anderen organisationalen Einheiten aus, dann erzeugt dieser Akteursstatus Unsicherheit an den Intraorganisationsgrenzen und für die Koordination der Einheiten untereinander.

In 4.3.4 veranschauliche ich, wie Muttergesellschaften auf diese Unsicherheiten reagieren. Muttergesellschaften integrieren lokale Einheiten in die Organisationen, indem sie deren Entscheidungsfreiheiten in der Wahl ihrer Entscheidungsprämissen einschränken. Dieser Eingriff in die Entscheidungsfreiheiten ist aber nur wirksam, wenn die lokalen Einheiten diesen Eingriff der Muttergesellschaften als legitim wahrnehmen. Wie ich in 4.3.5 zeigen werde, etablieren Muttergesellschaften spezifische Selbstbeschreibungen in der Organisation, um diese Legitimität herzustellen. Selbstbeschreibungen schaffen dabei einen für alle Einheiten gemeinsamen sachlichen Interpretationsrahmen. Dieser verortet MNU in einer globalen Umwelt und legt die Rollen der organisationalen Einheiten fest. Selbstbeschreibungen können von Muttergesellschaften allerdings nicht formal durchgesetzt werden. Sie sind darauf angewiesen, von organisationalen Akteuren aktiv in einer Organisation vertreten zu werden. Als Träger dieser Selbstbeschreibungen fungieren dabei von den Muttergesellschaften eingesetzte *boundary spanner* in lokalen Einheiten. Wie ich in 4.3.6 herausarbeiten werde, binden Muttergesellschaften diese *boundary spanner* in eine von ihnen kontrollierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit ein. Muttergesellschaften sichern dadurch ihre Vertrauensbeziehungen zu den einzelnen *boundary spanner*, durch ein Vertrauen in diese informale Öffentlichkeit ab.

Allerdings können die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften auch vor Ort in den lokalen Einheiten auf Widerstand treffen. Die *boundary spanner* der Muttergesellschaften müssen in die informalen Strukturen der lokalen Einheiten eingebunden werden, um die Selbstbeschreibungen vor Ort implementieren zu können. In 4.3.7 werde ich zeigen, dass insbesondere die sich auf multinationale Umwelten beziehende Wahrnehmung kultureller Differenz eine *in-* und *outgroup*-Bildung in Organisationen befördern kann. Diese *in-* und *outgroup*-Bildung macht den Aufbau informaler Strukturen unwahrscheinlicher und führt zu institutionalisierten Misstrauensbeziehungen. Diese Misstrauensbeziehungen verhindern die Etablierung einer integrierenden Selbstbeschreibung in MNU. Gelingt es diesen nicht, lokale Einheiten in organisationsweite Selbstbeschreibungen zu integrieren, kann das dazu führen, dass diese lokalen Einheiten unter Bezug auf kulturelle Differenz eigene Selbstbeschreibungen ausbilden. Die dadurch ausgelöste Ambiguität stellt letztlich die besondere Herausforderung multinationaler Umwelten dar, weil sie den organisationalen Charakter von MNU in Frage stellt.

Jedoch, und darauf gehe ich abschließend in 4.3.8 ein, besitzen Organisationen und insbesondere Muttergesellschaften Abwehrmechanismen, um diese Infragestellung des organisationalen Charakter von MNU zu einer vorübergehenden Tendenz im Rahmen von Internationalisierungsprozessen zu machen. Ich identifiziere dabei zwei zentrale Abwehrmechanismen: Zum einen erweitern Organisationen die informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten auf mehr lokale Akteure; zum anderen ergibt sich ein

kultureller Bezug der Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften selbst. Muttergesellschaften können dann diesen kulturellen Bezug der Selbstbeschreibungen in der Form einer Strategie der Kooptation nutzen, um ihre Dominanz in MNU und die Integration der unterschiedlichen Einheiten abzusichern, ohne die lokalen kulturellen Bezüge von Tochtergesellschaften zu kolonisieren. Dieser kulturelle Bezug organisationaler Selbstbeschreibungen unterscheidet MNU von anderen Organisationen.

Im Folgenden werde ich jedes der acht Unterkapitel mit einer kurzen Einführung beginnen, die die Argumentation des jeweiligen Unterkapitels kurz vorstellt. Im Anschluss folgen in den Unterkapiteln in mehreren Abschnitten die konkrete empirische Rekonstruktion und damit die Entwicklung des jeweiligen Argumentes am Gegenstand. Schließen wird jedes Unterkapitel mit einer Zusammenfassung, in der die Argumentation des Unterkapitels zu einer Annahme theoretisch verdichtet wird.

4.3.1 Die Relevanz multinationaler Umwelten

Im ersten Schritt dieser Rekonstruktion von Organisationen als MNU wird erörtert, unter welchen Bedingungen in Organisationen die Überschreitung nationalstaatlicher Grenzen eine Relevanz zukommt. Aus dieser Relevanz der Grenzüberschreitung leitet sich die Bedeutung multinationaler Umwelten ab. Dabei arbeite ich heraus, dass zum einen Grenzüberschreitung keine Relevanz zukommt, solange lokale Märkte durch Standardisierung sachlich reduziert werden können und weitestgehend nur in der Zeitdimension problematisiert werden müssen. In dieser Ungewissheit unterscheiden sich aus Sicht von Organisationen die verschiedenen lokalen Märkte prinzipiell nicht voneinander. Zum anderen zeige ich, dass Grenzüberschreitung eine organisationale Relevanz zukommt, wenn lokale Märkte als sozial vielfältige Akteurskonstellationen rekonstruiert werden. Lokale Märkte erfordern dann Anpassungsprozesse von Organisationen durch die Ausbildung von Akteuren und die Differenzierung von Einheiten. Organisationen nehmen ihre Umwelten in einer solchen Situation als multinational wahr und reagieren darauf mit der Ausbildung multinationaler Strukturen.

Konkret werde ich diesen Unterschied anhand der vom Interviewpartner B im Fall L vorgeschlagenen Unterscheidung zwischen „*Internationalisieren*“ und „*Exportieren*“ herausarbeiten. Diese Unterscheidung wird explizit von B vorgeschlagen, um zu verdeutlichen, dass formale Grenzüberschreitung für Unternehmen Folgen oder keine Folgen haben kann. Ich gehe dafür zunächst auf „*Exportieren*“ (4.3.1.1) ein, dann auf „*Internationalisieren*“ (4.3.1.2) und schließe dieses Unterkapitel mit einer kurzen Zusammenfassung und einer Verdichtung der Analyse zur Annahme 1 und 2 (4.3.1.3).

4.3.1.1 *Exportieren*

Ich konfrontierte B relativ direkt in den Interviews mit der Frage, worin für diesen die Besonderheiten multinationaler Umwelten bestehen und welche Folgen diese seines Erachtens für die Organisation der Unternehmen haben. Zur Beantwortung der Frage führt B die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Qualitäten der Überschreitung nationalstaatlicher Grenzen ein: „*Internationalisieren*“ und „*Exportieren*“. So berichtete er von dem Beginn seiner Beschäftigung beim Bauunternehmen L:

Also ich habe hier angefangen, die Firma mit zu internationalisieren. Nicht das sie mit mir international geworden sind. Nein, falsch! Die Firma hatte schon ihre *branches* draußen. Nee, aber [...] das war mehr Exportieren. Das war mehr: „Hallo wir brauchen, schicken, wir haben was Neues: Könnt ihr das gebrauchen?“ – „Nö!“ – „Wir haben was Neues: Könnt ihr das gebrauchen?“ – „Jau!“ Ne, also das war Exportieren.

B beschreibt dabei den internationalen Zustand des Bauunternehmens L zu Beginn seiner Beschäftigung als „*Exportieren*“. Beim „*Exportieren*“ besitzt das Unternehmen „*draußen*“ „*branches*“ und ist somit durch organisatorische Einheiten in unterschiedlichen nationalen Märkten präsent. Diese Märkte werden auf eine dyadische Ja/Nein Information reduziert. Sie kommen im Unternehmen nur in einer hoch standardisierten Form vor und können in der Form eines Trial-and-Error-Verfahrens beobachtet und entschieden werden: „*Hallo [...], wir haben was Neues: Könnt ihr das gebrauchen?*“ – „*Nö!*“ – „*Wir haben was Neues: Könnt ihr das gebrauchen?*“ – „*Jau!*“. Dieses ermöglicht dem Unternehmen eine Programmierung ihrer Märkte: Anhand der Abnahme organisatorischer Outputs vor Ort kann das Unternehmen nach der Entwicklung des Produktes feststellen, inwiefern ein Produkt für einen spezifischen Markt Absatzchancen besitzt. Diese Märkte werden insofern durch einen zeitlich nachgelagerten Feedbackprozess beobachtet. Für die Entwicklung des Produktes scheint ein genaueres Verständnis des Marktes irrelevant zu sein. Im Rahmen einer kontingenztheoretischen Interpretation (s.o. 2.3.1) kann man davon sprechen, dass das Unternehmen L Umwelteinflüsse soweit reduziert, dass die Funktionsfähigkeit seines technologischen Kerns gewährleistet bleibt.

Diese Programmierung hat dabei organisationale Konsequenzen. So beschreibt B in der zitierten Passage keineswegs eine direkte Beziehung zu dem Endkunden. Er stellt hier vielmehr die interne Beziehung zwischen der Unternehmenszentrale und der für den jeweiligen Markt zuständigen Niederlassung dar. Diese Beziehung ist in Bezug auf das Produkt komplett programmiert. Niederlassungen und ihre Wahrnehmungen spielen in der Entwicklung der Produkte keine Rolle. Sie sind vielmehr rein dafür da, zu signalisieren, ob Produkte abgenommen werden oder nicht. Eine solche Reduktion, und dieses ist eine Kernannahme der hier vertretenen Perspektive, hat aber etwas mit der in einer Organisation kommunizierten Konstruktion, der jeweils durch eine Niederlassung vertretenen Umwelt zu tun. Diese muss selbst als programmierbar wahrgenommen werden, damit auch die Beziehung zu einer Niederlassung programmiert werden kann. Sie darf dafür innerhalb des Unternehmens nur in der Form von Ungewissheit erscheinen, d. h., sie muss sachlich und sozial so reduziert sein, dass nur noch die Frage ist, ob und wann Programme zur Anwendung kommen. Der entsprechende Markt wird so nur als reiner Abnahmemarkt wahrgenommen, der keine abweichenden sozialen und sachlichen Besonderheiten aufweist.

B bringt diese Form des „*Exportierens*“ mit Standards in Verbindungen, mit deren Hilfe Umwelten beobachtet werden können. Können Märkte unter der Folie von Standards beobachtet werden, ist es möglich, sie in Entscheidungsprozessen anhand weniger programmierbarer Variablen zu behandeln. Dieses verdeutlicht B wie folgt:

Exportieren tut man Bananen, d. h., ich hab eine Banane, ich produziere und habe die entsprechenden Produkte, die dann vor Ort verkauft werden. Ähnlich wie die EG sagt, die Gurke muss so, d. h., da hab ich eine Standardisierung und dann exportiere

ich, d. h., ich frage wenig, was der andere weiß. Ich weiß, dass er zwei, drei Bedürfnisse hat, vom Geschmack her, von der Größe her, von der Farbe her und gut ist es und dann heißt das: Machen, machen, machen. Das ist Export. Export kümmert man sich [...] wenig um die Bedürfnisse vor Ort. Das ist ähnlich so wie im Imperialismus [...].

Diese Standardisierung des lokalen Marktes durch Reduktion auf wenige Variablen wird von B als Reduktion der „Bedürfnisse“ des Gegenübers („er“) auf „zwei, drei“ beschrieben. Standardisierung bedeutet in diesem Sinne, die sachlich zu verhandelnden Objekte auf dem Markt soweit zu bestimmen, dass aus der Sicht des Unternehmens, die Interpretationsmöglichkeiten von Partnern auf dem Markt so sehr eingeschränkt sind, dass sie weitestgehend keine doppelte Kontingenz mehr aufweisen. Partner erscheinen dann im Unternehmen nicht mehr als Träger eigenständigen und unbekanntes Wissens – „ich frage wenig, was der andere weiß“ –, sondern als standardisierte Größe bekannten Wissens – „Ich weiß, dass er zwei, drei Bedürfnisse hat, vom Geschmack her, von der Größe her, von der Farbe her und gut ist es.“ Die Partner auf diesem Markt kommen dadurch in der Organisation nicht als Akteure vor. Es ist für die Organisation nicht von Relevanz, was der einzelne Marktpartner möchte. „Er“ ist für die Organisation an dieser Stelle kein Alter Ego. Es ist hier nicht entscheidend, „was der andere weiß“, sondern nur was die Organisation über diesen weiß. Standardisierung reduziert die Kontingenz der Partner auf dem Markt insofern auf eine bestimmte sachliche Form, die programmierbar ist. Die Organisation kann so den Marktpartner in organisationseigene Programmroutinen einbinden. Sie kann sich hier ganz an ihrer eigenen Vergangenheit orientieren und ist nur ungewiss darüber, ob das was früher richtig war, auch noch morgen richtig ist.

Die Beobachtung der Umwelt anhand einheitlicher Standards ermöglicht somit Umwelten als stabil zu beobachten und stabile Umwelten können von Organisationen nach stabilen Regeln behandelt werden (Thompson 1967, S. 71). Insofern sind einheitliche Standards die Voraussetzung für eine erfolgreiche Programmierung eines Marktes und einer entsprechenden Programmierung der internen Beziehungen zu einer organisationalen Einheit. Standards wirken dabei als „detailed rules structuring interactions“ auf die Beziehung von Organisationen und Umwelt, wobei unter Regeln „prescriptions on how to behave“ in spezifischen Situationen zu verstehen sind (Botzem und Dobusch 2012, S. 739). Standardisierungen bieten Organisationen als „a process of constructing uniformities across time and space, through the generation of agreed-upon rules“ (Timmermans und Epstein 2010, S. 71) insofern die Möglichkeit, besondere Eigenschaften jeweiliger lokaler Kontexte für die Entscheidungsprozesse in einer Organisation selbst zu vernachlässigenswerten Idiosynkrasien zu erklären. Dabei können Standards sich zwar wandeln (Ortmann 2014), entscheidend ist aber, dass die jeweilige Umwelt von Organisationen als standardisiert und dadurch als stabil wahrgenommen wird.

Standardisierte Märkte besitzen aus der Sicht von Unternehmen keine soziale Dimension, kein soziales ‚Gesicht‘, d. h. keine Vielfalt von Akteurskonstellationen und entsprechend keine Möglichkeiten Welt vielfältig zu interpretieren. Der Markt ist für Organisationen entsprechend sachlich eindeutig bestimmt und kann dadurch auf die Zeitdimension reduziert werden. Die Beziehungen zu den Partnern auf dem Markt sind

„einfach“ programmierte Zweckverbindungen, die solange stabil sind, bis keine Abnahme des Produktes mehr erfolgt. Der Markt kommt insofern nur als Ungewissheit über die Abnahme der Produkte vor. Wird ein Markt ausschließlich in der Dimension der Ungewissheit rekonstruiert, dann ergeben sich auch keine Unterschiede zwischen einem nationalen oder einem internationalen Markt, weil beide gleich ungewiss sind.

Diese Beobachtung der Umwelt anhand von Standards ist aber selbst hoch voraussetzungsvoll. Entscheidend ist für B im Falle des „Exportierens“ die „Standardisierung“ des Produktes. Das Produkt steht im Zentrum der Zweckprogrammierung der Beziehung zum Kunden. Dabei geht es um technische (Beschaffenheit und Produktionsprozesse des Produktes selbst) und nicht-technische bzw. soziale (Gesetze, Regularien etc.) Aspekte der Standardisierung (vgl. Brunsson et al. 2012, S. 616 ff.; Ortman 2014). Auf zweifache Weise wird eine Standardisierung erreicht. Erstens können sich Organisationen an Makro-Akteuren orientieren („EG“), die institutionelle Rahmenbedingungen definieren, die für alle Akteure gemeinsam geteilte kognitive und regulative Kontexte darstellen („Bananen“). Diese Beobachtung übergeordneter Makro-Akteure ermöglicht es, die (weitere) soziale Dimension der Märkte zu ignorieren. Makro-Akteure stehen dann aufgrund ihrer Bedeutung für die Vielfalt aller Akteure auf dem Markt. Dadurch kann die Beziehung zum einzelnen Kunden quasi trivialisiert werden. Diese Art der Standards sind neben Gesetzen vor allem Regeln für „common or voluntary use, decided by one or several people or organizations“ (Brunsson et al. 2012, S. 616) und wegen ihrer Entschiedenheit für Organisationen besonders einfach zu handhaben. Es liegt dann nahe, dass die meisten MNU ihre Geschäfte primär regional ausrichten, um ihre Programme nicht an unterschiedlich entschiedene Standards anpassen zu müssen (vgl. Rugman 2005).

Solche Standards garantieren aber nur in Ausnahmefällen, die Beziehung zum Kunden soweit zu vereinfachen, dass sie ohne weiteres programmiert werden kann. Deswegen wird dieses ergänzt, indem zweitens stabile individuelle Beziehungen zu einzelnen Kunden etabliert werden. Hier geht es um die Durchsetzung oder um die Aushandlung von Standards in Bereichen, in denen keine allgemein definierten Standards aufzufinden sind.²⁷ Insbesondere unintendierten, sich informell einspielende Standards (Ortman 2014) kommt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zu. Diese ergeben sich aus der gegenseitigen Anpassung von Kunde / Marktpartner und Organisation und reduzieren so die soziale Unberechenbarkeit dieser Beziehung weitestgehend. Organisationen präferieren dabei, externe Akteure zur Anpassung an die Strukturen und Routinen der jeweiligen Organisation zu bewegen. Sie wollen ihre eingelebten Routinen nicht verändern, auch da sie zumeist den weitverbreiteten und akzeptierten entschiedenen Standards entsprechen. Sie zielen darauf ab, externe Akteure in ihre Routinen einzubinden und an ihre Standards anzupassen. Entsprechend sind Organisationen selbst maßgeblich an der Verbreitung von Standards beteiligt, etwa MNU an der Verbreitung der ISO 9000 Standards (Guler et al. 2002).

²⁷ Dabei gilt es zu beachten, dass Standards generell Handlungen nicht bis in Details determinieren. Die konkrete Anwendung eines Standards besitzt insofern immer einen Aspekt der Aushandlung. Entsprechend verändern sich Standards im Hinblick auf die Spannung von Anwendung und Standard durchgehend (Timmermans und Epstein 2010; Ortman 2014).

Aushandlungsprozesse zwischen Organisationen findet man empirisch insbesondere im Bereich von ineinandergreifenden Produktionsketten. So spielt in der Zusammenarbeit von zuliefernden und abnehmenden Betrieben im Allgemeinen die organisationale Grenzen ‚überschreitende‘ Vernetzung und Grenzstellenarbeit eine entscheidende Rolle (Hong und Snell 2013; Makkonen und Olkkonen 2013). Gerade die Etablierung von Zulieferbeziehungen lässt sich als ein erfahrungsgetriebener, aufwendiger informaler und formaler Anpassungsprozess beschreiben, der durch Reduktion von Unsicherheit und Distanz und durch Steigerung gegenseitigen Commitments gekennzeichnet ist. Letztlich läuft dieser auf eine Institutionalisierung der Beziehungsstrukturen, Praktiken und geteilter Kognitionen hinaus (Ford 1980; Hong und Snell 2013; allgemeiner auch Forsgren et al. 2006, S. 15 ff.).

Bei L treffen wir auf eine solche Situation. Als Zulieferbetrieb in der Baubranche ist L darauf angewiesen, seine Produkte sowohl immer mit dem Endabnehmer als auch mit dritten Parteien – wie z. B. Architekten oder Bauherren – abzustimmen. Dieses macht eine durch starke institutionelle Vorgaben gerahmte Standardisierung eher unwahrscheinlich. Entsprechend ist für L die interaktive Abstimmung mit seinen jeweiligen Kunden über die Bedingungen der Geschäftsbeziehung essentiell. Durch diese Abstimmung werden die Rahmenbedingungen der Beziehung festgelegt, um diese schließlich programmieren zu können.

Dieser Abstimmungsprozess selbst ist dabei nur eingeschränkt programmierbar, weil hier zunächst auf den Kunden als Akteur und damit auf seine Individualität eingegangen werden muss. Dieses erfordert die Flexibilität einer individuellen Grenzstelle. Im Rahmen von ‚Export‘ ist dieser Abstimmungsprozess durch eine Grenzstelle aber nur ein temporärer Zustand, der die Grundlage für eine Programmierung der Beziehung zum Kunden schaffen soll. In diesem Sinne versucht auch B die Kundeninteraktion quasi zu standardisieren. So beschreibt B seine derzeitige Position wie folgt:

[...] zwischen Anfrage von einem Kunden, also Bedarf und Rechnung, einen Prozess fürs Ausland – weil ich ja fürs Ausland zuständig bin – einen Prozess zu entwickeln, der so vereinfacht war, weil ich dem Kunden immer wieder sage: „Was interessiert Dich das, ob er so, oder so, oder so [zeigt Krümmungen mit der Hand]. Die Funktion ist für Dich wichtig. So und so und so kannst Du die Funktion definieren, bestimmen. Das kannst Du prüfen anhand der Anfrage von Architekten etc. etc. Und dann kannst Du von hier aus“ – GPS mäßig ist meine Vorgehensweise, da hab ich ein Problem, da hab ich die Lösung [zeigt auf dem Tisch zwei Punkte mit den Händen und verbindet sie durch andeuten einer Linie] kann ich so oder kann ich so. „Ich sag Dir ne, so machst Du das und zwar genau so. Dann kommst Du an.“

Was B hier beschreibt, ist die konkrete kognitive Anpassung des Kunden an das Produkt von L. Dem Kunden wird ‚beigebracht‘, was für diesen am Produkt wichtig ist. So versucht B den Kunden letztlich an die Vorstellung von L anzugleichen. Diesem wird dadurch performativ seine potentielle individuelle Unberechenbarkeit als Akteur genommen. Er weist so für L keine Doppelte Kontingenz mehr auf. Der Kunde wird schließlich im Rahmen der direkten Kundeninteraktion zu einer berechenbaren Größe, die programmiert werden kann. Das Informationspotenzial und die Entscheidungsmöglichkeiten des Kunden werden für die Organisation auf wenige Parameter beschränkt. Es ist nicht mehr wichtig, den Kunden zu verstehen. Es ist vielmehr nur

wichtig, ihn dazu zu bringen, sich so zu verhalten, wie es zu den Routinen der Organisation passt.

Dieser Anpassungsprozess des Kunden an die Organisation beraubt dem Kunden aus Organisationssicht seiner Individualität. Er wird so angeglichen an all die anderen Kunden, die das Unternehmen auf dem Markt identifiziert. Ein Markt erscheint dann nicht mehr als eine Vielfalt unterschiedlicher Kunden, sondern als eine Einheit einheitlicher Kunden. Hier wird sozusagen durch Erziehung des Kunden, der Umwelt die Vielfalt entzogen, indem alle Kunden auf das gleiche Interesse reduziert werden. Dadurch ist es möglich, diese ausschließlich in der Dimension der Ungewissheit zu beobachten und entsprechend zu programmieren. Das Produkt muss demnach nicht besonderen individuellen Bedingungen angepasst werden, sondern es kann weitestgehend standardisiert werden. Im Extremfall wird diese Umwelt in der Organisation nur noch als Verkaufszahl wahrgenommen.

Solche kognitiven Angleichungsprozesse mit Umweltakteuren findet man nicht nur in Bezug auf Kunden, sondern auch in Bezug auf Zulieferer. Dabei ist es aus Sicht der hier entwickelten Perspektive zunächst sekundär, ob es sich um eine Beziehung zu Kunden oder zu Zulieferern handelt, selbst wenn sich daraus empirisch für Unternehmen sicherlich Unterschiede ergeben. Relevant ist hier, dass sowohl Kunden als auch Zulieferer, die die primären Akteursgruppen für ein Unternehmen darstellen, Unternehmen mit einer sozialen Vielfalt konfrontieren, die es durch Abstimmungsprozesse so zu bändigen gilt, dass diese in Programmroutinen der Unternehmen eingebunden werden können.

Ungewöhnlich an der empirischen Situation bei L erscheint in diesem Zusammenhang lediglich, dass hier der Zulieferer L versucht, seine Kunden zur Anpassung an seine Produkte zu bringen. In der Literatur und auch in den meisten weiteren von mir untersuchten Fällen findet sich häufiger der umgekehrte Fall: Kunden versuchen ihre Zulieferer zu schulen und an ihre Anforderungen anzupassen (siehe etwa Hong und Snell 2013; Makkonen und Olkkonen 2013). Allgemein wird die Richtung dieses Anpassungsprozesses durch die Machtkonstellation zwischen den Organisationen bestimmt (Jun et al. 2014), die gerahmt ist von der Positionierung der Unternehmen in den jeweiligen ineinandergreifenden Produktionsketten: So verortet sich L etwa in einer dominanten Position innerhalb einer „producer driven“ Global Value Chain und versucht entsprechend die externen Partner an sich anzupassen (vgl. Gereffi 1994; Gereffi et al. 2005; Humphrey und Schmitz 2001).

„Export“ bezeichnet insofern die Standardisierung der Beziehung zu Kunden auf einem beliebigen Markt. Import ist dann der entsprechende Vorgang für die Beziehung zu Zulieferern. Aufgrund der Standardisierung im Import oder Export ergibt sich aus der Überschreitung einer Ländergrenze, ob der Kunde oder Zulieferer einem anders kulturell und institutionell eingebetteten Markt entstammt, aus organisationssoziologischer Sicht keine entscheidende Folge für eine Organisation. Beiden Akteursgruppen sind ihre sozialen Eigenschaften entweder durch die Orientierung an allgemeinverbindliche Standards oder durch Abstimmungsprozesse mit einer Organisation genommen. Dieses ermöglicht Unternehmen, die Beziehung zu den primären Akteuren des

Marktes zu versachlichen. Deren soziale Eigenschaften verschwinden hinter dieser Versachlichung und besitzen keine Relevanz für Organisationen. Unternehmen pflegen mit einer solchen Umwelt ein rein technisches Verhältnis, indem es primär darum geht, auf Dauer angelegte Produktionsprozesse aufrechtzuerhalten. Problematisch ist diese Umwelt für eine Organisation nur insofern, als ungewiss ist, ob die Programmierung der Umwelt morgen noch gilt.

Den Erfolg ihrer Programmierung beobachten Organisationen dann anhand der Abnahme des Outputs oder Inputs ihrer Zweckprogrammierung der Umwelt, d. h. an schwindenden oder steigenden Verkaufszahlen bzw. rechtzeitig oder nicht rechtzeitig ankommenden Komponenten für ihre Produktionsprozesse. Im Rahmen von „Export“ bzw. Import wird das Verhältnis zu den primären externen Akteuren somit zu einem alleinigen Problem des Outputs bzw. rechtzeitigen Inputs und insofern zu einem rein zeitlichen Problem. Diese Umwelt tritt entsprechend nur als programmierbare Ungewissheit in Erscheinung. Inwiefern jetzt Umwelten multinational oder international sind, spielt auf dieser Ebene keine Rolle, da alle Umwelten im Rahmen ihrer Programmierung als sachlich homogen und nur zeitlich als ungewiss erscheinen.

4.3.1.2 *Internationalisieren*

Während im Falle von „Export“ bzw. Import die Überschreitung von Ländergrenzen für das Unternehmen keine entscheidende Relevanz besitzt, spielt sie jedoch eine Rolle bei dem, was B im Anschluss an die zuletzt zitierte Passage als „Internationalisieren“ beschreibt:

Ne, also das war Exportieren. Und dann hab ich ja die [...] Aufgabe, das Produktmanagement international zu gestalten, daraus eine schlagkräftige Abteilung zu machen. Die vorhandenen Niederlassungen und Tochtergesellschaften im südwestlichen Raum kulturell bedingt, sprachenbedingt, weil dort konnte ich ja direkt mit den Leuten auf Französisch, auf Spanisch, nen bisschen Italienisch, nen bisschen hier, nen bisschen da. Aber auch viel wichtiger mentalmäßig konnte ich bei denen landen.

Die eigentliche Aufgabe der Organisation eines nationalstaatliche Grenzen überschreitenden Unternehmens besteht für B in der „internationalen“ Gestaltung des Produktmanagements. Dabei deutet B bereits hier einen qualitativen Unterschied dieser „Internationalisierung“ zum bloßen „Exportieren“ durch den Verweis auf seine Person und die kulturell bedingte Nähe zu den Kunden „im südwestlichen Raum“ an. Es scheint entscheidend für die „Internationalisierung“ des Produktmanagements zu sein, dass die Grenzstelle selbst – in diesem Fall B – auf die zu bearbeitende Umwelt passt. Sie muss „mentalmäßig“ bei den internationalen Kunden „landen“. Die Personen auf den Grenzstellen sollen dann eine Anpassung der Produkte an die internationalen Umwelten garantieren. Eine Organisation kann es sich insofern nicht mehr erlauben, das Verhältnis zur Umwelt nur anhand des Erfolgs ihrer Produkte zu beobachten. Sie muss, um den Erfolg ihrer Produkte zu gewährleisten, nun die sozialen Eigenschaften dieser Umwelt durch eigene Akteure spiegeln.

Dieser von Organisationen selbst festgestellte Anpassungsbedarf lässt sich nicht nur für die Beziehung zu Kunden, sondern auch für die Beziehung zu Zulieferern feststellen. Insbesondere die von mir erforschten kleineren Unternehmen, die aufgrund

ihrer Positionierung in ihren Produktionsketten häufig wenig Macht auf externe Akteure ausüben können, berichten davon, dass sie ihre Produktionsprozesse vor Ort sowohl an die spezifischen Zulieferbedingungen als auch an Kundenwünsche anpassen müssen. Auch diese Unternehmen treten in Abstimmungsprozesse mit lokalen Akteuren und reflektieren deren Vielfalt, indem sie eigene Akteure ausbilden, die an ihren Grenzen, die sozialen Eigenschaften der jeweiligen lokalen Umwelt spiegeln. Dieses betrifft vor allen Dingen den Kommunikationsstil mit den externen Partnern, spiegelt sich aber auch in Anpassungen lokaler Produktionsprozesse an die von den eigentlichen Vorstellungen abweichende Qualität gelieferter Komponenten. Diese Akzeptanz für abweichende Komponenten wiegt umso schwerer, wenn man bedenkt, dass es sich insbesondere bei diesen von mir erforschten Unternehmen häufig um Maschinenbauer handelt, für die die Qualität ihrer Produkte ein wichtiger Identifikationspunkt und Erfolgsfaktor ist. So berichtet etwa der entsendete Konstrukteur T im Fall Q, welche Folgen die unterschiedlichen Zulieferbedingungen für den Produktionsprozess hat und wie der Abstimmungsprozess mit den Zulieferern vonstattengeht:

Das hat die [lokale] Einkäuferin besorgt, die Lieferanten. Und dann sind wir dahin gegangen und haben uns das angeguckt. Haben denen das technisch vorgegeben, was wir haben wollten und während die gefertigt haben, haben wir zwischendurch auch immer Besuche da gemacht. [...] es ist ganz oft so, [...] sagen wir mal 20 Wellen sollen kommen [...] Konnte schon mal sein, dass von diesen zwanzig zehn gleich wieder zurückgingen und die nachgearbeitet werden mussten. Und das ist hier ja auch das Problem mit denen, – wenn man dann einen Termin halten soll. [...] – der eine liefert an und die Hälfte schicke ich wieder zurück. Wie soll ich dann einen Endtermin, der steht ja, wie soll ich das denn noch alles halten? Das ist – wird also schwieriger.

Es ist für die Programmierung der externen Umwelt vor allem problematisch, dass die Zulieferer nicht verlässlich in Produktionsprozesse eingebunden werden können. Um die Programmierung der externen Umwelt dann trotz dieser Ungewissheit zu realisieren, passt sich die Organisation an, indem sie etwa in die Produktionsprozesse die Bearbeitung gelieferter Komponenten inkludiert. Das geht aber nur, wenn man die Programmierung dafür zeitlich anpassen kann.

So und wie gesagt, das hat zum größten Teil in diesen ersten sechs Wochen stattgefunden, dass ich also pro Tag mindestens bei zwei, drei unterschiedlichen Lieferanten war [...] Und dann hatte man ja mehrere Lieferanten und einige sind rausgeflogen. Andere sind nicht rausgeflogen. Bei einigen Komponenten ist es uns damals noch nicht gelungen, die in China vernünftig zu beschaffen. [...] Also wir hatten ja erst mal, bevor der Auftrag richtig fix wurde, so ungefähr zwei Monate Vorlauf. Und diese Zeit haben wir halt genutzt, um die Sachen zu finden. Dann haben wir Sachen gefunden – in ähnlicher Form – und diese Sachen mussten dann umkonstruiert werden, so dass sie in die Konstruktion [...] wieder reinpassen. [...] Und diese Anpassungsarbeiten, die mussten dann halt gemacht werden.

Die direkte Kommunikation in diesen Abstimmungsprozessen hat der Konstrukteur dann aufgrund von kulturellen Unterschieden einer lokalen Kollegin überlassen:

Wenn ich bei den Lieferanten war und ich habe da irgendeine Maschine abgenommen. [...] Das sind ja erstmal eine Traube von Menschen um einen herum. [...] Ich habe mir in aller Ruhe meine Maschine angeguckt. Und als dieses Palaver dann so ein bisschen abgeklungen ist, hab ich mir meine Einkäuferin genommen. Habe der gesagt:

Das und das und das und das muss gemacht werden. Und dann hat die das mit denen verhandelt, wie das gemacht werden soll. Manchmal darf man das auch nicht vor Ort machen, weil dann verliert der Lieferant vor seinen eigenen Leuten das Gesicht und all so ein Gedöns, was dazu gehört. Aber ich habe erst mit meiner Einkäuferin gesprochen. Die habe ich dann auch an die Seite genommen. Da wurde das besprochen, was gemacht werden soll. Und sie musste dann den Weg finden, wie sie es denen am besten beibringt. Wie gesagt, dieses mit „Gesicht verlieren“ und so, das ist ja in China eine schwierige Sache, oder eine wichtige Sache, die wir auch nicht verstehen. Das mussten die dann halt untereinander regeln.

Es zeigt sich insofern, dass sowohl was Kunden- als auch Zulieferbeziehungen betrifft, mit dem von B bezeichneten Prozess der „*Internationalisierung*“ eine andere Qualität formaler Überschreitung nationalstaatlicher Grenzen als beim „*Exportieren*“ angesprochen wird. Diese andere Qualität zeichnet sich durch ein Verständnis der jeweiligen lokalen Gegebenheiten aus. B reflektiert diesen Qualitätswechsel explizit wie folgt:

Exportieren, ich hab eine Ware und die versende ich. Das ist Export. Wenn ich anfang, international zu arbeiten, passe ich mich an. Ja und wenn ich ein Global Player bin, dann passe ich mich nicht mehr an, ich habe mich schon angepasst.

„*Internationalisierung*“ bedeutet für B insofern vor allem die Anpassung des Unternehmens an unterschiedliche Märkte mit spezifischen Kundenwünschen. Vergleichbar mit der Uppsala School (2.2.2.1) beschreibt B hier quasi einen Stufenprozess zunehmender Anpassung des Unternehmens während der *Internationalisierung*: vom „*Export*“ als keine (Notwendigkeit der) Anpassung, über „*Internationalisierung*“ als Prozess der Anpassung bis zum „*Global Player*“ als angepasst sein. Insbesondere „*Internationalisierung*“ wird dabei von B als Prozess der Anpassung eine bedeutende Rolle zugeschrieben. Durch diese transformiert sich das Unternehmen schließlich zu einem „*Global Player*“.

Dieser Prozess der Anpassung weist im Kern zwei Komponenten auf. Zum einen werden Umwelten bzw. die Akteure in den Umwelten als sozial different beschrieben. Zum anderen werden diese sozial differenten Umwelten bzw. Akteure durch Akteure im Unternehmen gespiegelt. Es sind dann deren soziale Eigenschaften, die für die Behandlung der Umwelten von Relevanz sind: B oder die lokale Einkäuferin im Fall Q besitzen die gleichen kulturellen und sprachlichen Eigenschaften wie die „*Lente*“ auf dem jeweiligen lokalen Markt. Ein „*Global Player*“ hat diese sozialen Eigenschaften in „*glokaler*“ Form – wie B es bezeichnet – aufgenommen. Er spiegelt die Eigenschaften der vielfältigen lokalen Umwelten im Unternehmen, wie B weiter ausführt:

Also heißt das was: Wenn ein Unternehmen im Ausland Erfolg haben will, muss dieses Unternehmen also nicht global agieren, aber auch nicht lokal agieren, sondern – künstliches Wort – global: global und lokal. In der Zentrale, wo das Knowhow vorhanden ist, muss man sich mit Leuten umgeben, [...] , sondern man muss quasi raus aus den Dörfern. Man muss raus gehen nach China, gucken was da passiert, in Japan, in Holland [...].

Durch „*Internationalisierung*“ wird insofern eine Anpassung erreicht, die das ganze Unternehmen erfasst. So wie B den Status des „*Global Player*“ beschreibt, geht es dabei nicht um eine punktuelle Anpassung an lokale Umwelten, sondern um eine Restrukturierung des Unternehmens durch die Rekrutierung neuen Personals und die Konstruk-

tion neuer organisationaler Akteure. Diese neuen Akteure stehen dafür, dass die Differenzen zwischen den lokalen Umwelten und die Besonderheiten der unterschiedlichen lokalen Umwelten von der Struktur des Unternehmens gespiegelt werden. Diese Personen stellen sozusagen ein spezifisches *mindset* dar – wie es im I-R-Framework oder der *transnational solution* heißen würde (s.o. 2.3.1.2) –, durch das die Differenzen lokaler Märkte in Entscheidungsprozesse eingespeist werden können. Strukturell kommt es zur Ausbildung bzw. Restrukturierung von Abteilungen – „Und dann hab ich ja [...] die Aufgabe das Produktmanagement international zu gestalten, daraus eine schlagkräftige Abteilung zu machen“ –, die sensibel für nationale Besonderheiten sind und diese Perspektive in der Unternehmenszentrale stärken.

Letztlich handelt es sich hierbei um einem klassischen Vorgang der Differenzierung, der die Besonderheiten einzelner Umwelten in der Organisation rekonstruiert. Es geht dabei nun nicht mehr um eine auf wenige sachliche Aspekte reduzierbare Umwelt, sondern um sozial differierende Umwelten, deren Vielfalt durch Akteure im Unternehmen gespiegelt wird. Lokale Umwelten werden insofern nicht mehr homogenisiert und im Modus der Ungewissheit rein zeitlich problematisiert, sondern in ihrer sozialen Vielfalt im Unternehmen wahrgenommen und durch soziale und kulturell vielfältige organisationale Akteure abgebildet. In diesem Sinne handelt es sich um multinational unterschiedliche Umwelten.

4.3.1.3 *Exportieren und Internationalisieren*

Mit der von B gemachten Unterscheidung zwischen „*Internationalisieren*“ und „*Exportieren*“ verdeutlicht sich insofern, dass formale Grenzüberschreitung für Unternehmen Folgen oder keine Folgen besitzen kann. Zum einen können Unternehmen im Verlauf der Internationalisierung Umwelten durch weitgehende Standardisierung auf wenige sachliche Variablen reduzieren und sie daraufhin programmieren. Diese Form von „*Exportieren*“ setzt keine Anpassung einer Organisation voraus. Bedingung dafür ist, dass diese Umwelten aus Sicht einer Organisation keine sozialen Besonderheiten aufweisen, die ihre Reduktion auf wenige sachliche Variablen verhindert. Eingeordnet in die Heuristik lässt sich somit schließen, dass hier Umwelten nur als zeitliche Ungewissheit organisationaler Programme in einer Organisation in Erscheinung treten, sich in ihrer Ungewissheit aber nicht voneinander unterscheiden. Formale Grenzüberschreitung weist in diesem Zusammenhang keine organisationalen Besonderheiten auf, weil organisationale Umwelten an formale Strukturen angepasst werden. Internationalisierung führt insofern nicht zur Rekonstruktion multinational unterschiedlicher Umwelten. Zum anderen können Unternehmen im Rahmen von Internationalisierungsprozessen Umwelten als sozial divers, als multinational beobachten und ihre lokale Vielfalt in ihren Strukturen durch sozial vielfältige Akteure spiegeln. Diese Form von „*Internationalisieren*“ geht mit einer Anpassung von Organisationen in der Form interner Differenzierung einher. Die formalen Strukturen eines Unternehmens rekonstruieren die organisationalen Umwelten als multinational unterschiedlich. Insofern lassen sich folgende Annahmen 1 und 2 formulieren:

Grenzüberschreitung kommt in Organisationen keine Relevanz zu, solange organisationale Umwelten als ungewiss rekonstruiert und sie im Rahmen von Programmierung nur in der Zeitdimension problematisiert werden. Voraussetzung ist dafür, dass Organisationen Umwelten durch Standardisierung auf wenige sachliche Variablen reduzieren können. In ihrer Ungewissheit unterscheiden sich die so reduzierten einzelnen organisationalen Umwelten nicht.

Internationalisierung kann Organisationen mit nicht standardisierbarer sozialer Vielfalt lokaler Umwelten konfrontieren. Organisationen reagieren darauf, indem sie die soziale Komplexität dieser Umwelten rekonstruieren. Umwelten werden dann als multinational unterschiedlich wahrgenommen und dadurch in ihrer Unterschiedlichkeit organisational relevant. Geschieht dieses, dann dienen diese multinationalen Umweltrekonstruktionen als Grundlage zur organisationalen Differenzierung unterschiedlicher organisationaler Einheiten und Akteure. Grenzüberschreitung ist so organisational folgenreich.

B vertritt dabei die Idee, dass Internationalisierung ein Stufenprozess ist, der eine Entwicklung von „Exportieren“, über „Internationalisieren“ zu einem „Global Player“ beschreibt. Bezieht man dieses auf die entwickelte Heuristik, dann kann man Internationalisierung als zunehmende Problematisierung von Umwelten in unterschiedlichen Dimensionen beschreiben. Während im Falle von „Export“ die Umwelt bloß als ungewiss erscheint, wird bei „Internationalisierung“ auch die soziale Vielfalt der Umwelt problematisiert und im Status des „Global Player“ wird diese soziale Vielfalt in den Strukturen der Unternehmen und insbesondere der Unternehmenszentralen reflektiert. Dieses Steigerungsverhältnis erinnert in groben Zügen an die Ideen des I-R-Framework oder der *transnational solution* (2.3.1.2).

Bemerkenswerterweise reflektiert B insofern mit der Unterscheidung von „Exportieren“ und „Internationalisieren“ die Entwicklung kontingenztheoretischer Theorien der IB-Studies, wie ich sie in 2.3.1 dargestellt habe. MNU passen entweder ihre internationalen Umwelten weitestgehend an ihre formalen Strukturen an oder sie implementieren multinationale Unterschiede in ihren organisationalen Prozessen und Strukturen und statten das Management mit entsprechenden *mindsets* aus. Allerdings markiert, wie die Kontingenztheorien, auch die von B eingeführte Unterscheidung von „Exportieren“ und „Internationalisieren“ bloß die Differenz zwischen ungewissen und sozial vielfältigen Problematisierungen von Umwelten im Verlauf von Internationalisierungsprozessen. Sie ermöglicht jedoch weder Bedingungen noch Folgen dieser Differenz ausreichend zu erfassen. Sie erlaubt nicht festzustellen, wann Organisationen „Exportieren“ und wann sie „Internationalisieren“.

4.3.2 Die Rekonstruktion multinationaler Umwelten im Internationalisierungsprozess

Die Unterscheidung von „Exportieren“ und „Internationalisieren“ erlaubt insofern Unterschiede in der Rekonstruktion multinationaler Umwelten zu markieren. Aus der hier entwickelten organisationssoziologischen Perspektive stellt sich jedoch die Frage, unter welchen Bedingungen sich diese Unterschiede ergeben. Wann „Exportieren“ und wann „Internationalisieren“ also Unternehmen? Und wie ergeben sich aus dem „Internationalisieren“ organisationale Besonderheiten? Um diese Fragen zu beantworten, rekonstruiere

ich im Folgenden Internationalisierung als einen organisationalen Abstimmungsprozess auf einem neuen Markt, der zum Ziel hat, die soziale Vielfalt des neuen Marktes auf sachlich programmierbare Variablen zu reduzieren. Dabei arbeite ich heraus, dass dieser Abstimmungsprozess entscheidend von persönlichen Vertrauensbeziehungen zwischen organisationalen und externen Akteuren bestimmt ist. Organisationen bilden dann informale und formale Strukturen aus, um diese persönlichen Vertrauensbeziehungen verlässlich in Systemvertrauen übertragen zu können. Ergebnis eines solchen Abstimmungsprozesses kann dann die Ausbildung organisationaler Akteure sein.

Konkret rekonstruiere ich dafür den Eintritt in einen neuen Markt durch L, wie ihn B beschreibt. Wie ich dabei veranschaulichen werde, erfolgt diese Markterschließung nach einer grob definierten Programmierung, die den Abstimmungsprozess auf einem neuen Markt für L verlässlich gestalten soll. Diese Programmierung wird durch Unwahrscheinlichkeitsschwellen strukturiert, die entweder von dem Markt oder den Marktpartnern bewältigt werden müssen. Jede Bewältigung ermöglicht einen nächsten Schritt in der Programmierung des Marktes. Die Bewältigung der Unwahrscheinlichkeitsschwellen bildet dabei die Grundlage für die Organisation, Vertrauen in die Markterschließung aufzubauen, da sie sich so vor Fehleinschätzungen an ihren Grenzen sicher wähnt. Zwar stellt die Programmierung selbst eine starke Versachlichung des Abstimmungsprozesses dar, es wird sich aber zeigen, dass die Programmierung dabei auf nicht programmierbare Momente persönlicher Einschätzungen sozialer Vielfalt angewiesen ist. Der konkrete Markteintritt wird im Folgenden in fünf Schritten vom ersten Marktkontakt in 4.3.2.1 bis zur Erschließung des Marktes durch die Einbindung externer Akteure in 4.3.2.5 nachvollzogen. Das Unterkapitel schließt in 4.3.2.6 mit einem Resümee und der Verdichtung der Analyse zur Annahme 3.

4.3.2.1 *Erster Marktkontakt*

B ist verantwortlich dafür, für L den Zugang zu neuen Märkten zu organisieren. Er sucht aber nicht den aktiven Zugang zu einem Markt, sondern beschreibt seine Funktion und die Rolle des Unternehmens als passiv: Man reagiert auf Anfragen aus den jeweiligen lokalen Märkten, erschließt allerdings nicht strategisch internationale Märkte. Letztlich wird der Markteintritt dabei durch eine Art konditionale Programmierung der Grenzstelle von L zu unbekanntem lokalen Märkten sichergestellt, die durch Unwahrscheinlichkeitsschwellen geprägt ist, über deren Bewältigung das Unternehmen entscheidet. Die positive Bewältigung der Unwahrscheinlichkeitsschwellen erzeugt steigendes Commitment von L mit dem jeweiligen Markt. Dieser Prozess weist insofern große Übereinstimmung mit dem Internationalisierungsprozess auf, wie ihn die Upsala School beschreibt (s.o. 2.2.2.1).

B beschreibt den passiven Beginn dieses Markteintrittes wie folgt:

Grundsätzlich in einem neuen Markt gibt es ein Interesse, die dort vorhanden ist. Dieses Interesse kann begründet werden damit, [...] dass die Leute sofort einen anschreiben: „Hallo ihr seid nicht in V-Land vertreten. Kann ich euch vertreten?“ Exklusivrecht. Das hat einen Nachteil, viele Vorteile. Das hat nen Nachteil, dass man den Zugang zu diesem Markt nur durch diese Exklusivität bekommt. Sprich, wenn er die Tür zumacht, haben wir keinen Zugang. Also da muss man wirklich aufpassen, wie man an diese Person ran kommt.

L ist insofern passiver Empfänger des Interesses externer Personen an einem gemeinsamen Geschäft. Dieses Vorgehen ist mit der Vorstellung verbunden, dass Märkte aus Akteuren bestehen, die sich an die Organisation wenden, um diese auf dem jeweiligen Markt zu vertreten.

Für L geht es zunächst darum, diesen Akteuren Zugang zum Unternehmen zu ermöglichen. Da es sich nicht darauf verlassen möchte, komplett zufällig angeschrieben zu werden, bedient sich L Messen als institutionalisierte Strukturen der Kontaktaufnahme, damit Akteure mit B bzw. L in Kontakt treten können. Die Reputation von L in der jeweiligen Branche ist dafür Voraussetzung. Erst diese ermöglicht L, Messen zu nutzen, um von Akteuren aus unterschiedlichen Märkten angesprochen zu werden. Dieses beschreibt B wie folgt:

Die ersten Kontakte für neue Märkte erfolgen in der Regel auf Messen. Messen in Deutschland, in Europa, egal wo. Wo man den Namen kennt, dann wird immer geguckt: „Ist Konzern, sind ok.“ Das ist für mich interessant, ich gehe an und was sich hinter dieser Person verbirgt, das ist in der Regel zweitrangig und der kommt, sagt: „Hallo ich bin usw.“ Visitenkarten hin und her, sprich mit Leuten, die mal wieder in der Regel nichts damit zu tun hat. Er sagt: „Hallo, kann ich mit dem Exportchef, oder ich komme aus neuem Land A und hab Interesse.“ – „Stopp! Ich bin nicht der richtige Ansprechpartner.“ So geschieht das ja in 99% der Fälle.

Messen werden von L als Kontaktabbauungsräume verstanden, in denen unterschiedliche Akteure aus verschiedenen Märkten die Möglichkeit haben, Beziehungen miteinander zu knüpfen. Insofern verhält sich das Unternehmen nicht komplett passiv bei der Erschließung neuer Märkte, sondern gibt unbekanntem Akteuren die Möglichkeit, an das Unternehmen in einem vorher definierten sozialen Raum heranzutreten, an dessen Regeln sich alle Akteure halten müssen. Messen kommt dabei eine doppelte Funktion zu: Zum einen reduzieren sie die Komplexität unbekannter Märkte auf die potenziellen Akteure, die auf der Messe erscheinen. Es wird primär diesen Akteuren Relevanz zugeschrieben. Weitere Akteure erscheinen zunächst für das Unternehmen nicht bedenkenswert. Die potenziell unendliche soziale Vielfalt unbekannter Märkte wird so für die Organisation handhabbar. Zum anderen dienen Messen dazu, das Unternehmen selbst als relevanten Akteur in der weltweiten Branche oder einer Nische darin zu positionieren. Sie machen das Unternehmen überhaupt erst als Ansprechpartner bekannt.

L entscheidet sich insofern, Messen dazu zu nutzen, potenziell unbekanntem Umwelten durch eine grobe konditionale Programmierung zu begegnen: Nur Märkte, die durch an das Unternehmen auf Messen herantretende Akteure vertreten werden, werden daraufhin beobachtet, inwieweit sie für einen Eintritt in Frage kommen. L geht insofern davon aus, dass nur Märkte interessant sind, die Akteure produzieren, die in einem internationalen Koordinationsraum (Messen) anzutreffen sind. Dieses dient als erste Unwahrscheinlichkeitsschwelle für den Eintritt in einen Markt.

Auch in den weiter von mir beforschten Unternehmen findet sich oft insbesondere bei kleineren Unternehmen der Hinweis, dass erste Kontakte zu lokalen Partnern auf Messen geknüpft wurden. Dieses ist besonders in einer solch passiven bzw. primär konditionalen Programmierung des Markteintritts ein entscheidender Faktor. In einer aktiveren Erschließung des Marktes sind häufig entweder eigene strategische Überle-

gungen oder durch andere Marktakteure – Kunden oder Konkurrenten – gesetzte Bedingungen für den Beginn einer Markterschließung relevanter. Für die hier entwickelte Perspektive ist dieser Unterschied allerdings zu vernachlässigen. Organisationssoziologisch geht es zunächst darum, zu veranschaulichen, wie Unternehmen im Internationalisierungsprozess soziale Vielfalt rekonstruieren, um sie reduzieren zu können. Zudem spielen Messen bei allen Marktzugängen eine mehr oder weniger wichtige Rolle, weil Unternehmen sich dadurch als relevante Akteure in einer Branche, auf einem jeweiligen Markt präsentieren und mit Marktpartnern in Kontakt kommen können, d. h. die Möglichkeit haben, Kunden, Konkurrenten und Zulieferer kennenzulernen (Karabulut 2014; Kalafsky und Gress 2014). Messen reduzieren generell auf Märkten soziale Unsicherheit, weil sie helfen, die relevanten Akteure eines Marktes sichtbar zu machen (Aspers und Darr 2011). Sie lassen sich insofern allgemein als ein temporärer Beobachtungs- und Kontakthanbahnungsraum für Akteure in spezifischen Branchen und Märkten verstehen (Bathelt und Schuldt 2008).

4.3.2.2 *Die Selektion des Marktes*

Nach dem ersten Kontakt sind von L weitere Unwahrscheinlichkeitsschwellen in den Prozess des Markteintritts eingebaut, die sich sowohl auf den Markt als auch auf den an das Unternehmen herantretenden Akteur beziehen. In Bezug auf beide dienen diese Unwahrscheinlichkeitsschwellen L dazu, allmählich Vertrauen aufzubauen.

Zunächst trifft ein externer Akteur aber noch auf der Messe auf eine Grenzstelle, die als Puffer dient, um das Unternehmen nicht mit zu vielen Kontakthanfragen irrelevanter Akteure zu belasten. Die Grenzstellen, die für den Erstkontakt auf einer Messe zuständig sind, können nicht über die Erschließung des Marktes entscheiden. Sie besitzen dazu weder die Qualifikation, noch sind sie in der verantwortlichen Rolle – „*Stopp! Ich bin nicht der richtige Ansprechpartner. So geschieht das ja in 99% der Fälle*“ (B). Die Ansprechpartner auf Messen haben zunächst die Funktion, das Unternehmen als Ganzes nach außen zu repräsentieren. Im Fall einer Kontakthanbahnung dienen sie zudem dazu, Kontakte zu sammeln, nach oberflächlichen Kriterien zu selektieren und gegebenenfalls weiterzuvermitteln. Beides – Repräsentanz und Informationssammlung – sind die Kernaufgaben von Grenzstellen (s.o. 3.2.1.3; zudem Aldrich und Herker 1977; Friedman und Podolny 1992). Diese Grenzstellen stellen insofern auch eine Selektionsschwelle dar, um irrelevante Akteure abzuwehren. L geht insofern davon aus, dass auch auf Messen irrelevante Akteure an das Unternehmen herantreten und stattet die Grenzstellen mit einem entsprechenden Bewertungsschema aus, um deren Anfragen abzuwehren. Die Messe wird insofern zugleich als Raum genutzt, um uninteressante Akteure auszusortieren.

Ist diese Schwelle einmal genommen, dann wird die externe Anfrage an eine erste zuständige Stelle häufig bereits vor Ort weitergeleitet. So beschreibt B:

So dann kommt einer, der ein bisschen Exportahnung hat oder jemand, der wirklich Ahnung hat und dann setzt man sich an einen Tisch und sagt: „Ok, hallo, wie kann ich Ihnen helfen?“ – „Ja, ich komme aus dem Land X und ich habe ein Projekt.“ Damit fängt es an. „Ich habe ein Projekt. Ich bin Architekt. Ich bin Unternehmer. Ich bin, ich habe ein Geschäft und ich habe ein Projekt, was Konkretes.“ Er hat es dabei. [...] Er macht seine Schublade auf und sagt: „Hier, ich habe ein Projekt, können Sie da mal

einen Blick drauf werfen? Was meinen Sie, können wir das mit Ihrem Unternehmen realisieren?“ Das geschieht innerhalb von zehn Minuten. Fünf bis zehn Minuten, also man geht gar nicht so tief in die Details. Derjenige, der mit Ihnen spricht, ist selten so universell ausgebildet, so technisch angehaut, dass er sofort die Entscheidung trifft: „Aha, das können wir, das können wir nicht.“ Dann geschieht Folgendes, wenn man kein Interesse hat, ist das Gespräch dann beendet: „Ne, ist zu weit.“ „Die Uhrzeit stimmt nicht“, oder irgend so einen Grund wird man ja finden und dann ciao Bella. Ne! Aber wenn man Interesse hat, in diesem Land tätig zu sein [...] „Das ist ok!“ „Klingt ja interessant!“ „Ich muss es prüfen.“ Dann redet man ja über das Geschäftliche, d. h., wie können wir wachsen.

Diese nächste organisatorische Stelle besitzt schon eine etwas erweiterte Entscheidungskompetenz. Diese Kompetenz bezieht sie vor allem aus einem allgemeinen Wissen über die strategischen Anliegen des Unternehmens und aus rudimentären Kenntnissen über die Realisierbarkeit von Projekten. Letzteres entstammt dem Erfolg vergangener Projekte. Das Wissen besteht dabei primär aus sachlichen Kriterien, mit denen das vorgeschlagene Geschäft bewertet wird und die unabhängig von dem konkreten Geschäft oder dem anfragenden Akteur sind. Es handelt sich insofern um allgemeines Wissen, das von einem Kontext auf andere übertragbar ist, wie es die Uppsala School beschreibt (s.o. 2.2.2.1). Diese Grenzstelle ist sozusagen mit einer allgemeinen Bewertungsvorlage ausgestattet, anhand der sie Anfragen nach sachlichen Kriterien einordnen kann. Diese Kriterien stellen letztlich eine weitere Spezifizierung der konditionalen Programmierung des Eintritts in einen neuen Markt dar. Diese Programmierung leitet die Entscheidung der Stelle an. Dabei sollte das an das Unternehmen herangetragene Anliegen zwei entscheidende Anforderungen erfüllen: Erstens verbirgt sich hinter der Anfrage ein konkretes Projekt, dessen Realisierbarkeit anhand sachlicher Kriterien bewertet werden kann? Zweitens ermöglicht das Projekt den Zugang zu einem profitablen internationalen Markt?

Dieser Fokus lässt andere Kriterien des Markteintritts zunächst sekundär erscheinen und ermöglicht es, der Grenzstelle noch auf der Messe „*innerhalb von zehn Minuten*“ zu entscheiden, ob das Projekt geeignet ist, einen profitablen Markt zu erschließen. Es geht insofern nicht primär um die Profitabilität des Projektes selbst, sondern darum zu erkennen, ob das Projekt eine langfristige Erschließung bestimmter Märkte ermöglicht. Dieses impliziert zwei Dinge. Zum einen muss, das wird sich im Folgenden noch weiter zeigen, die Grenzstelle anhand einer sachlichen Bewertung des Projektes darauf schließen, ob der an das Unternehmen herantretende Akteur geeignet ist, den Markt zu erschließen. Zum anderen muss L die Grenzstelle mit einer Bewertung für die Potenziale einzelner Märkte ausstatten. Die Grenzstelle muss wissen, welche Märkte überhaupt für L interessant zu erschließen sind. Denn letztlich sind der Markt und seine Wachstumschancen entscheidend dafür, ob ein Projekt angenommen wird.

Beim Markteintritt handelt es sich insofern um eine konditionale Programmierung einer globalen Marktumwelt, die in bekannte lokale Märkte differenziert wird, welche nicht aktiv, sondern nur auf Anfrage erschlossen werden. Das Unternehmen besitzt insofern bereits eine grobe Orientierung darüber, welche Märkte es erschließen möchte. Die Programmierung ist aber rein reaktiv ausgelegt: Messen werden für externe Akteure

als *windows of opportunity* konstruiert, um Anfragen an das Unternehmen stellen zu können. Diese zufälligen, zumindest nicht aktiv gesuchten externen Anfragen sollen dann genutzt werden, um sich Zugang zu bestimmten Märkten zu verschaffen. Dabei orientiert sich die Entscheidung an zukünftigen Wachstumsgelegenheiten auf dem Markt. Die Anfrage eines externen Akteurs wird insofern auf die Ungewissheit zukünftiger Wachstumschancen beobachtet und auf diese reduziert. B beschreibt das etwa wie folgt:

und er ist jetzt der Fünfte, der aus diesem Land kommt. Vier habe ich abgelehnt, weil ich keine Zeit hatte. Vielleicht war einer dabei, der besser ist, aber ok, ich will jetzt in diesen Markt! Die Daten habe ich ja aus dem Internet, von den Banken, von verschiedenen Institutionen mir geben lassen. Das ist ein Land, was boomt. Z. B. die Lufthansa fliegt jetzt dahin seit zwei Jahren. Die haben da ihre Frequenz erhöht, die fliegen nicht mehr einmal pro Woche, sondern mittlerweile dreimal pro Woche. Ich telefoniere mit der Lufthansa, den Leuten, die ich kenne: „Hallo, wie ist es mit dem Geschäft, wie sind die Flieger ausgelastet. So fahren viele Leute hin?“ [...] Ich weiß nicht, wie die anderen Kollegen das machen. Das mach ich. Ja das heißt, mich interessiert dann alles, was mit dem Land zu tun hat, was von hier nach Deutschland oder Europa zu diesem Land fließt. Was gibt's da für Möglichkeiten? Gibt es eine deutsche Botschaft dort? Dann werde ich sie kontaktieren: „Hallo, dedad deadad, was halten Sie davon? Gibt es einen Geschäftsbericht darüber?“ Das sind so Informationen, die unheimlich wichtig sind. Die unheimlich viel Geld sparen können. Damit man keine Bruchlandung landet.

B benutzt insofern verschiedene Informationsquellen, um sich über die Wachstumschancen und Potenziale eines Marktes zu versichern. Dabei bezieht er sich auf allgemeine Informationsquellen, um bestimmte Märkte einordnen zu können. Es ist wahrscheinlich, dass die weiteren Informationsquellen – „Lufthansa“, „Botschaft“ – bei einer konkreten Anfrage diese allgemeinen Informationen ergänzen, um die Potenziale von Märkten nochmals zu bestätigen. Es ist schwer vorstellbar, dass B die Wachstumschancen aller Märkte über die Beobachtung anderer Marktteilnehmerinnen durch persönliche Nachfrage bei Botschaften oder Fluglinien ermittelt. Bei letzterem scheint es sich auch nicht um eine programmierte Anforderung zu halten. Diese Art der Informationssammlung ergibt sich aus der individuellen Erfahrung der Grenzstelle – „*Ich weiß nicht, wie die anderen Kollegen das machen. Das mach ich.*“ Dieses erfahrungsbestimmte Vorgehen wird in vielen Unternehmen einer systematischen Marktauswahl aufgrund der damit verbundenen Kosten vorgezogen, obwohl ein systematisches Vorgehen direkt mit dem Erfolg auf Märkten verbunden ist (Papadopoulos und Martín Martín 2011).

Beide Informationsquellen, allgemeine und individuelle, dienen dazu, der Ungewissheit der Eintrittsentscheidung zu begegnen. Sie sollen eine Kalkulation ermöglichen, die die Kosten des Eintritts mit dem möglichen Gewinn auf dem Markt abgleicht. Der Markt wird hier anhand weniger Makrodaten auf Wachstumsmöglichkeiten und potenzielle zukünftige Gewinnchancen einer möglichen Markterschließung beobachtet, um zu entscheiden, ob das Programm des Markteintritts fortgesetzt wird.

Diese Makrodaten sind für alle Unternehmen eine zentrale Entscheidungshilfe, um Märkte nach Segmenten zu ordnen und zu ranken, um dann über einen Eintritt zu entscheiden (Cavusgil et al. 2004). Alle Unternehmen sind auf solche Informationen zur Markterschließung angewiesen, um die Unbekanntheit des Marktes in program-

mierbare Ungewissheit transformieren zu können. Häufiger greifen die von mir beforsteten Unternehmen allerdings bei weniger Erfahrung mit einem spezifischen Markt auf externe Akteure – zumeist Beratungsunternehmen – zurück, um sich Marktanalysen erstellen zu lassen. Diese Marktanalysen identifizieren konkret die Potenziale eines Unternehmens auf einem spezifischen Markt und geben zumeist auch Empfehlungen für Standorte. So berichtet etwa der Geschäftsführer F eines deutschen Mittelständlers A²⁸:

Ja, gut, als wir gesagt haben, wir wollen Richtung China gehen, war natürlich das erste, zu sagen, ich muss ja irgendwie dieses Land anfangen können, erstmal zu begreifen, ich muss ja irgendwie eine, irgendeine Grundlage für eine Entscheidung finden. Und aus dem Grunde haben wir uns zuerst nach Beratern umgesehen, die speziell für, ich sage mal, uns für China beraten können.

Die erhobenen Informationen über den Markt sind allerdings nicht nur essentiell für die Grenzstelle, um den Erfolg eines Markteintritts bewerten zu können, vor allem dienen sie ihr als ‚objektives‘ Wissen, um unternehmensintern die Eintrittsentscheidung abzusichern und für diese Akzeptanz zu schaffen. Schließlich bezahlt das Unternehmen das „*Eintrittsticket*“ in den Markt, wie B das nennt.

Man muss wissen, wenn man in einem Land starten will, kostet das Geld. Das ist ja dieses berühmte Eintrittsticket, das kostet Geld. Und wenn ich sage: „OK“. Wenn wir in B sagen [...] „Ja, was holen wir derzeit raus?“ Dann rede ich mit meinem Boss und präsentiere die Zahlen, die möglichen Zahlen, die Entwicklungskurve, und der Chef glaubt mir, muss davon überzeugt sein. Die Controlling Abteilung sagt: „Jo, was du so sagst, macht Sinn“. Die technische Abteilung sagt: „Ja, wir können unsere Kapazitäten ausbauen“. Das heißt, es muss ja innerhalb der Firma, die Möglichkeiten geben oder geschafft werden, um zu wachsen. Alle sagen „OK“.

‚Tatsachen‘ dienen insofern vor allem dazu, interne Glaubwürdigkeit sicherzustellen. Es geht darum, internes Vertrauen in die Entscheidung der Grenzstelle zu erzeugen. Dabei dienen die Zahlen und die ‚objektiv‘, d. h. auch intern nachvollziehbaren Fakten dazu, vor einer Zurechnung der Entscheidungsbegründung auf die persönlichen Motive der Grenzstelle zu schützen. Dieses gewährleistet überhaupt erst, dass die Entscheidung von der Organisation übernommen wird. Zugleich schützt es einerseits die Grenzstelle vor einer Überlastung durch persönliche Verantwortungsübernahme. Andererseits sichert sich die Organisation so vor zu riskanten Entscheidungen an ihren Grenzen ab. Entsprechend hat der in diesem Zusammenhang von vielen von mir beforsteten Unternehmen gemachte Rückgriff auf externe Akteure (Beraterinnen) den Vorteil, die Grenzstelle zudem von der Verantwortung für die Beschaffung der objektiven Daten zu entlasten; sie besitzt dann nur die Verantwortung für die Wahl der beratenden Akteure. So testet etwa der bereits angeführte Geschäftsführer F des Mittelständlers A zunächst die von ihm engagierte Beraterin:

Haben wir so verschiedene angesprochen, ob das jetzt Internetrecherche war, Netzwerke angesprochen, und haben letztendlich mehrere Berater uns auch angeguckt, die hier im Haus waren, die alle gesagt haben, wie sie sich das vorstellen, wie sie sich

²⁸ Bei A handelt es sich um einen Maschinen- und Anlagenbauer im Bereich der Automation mit unter 500 Mitarbeitern und einer kleinen ausländischen Niederlassung. Hier wurden neun Interviews geführt. Dieses ist ein Fall aus dem Forschungsprojekt „Going global“ oder „kurzfristige Abenteuer?“

eine Chinagründung vorstellen können, und haben uns dann letztendlich für eine Beraterin entschieden, wo wir ein sehr gutes Gefühl hatten, die von, wo es einfach passte, ich meine, mit so einer Beraterin arbeitet man verdammt lange zusammen, wo wir auch das Gefühl hatten, dass die das fachlich leisten kann, und haben der dann mit einer Standortanalyse sozusagen so eine Art – ich nenne es mal – Testauftrag gegeben, und gesagt, gut, mach du uns eine Standortanalyse.

Bei einem Eintritt in einen Markt geht es der Grenzstelle insofern zunächst darum, verlässliche Daten über den Markt entweder selber oder durch externe vertrauenswürdige Akteure zu besorgen, die die Begründung für die Profitabilität des Markteintrittes in der jeweiligen Organisation absichern können.

4.3.2.3 *Die Konstruktion eines vertrauenswürdigen externen Akteurs*

Ist diese Unwahrscheinlichkeitsschwelle genommen, wird der Markt auch in der Organisation als profitables Investitionsziel akzeptiert, dann muss in der Entscheidungsabfolge bei L geklärt werden, wie und ob mit dem anfragenden Akteur die Wachstumspotenziale des Marktes realisiert werden können. Es rückt nun die Bewältigung dieser Ungewissheit ins Zentrum der weiteren Entscheidungsabfolge. So führt B aus:

Sehr schnell will ich z. B. erfahren, wie können wir wachsen? Ist das ein ertragreiches Geschäft? Ist das eine einmalige Geschichte? Ist das ne, eine Sache die, wo man sagt: „Ok, das ist mein erstes Projekt, das wird unheimlich“ – das erste Projekt verliert man Geld. Grundsätzlich! Weil man sehr viel Zeit investiert, der Andere muss es lernen, also, ne! Es ist [...] wie ein bisschen ist eine Investition, wie einem Baby, das Essen und Trinken beizubringen, weil er sich mit Sachen beschäftigt, die er nicht kennt. Also er muss wissen, was wir tun und vor allem wie wir es tun! Passt unsere Philosophie zu dem was er vor Ort hat? Was hat er vor Ort?

Die Behandlung dieser Ungewissheit lässt die soziale Unberechenbarkeit des anfragenden Akteurs ins Zentrum der Entscheidung rücken. Sobald der Markt als Markt zur Erschließung in Frage kommt, stellt sich die Frage, inwiefern der Akteur Fähigkeiten mitbringt, um mit ihm diesen Markt zu erschließen. Ausschlaggebend ist dabei, ob es sich um einen ernstzunehmenden und d. h. vor allem langfristig stabilen Zugang zu dem Markt handelt. Im Vordergrund der Bewertung der Qualitäten des Anfragenden steht somit vor allem sein Potenzial zum Aufbau einer langfristigen Beziehung zu L. Nur eine dauerhafte Beziehung rechtfertigt für B den Aufwand, den externen Akteur in die Programme von L zu inkludieren, d. h., ihn an L anzupassen, um L auf dem Markt repräsentieren zu können. Denn dieses ist das langfristige Ziel von L: Der Anfragende soll auf Dauer als Grenzstelle auf dem zu erschließenden Markt fungieren.

Bei einem Eintritt in einen Markt wird insofern zunächst nicht der Markt programmiert, sondern eine stabile Beziehung zu einzelnen Akteuren angestrebt. Bei L sind dieses die anfragenden Akteure auf Messen. Diese Programmierung hat bei L zwei Seiten: Zum einen muss der Ansprechpartner Qualitäten haben oder sie erlernen, um auf dem Markt initiativ erfolgreich tätig zu sein. Er muss sozusagen ein ernstzunehmender Akteur auf dem Markt werden. Zum anderen muss der Akteur aber zugleich in die Programmstrukturen des Unternehmens eingebunden werden. Er darf sich also nicht zu einem von L unabhängigen Akteur entwickeln. Bezogen auf die konzipierte Heuristik organisatorischer Umwelten geht es insofern darum, den externen Akteur in

seiner Sozialität wahrzunehmen, diese aber auf Dauer in kontrollier-, am besten in programmierbare Form zu bringen. Dieses Vorgehen stellt sich bei L wie folgt dar. So beschreibt B:

Also dann gibt es in der Regel ein zweites Gespräch, nachdem man das Technische geprüft hat. Nach dem Motto: „Hallo! Ja, wir sind gerne bereit, das zu machen. Dann komme ich zu Euch!“ [...] Dann gehe ich da hin, habe meine Marschroute da, ich weiß genau, was ich dort sehen möchte. Mit ihm darüber reden will. Sprich, Investitionen, wie ist er bereit, Investitionen zu tun? Wie groß ist das Projekt? Wer sind die Player drum herum? Gibt es noch andere Partner? Ja! Hat er noch ein Netzwerk vor Ort? Um wirklich alles Mögliche abzufragen und sagen: „Ok, ich steige jetzt ein!“ Ich weiß, das erste Projekt wird, ne. Wir werden in der Regel nicht das Geld verdienen, was wir damit später verdienen möchten und dann geht man ins Eingemachte. Ins Eingemachte heißt das: „Ok, wenn Du mit uns arbeitest, hast Du Mittel, also Produktionsmittel? Sprich nen Schneider, ne Schere oder bei uns sind das Maschinen, die dann sägen, kleben. Hast Du ne Software? Also hatten Sie Arbeitsmittel? Was braucht man an Arbeitsmitteln?“ Dann geh ich mit dem das durch, d. h., für mich ist die Entscheidung quasi getroffen am ersten, zweiten Tag. Getroffen: „Ja ich will mit Dir!“

Dem Anfragenden wird jetzt quasi auf ‚den Zahn gefühlt‘. Das Unternehmen wird dabei durch B aktiver, weil es den Partner nun im Kontext des Marktes beobachten möchte. Dieses ist notwendig, um die Entwicklungspotenziale des Partners einzuschätzen, die entscheidender sind als die direkten möglichen Gewinne des offerierten Projektes. Der Besuch vor Ort hat etwas mit der Erfassung der sozialen Komplexität und Individualität des möglichen Partners zu tun. Der Partner soll in seinem sozialen Kontext verstanden werden.

Auch hier zeigt sich aber zunächst der Bedarf der Organisation, dieses Verständnis über eine sachliche Schematisierung der Umwelt zu erlangen. Dieses soll eine möglichst schnelle Entscheidung gestatten. Entsprechend werden von B auch hier routiniert einige ‚Tatsachen‘ abgefragt, um die Potenziale des Partners einzuschätzen – etwa Motive des Partners oder die Einbettung in Netzwerke. Hinter dieser Abfrage liegt eine Vorstellung von den Notwendigkeiten des Wachstums auf dem Markt – etwa langfristiges Engagement und ausreichend soziales Kapital, um den Markt zu erschließen. Diese Notwendigkeiten stecken den Erwartungsrahmen der Grenzstelle ab, deren Erfüllung sie in der direkten Interaktion mit dem Partner abklären möchte.

Das Unternehmen weist insofern eine Tendenz auf, auch die soziale Dimension der Umwelt durch schematische Abfragen zu versachlichen. Dieses erscheint nicht nur notwendig zu sein, um den Partner langfristig zu kontrollieren, sondern auch um den Aufbau der Beziehung zu dem Partner nicht dem Belieben der Grenzstelle zu überlassen. L rahmt dazu den Beziehungsaufbau zum externen Partner, indem es die Grenzstelle mit einem sachlichen Bewertungsschema ausstattet. Dieses Schema hebt die besonderen sozialen Eigenschaften des Anfragenden als Akteur hervor und macht sie zugleich auch sachlich kontrollierbar. So programmiert die Organisation durch konkrete Fragen den Aufbau der sozialen Beziehung konditional und strukturiert diesen dadurch zeitlich: Die Intensivierung der Beziehung der Grenzstelle zum Partner hängt an der Erfüllung von für die Organisation nachvollziehbaren Bedingungen. Dadurch übergibt die Organisation hier den Beziehungsaufbau nicht komplett dem Belieben der

Grenzstelle, sondern strukturiert diesen mit, indem sie den induktiven Aufbau der Beziehung anhand spezifischer Kriterien für sich nachvollziehbar macht. Zugleich bestimmt sie die Belege, die vom Partner erfüllt werden müssen, damit die Beziehung intensiviert werden kann und entlastet dadurch die Grenzstelle von zu viel Verantwortung.

Eine zentrale Komponente in diesem Schema ist die Abfrage der potenziellen Produktionsmittel des externen Partners. Zunächst soll mit Hilfe der Abfrage eingeschätzt werden, ob der Partner über die zur Verwirklichung von Projekten notwendigen ökonomischen und sozialen Fähigkeiten verfügt. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen die Abfrage als Grundlage, um den Partner an die Programme der Organisation anzupassen. Dabei ist es nicht unbedingt von Vorteil, wenn der Partner alle Fähigkeiten schon besitzt, die er benötigt. Zum einen sind es ja diese eingeschränkten Fähigkeiten, die den Anfragenden überhaupt den Kontakt zu L aufnehmen lassen. Zum anderen dienen seine fehlenden technischen Fähigkeiten dazu, seinen Status als vollwertigen Akteur einzuschränken. Der Partner ist zu diesem Zeitpunkt für B noch *„wie ein Baby, [dem man] das Essen und Trinken [noch beibringen muss], weil er sich mit Sachen beschäftigt, die er nicht kennt.“* Es ist diese Art der Beschränkung, die den Partner für B überhaupt erst interessant werden lässt. Um in der Metaphorik von B zu bleiben, nur wenn man den Partner als *„Baby“* antrifft, kann man auf seine ‚Sozialisation‘ Einfluss nehmen. Es wird sich noch zeigen, dass B dazu vor allem diese Beschränkungen des Partners benutzt, um ihn von sich abhängig zu machen. Diese Beschränkungen können zur Kontrolle des Partners eingesetzt werden und zusätzlich dazu, der Unsicherheit über die Motive des externen Partners eine Machtbeziehung entgegenzusetzen. Diese Machtbeziehung ermöglicht es, den Partner verlässlich in die Programme der Organisation einzubinden.

Es zeigt sich aber, dass der Partner dazu auch in seiner sozialen Dimension als individueller Akteur betrachtet werden muss, um ihn langfristig kontrollieren zu können. Der sozialen Dimension kommt bei der Etablierung der Beziehung zum externen Partner eine entscheidende Bedeutung zu, weil man nur schwer seine Entwicklung – wie etwa bei der Bewertung des Marktes – anhand vergangener und aktueller Daten extrapolieren kann. Das Verhalten des externen Partners kann als Ungewissheit kommuniziert werden und die Organisation kann versuchen, durch Informationen über sein vergangenes Verhalten Sicherheit über sein zukünftiges Verhalten zu gewinnen. Dem Unternehmen geht es hier jedoch darum, dass der Partner in Zukunft ‚ein anderer‘ werden soll, damit er den Markt erfolgreich für B erschließen kann. Er muss seinen minderwertigen Status als *„Baby“* verlieren. Die sich daraus ergebende Ungewissheit kann insofern nicht durch vergangene Sicherheit absorbiert werden, sie verlangt vielmehr ein Vertrauen in die Lernbereitschaft des individuellen externen Akteurs.

Die Grenzstelle kann diese Ungewissheit insofern nur für die Organisation bearbeitbar machen, indem sie diesem individuellen Akteur vertraut, dass dieser zumindest bereit ist, in Zukunft zu dem Akteur zu werden, den das Unternehmen auf dem Markt braucht und der sich an die Organisation und deren Programme anpasst. Daten bilden dabei zwar die Voraussetzung dafür, dass man mit dem Akteur überhaupt eine Bindung in Betracht zieht, um aber einschätzen zu können, ob der Partner bereit ist, sich an das Unternehmen langfristig zu binden, ist es notwendig, die Persönlichkeit des

Partners einzuschätzen bzw. seine Selbstdarstellung zu durchschauen (vgl. Luhmann 1989, S. 66 ff.).

Insofern sperren sich soziale Kriterien einer vereinfachten Schematisierung. Insbesondere sind die Motive des Partners nicht ohne weiteres anhand versachlichter Vorgaben zu bestimmen. Allein deswegen erscheint der persönliche Besuch der Grenzstelle vor Ort notwendig zu sein. Eine rein sachliche Bestimmung der Umwelt würde diesen überflüssig machen. Man könnte dann etwa auch schlicht einen Fragebogen postalisch schicken. Es sind jedoch gerade die Motive des Partners entscheidend, um einschätzen zu können, ob auch der Partner bereit ist, in eine langfristige Beziehung zu investieren.

Wieso aber bedürfen Motive der persönlichen Einschätzung einer Grenzstelle? Zum einen hat dieses mit der Komplexität zu tun, die eine Analyse der Motive eines Akteurs mit sich bringt. Um bewerten zu können, welche Motive der Partner hat und wie sich diese Motive in Zukunft wandeln werden, muss man den Partner als individuellen Akteur in seinem sozialen Kontext betrachten. Die sich daraus ergebende Komplexität ist anhand weniger, programmierbarer Variablen nur schwer abzufragen. Zum anderen impliziert eine Beziehung zu einem individuellen Akteur Probleme doppelter Kontingenz. Ein Akteur kann immer auch willkürlich – zumindest von außen betrachtet –, nach unbekanntem Motiven und in Reaktion auf den einzuschätzenden Akteur handeln. Doppelte Kontingenz lässt sich letztlich nur durch den Aufbau einer sozialen Beziehung lösen (Luhmann 1984, S. 148 ff.).

Nur eine konkret adressierbare Grenzstelle kann eine solche Beziehung aufbauen, denn die Voraussetzung für den Aufbau einer solchen Beziehung ist Vertrauen in den konkreten Akteur, d. h. in den externen Akteur durch die Grenzstelle und umgekehrt in die Grenzstelle durch den externen Akteur. Steht im Folgenden ersteres im Vordergrund, weist letzteres darauf hin, dass Grenzstellen von Organisationen für externe Akteure den Zugang zu dem System Organisation verwalten. Die Grenzstelle fungiert dabei als Gesicht für ein System, in das der externe Akteur vertrauen soll (vgl. Giddens 1990, S. 83 ff.).

Es geht insofern um den Aufbau persönlichen Vertrauens zwischen zwei Akteuren und d. h., es geht um den Aufbau von Vertrauen zwischen zwei Akteuren auf der Grundlage ihrer wahrgenommenen Selbstdarstellung und der Erwartung, dass sich diese Akteure auch in Zukunft entsprechend dieser verhalten werden (Luhmann 1989, S. 40 ff.). Im hier dargestellten Vertrauensaufbau an den Grenzen im Fall L finden sich typische allgemeine Annahmen über den Vertrauensaufbau zwischen Akteuren wieder. So basiert grundsätzlich und auch im Fall L der Aufbau von Vertrauen auf der Einschätzung der Motive und des Charakters des Vertrauensnehmers, auf deren Grundlage der Vertrauensgeber auf das wahrscheinliche zukünftige Verhalten des Vertrauensnehmers schließt (siehe dazu auch für den restlichen Absatz Dietz et al. 2010). Vertrauen basiert insofern auf kalkulativen und vorhersagbaren Komponenten. Der Vertrauensgeber generiert dabei ein Urteil über die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers anhand seiner Wahrnehmung der Fähigkeiten, des Wohlwollens und der Integrität des Vertrauensnehmers bzw. seiner Intentionen (vgl. dazu auch Six und Sorge 2008). Zent-

ral sind dafür die Qualität der Belege für die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers und deren Interpretation. Dabei kann man zwischen direkten aus der Interaktion und angenommenen Belegen, gewonnen aus dritten Quellen, unterscheiden.

Für den Vertrauensaufbau muss der Partner insofern als individuell sozial eingebetteter Akteur mit spezifischen Motiven betrachtet werden, um seine Potenziale als Akteur bewerten zu können. Diese Einschätzung ist nicht endgültig programmierbar und kalkulierbar, sondern beruht auf Vorhersagen, die sich auf die Integrität und die Absichten des Partners beziehen, wie sich in folgender Interviewpassage mit B verdeutlicht.

Nachdem ich alle diese Daten über das Land gesammelt habe und die Entscheidung getroffen habe: „Ok, es sieht so aus, [...]“ Und all diese Informationen müssen ja vorher geschehen, ja, d. h., ok, ich investiere die 20, 5.000 Euro, oder wie viel auch immer das ist oder 10.000 egal! Indem ich mir Informationen besorge, indem ich meine Arbeitszeit damit zubringe, indem ich dahin fliege, übernachte, im Hotel Übernachtung bezahlt er. Das sind so Details, d. h., das passt ja, wir sind hier gegenüber dem Theater. Das ist wirklich mein Eintrittsticket. Ich weiß nicht, was man da erwartet, aber sind die Schauspieler gut? Sind die, ist das Orchester gut? Hab ich Pech meinen Nachbarn usw., usw. Also, alle diese Dinge muss man vorbereiten und dann sagen: „Ok, I would pay the ticket!“ Und dann geh ich rein. Und dann geh ich rein mit meiner Methode. Also es gibt bei uns keine, keine Bibel, die festgeschrieben ist. Du musst: na, na, na, na, na. Das einzige was sein muss, ist: Hat er Geld, ist er kreditwürdig? Kann er bezahlen? Was steht dahinter? Und dann geht man ins Geschäft: „OK!“ Basierend auf das Projekt sagen wir: „OK, wir können es machen. Ich habe es kalkulieren lassen. Sprich ich hab investiert, ich hab es vorspekulieren lassen, das kostet dich: 100.000 oder ne Millionen oder etwas um die 100 ...“. Und dann sage ich: Ok, dann sehe ich in etwa, ist er erschrocken, ist er nicht erschrocken, weil er ja mit Sicherheit mit anderen gesprochen hat. Und wenn ich merke, aha, er will wirklich und er hat und er kann. Dann fangen wir an über das, dieses Geschäft zu reden, wobei ich gleichzeitig immer die nächsten Geschäfte im Kopf habe: Was für eine Basis kann ich ihm jetzt schon geben? Wie kann ich ihn an uns binden, dass er so begeistert ist, dass er sagt: Übrigens ich hab noch drei. Ja! Weil das ist auch, dass er wirklich, dann, dann im Gespräch.

Es gibt im Entscheidungsprozess für den Partner insofern einen nichtprogrammierbaren Moment, der für den persönlichen Vertrauensaufbau die individuelle Einschätzung der Grenzstelle erfordert – *„Und dann geh ich rein mit meiner Methode. Also es gibt bei uns keine, keine Bibel.“* Dabei beobachtet die Grenzstelle den zukünftigen Partner als sozialen Akteur, der eine Wahl hat. Die Grenzstelle versteht sich demnach auch selbst nur als eine von mehreren Alternativen – *„Weil er ja mit Sicherheit mit anderen gesprochen hat.“* Um aber die Kontingenz der Entscheidungsmöglichkeiten des Gegenübers aufzulösen, spitzt sie die Kommunikation von Erwartungen so zu, dass der andere seine Motive zumindest durch Gesten offenbaren muss – *„Ok, dann sehe ich in etwa, ist er erschrocken, ist er nicht erschrocken.“* Die Interpretation dieser Gesten wiederum ist es, die als Signal für den Aufbau von Vertrauen benutzt wird. Es handelt sich hier um sowas wie einen ‚Charaktertest‘, ein Test seiner Integrität, der den Partner mit einem Risiko konfrontiert, weil von ihm ein eigener Einsatz gefordert wird. Er muss nun ‚Farbe bekennen‘ und soll dazu gebracht werden, sich nachvollziehbar zu binden. Es geht darum, die

„Selbstdarstellung des Handelnden unter dem Gesichtspunkt seiner Vertrauenswürdigkeit“ (Luhmann 1989, S. 41) zu prüfen, indem auch von dem externen Partner eine riskante Vorleistung eingefordert wird, damit Vertrauen aufgebaut werden kann. Die Interpretation seiner Reaktion auf diesen Vorschlag dient entsprechend als Grundlage, um die Kontingenz seiner zukünftigen Entscheidungen zu bändigen und eine langfristige Beziehung mit ihm zu wagen.

Diese Interpretation der Gesten eines externen Partners sind wiederum abhängig von den spezifischen kulturellen Einbettungskontexten der Akteure, die Vertrauen aufbauen sollen. B hatte dieses bereits dadurch angedeutet, dass er angab, aufgrund des gleichen kulturellen Hintergrundes, einer ähnlichen Mentalität leichter Beziehungen zu externen Akteuren eines spezifischen Kulturkreises aufbauen zu können (s.o. 4.3.1.2). Noch konkreter verdeutlicht sich dieses im Fall G²⁹. Hier beschreiben der Geschäftsführer E und ein Vertriebler M die Unterschiede im Beziehungsaufbau zwischen ihrem Heimatmarkt F und dem neu zu erschließenden Markt P-Land.

[Geschäftsführer E]: The products are the same, but the ways to sell it [...] are different. If you talked with [...] the sells manager for G-F-Land and [...] he does a little bit of, G-P-Land. So he sees from both sides. But he also says: Ok in F-Land, we go to a company. Explain, what we are doing, and that it is a profit for them and they are stupid, if they don't sign it. And after like two appointments we have a contract, and they gonna sell it, and it will be a success. But in P-Land, as it. You have an appointment. You have to [...] get their confidence. After you got to go and get another appointment, then you need to have a presentation for the board [...], CEO and the managers. After that, you need to wait for like, two, three, four weeks. Because they have to discuss it internally. Then you have an appointment again. Because they need to know, how are the results of your other campaigns from other partners? And is it a stable product? Are you in fought with some legal problems? So they need real [...] confidence, that the product that we sell, is the best product for them. And after they think: "Ok, it is ok", then maybe like three months later. And after that, ok, they, they had autographed, "Ok, but we sign it, the contract." But then, it will, before they give us a customer, it can so be three, four months later. So, we need to like an investment in a year, to get one customer. And that is the main difference. In F-Land we have like a month and then three months later, we get the first customer. So the period to get an order is a lot smaller in F-Land, than it is in P-Land. That is a main difference.

Der Aufbau stabiler Beziehungen zu Marktakteuren auf unterschiedlichen Märkten drückt sich in diesem Fall zunächst in unterschiedlichen zeitlichen Abfolgen aus. P-Land Kunden lassen sich mehr Zeit, um sich von einem Produkt überzeugen zu lassen. Sie benötigen mehr Zeit und mehr Informationen, um Vertrauen aufzubauen. Es zeichnet sich hier ein induktiver Vertrauensaufbau ab, in dem vor allem die Kunden langsam und schrittweise Vertrauen zu G aufbauen. Es wird dabei aus der Beschreibung deutlich, dass Vertrauensbildung von den P-Land Kunden als ein riskanter Prozess verstanden wird, der intern durch Diskussion und den Einbezug mehrerer Stellen abgesichert

²⁹ Bei der Softwarefirma G handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen, das im Bereich der Suchmaschinenoptimierung tätig ist. G ist ein Subunternehmen einer kleinen Holding. Es hat unter 500 Mitarbeiterinnen. Seit einigen Jahren versucht G auf dem Markt P Fuß zu fassen. Dieses ist zu dem Zeitpunkt der Interviews (Februar 2011) mit dem Geschäftsführer und zwei Vertrieblern allerdings nur eingeschränkt gelungen.

werden muss. Für G erscheinen die P-Land Kunden allerdings vor allem im Vergleich zu seinen F-Land Kunden als abwartend und misstrauisch. Insofern muss G einen höheren zeitlichen Aufwand betreiben, um zu einem zählbaren Ergebnis zu kommen.

[Vertriebler M]: Und mehr Geduld! Man muss auch Geduld haben. In F-Land kann man nach einem Kunden gehen und dann gleich mit dem Vertrag unterzeichnet, kommt man zurück. [...] Aber in P-Land geht das nicht, muss man Geduld haben und: „Rufen Sie mich in fünf Wochen nochmal an.“ „Ja, ne, da kann er nicht, ne. Rufen Sie in vier Wochen nochmal an. Ja, ok, ne!“ Das [...] dauert lange.

Dabei zeigt sich insbesondere, dass dieser höhere zeitliche Aufwand aus einem höheren Argumentationsbedarf des Unternehmens auf einem neuen Markt entspringt. Als unbekannter Marktakteur wird das Unternehmen und im Konkreten die Grenzstelle mit einem höheren Begründungsaufwand konfrontiert.

[Vertriebler M]: Auch in P-Land der Unterschied: [...] man muss mehr reden und mir richtig Argumente angucken, um jemand zu überzeugen. Man ist mehr von: „Ok, na, na, ich finde dies. Ich habe darüber nachgedacht und das ist meine Überzeugung.“ Und, ja in F-Land kann man mehr eine Person einfach überzeugen: „Ok, wenn ihr das sagt. Ihr habt darüber nachgedacht. Dann ist eine große Chance, [...] dann kann das so sein.“ Aber in P-Land würde man sagen: „Ja, machen wir die Gelben Seiten und Google. Ach ja, ich guck jeden Tag einmal. Ja. Ist nicht wichtig für mich.“ So, so, so ist man, noch, man ist noch, ja, etwas traditioneller [...].

Der konkrete Abstimmungsprozess zu externen Marktakteuren ist insofern auf dem neuen Markt durch andere institutionelle Bedingungen geprägt. Das Unternehmen ist hier mit einer *liability of foreignness* (s.o. 2.2.1.1) und einer *liability of outsidership* (s.o. 2.2.2.2) konfrontiert, d. h. mit einem grundsätzlichen Misstrauen anderer Marktteilnehmer aufgrund der Unbekanntheit des Unternehmens in dem jeweiligen Marktnetzwerk. Dieses resultiert für das Unternehmen vor allem in einem größeren Begründungs- und Zeitaufwand, indem sich das Unternehmen gegen bereits etablierte Konkurrenz durchsetzen muss. Auf dem Heimatmarkt ist das Unternehmen im Gegensatz dazu etabliert. Hier kann die Grenzstelle in der Abstimmung mit dem Kunden auf ein generalisiertes Vertrauen des Kunden in das Unternehmen bzw. dessen Produkt zurückgreifen, um relativ schnell eine stabile Beziehung aufzubauen. Beim Eintritt in einen neuen Markt muss dieses Vertrauen jedoch zunächst im Rahmen persönlicher Vertrauensbeziehungen aufgebaut werden. Dieses wird durch die kulturellen Unterschiede in der Interpretation der Gesten der Verhandlungspartner erschwert:

[Vertriebler M]: Was ich dabei sagen muss, ist [...] was anderes. Man ist in P-Land sehr nett, sehr, so im Termin: Oh, es ist hier, es ist sehr nett. Es ist manchmal eigentlich zu nett. „Ja, ok“ ne. Man ist sehr, sehr freundlich. Das ist gastfreundlich. Das ist in F-Land manchmal anders. Das man dann sagt: „Ok, ja, howgh [tiefe Stimme].“ Ja dann musst du, [...] bewegen das Gespräch, dann, [...] ist mein Ziel, um die Person ein bisschen locker zu machen und positiv und ja, zu interessieren und, das Gefühl zu geben, dass ich ihnen helfen kann.“ [...] in P ist man gleich nett und freundlich und kommen setzen wir uns und ah. Das ist der wichtigste Unterschied.

Der Vertriebler verdeutlicht somit, dass sich grundsätzlich die Verkaufssituation in ihren formalen Bedingungen nicht zwischen dem Heimatmarkt und dem neuen Markt unterscheidet. Was sich verändert, sind die Gesten der Akteure, die elementar für den

Aufbau von Vertrauen sind. Hier ist es etwa dem Vertriebler kaum möglich, aus den in der Interaktion beobachtbaren Gesten seiner Kunden darauf zu schließen, inwiefern er mit dem Kunden erfolgreich Vertrauen aufbaut oder nicht. Er kann entsprechend auch nicht seine Selbstdarstellung anpassen, weil er die Selbstdarstellung des Kunden nicht durchschaut. In seinem Heimatmarkt gelingt ihm dieses ohne Probleme. Letztlich versucht G diese Situation zu verbessern, indem Vertriebler eingestellt werden, die aus P-Land stammen. Diese passen die Selbstdarstellung des Unternehmens an den institutionellen und kulturellen Kontext an, indem sie etwa die Produktpräsentationen in der Verkaufsinteraktion verändern.

[Geschäftsführer E]: So I think [the] problem is mainly in the communication, which we are doing now, and you'll, and we see now, that we are getting more professional. And that is because of W [P-Land Vertriebler] and he says: "Ok, we cannot go to a customer with [...] a white paper with some text. We need the company profile, with nice colors, with nice product leaflets." And we didn't have that! [...] because we thought: "Boah, it isn't necessary!" Because G-F-Land first did it also with a white paper. Just hit points and sell it.

Wird dieser Anpassung später im Fall L noch eine wichtige Rolle zukommen, lässt sich hier zunächst festhalten, dass der im Abstimmungsprozess notwendige persönliche Vertrauensaufbau durch kulturelle Einbettungskontexte beeinflusst wird. Die soziale Vielfalt eines neuen Marktes drückt sich insofern in der Form kultureller Differenz konkret an den organisationalen Grenzen in Problemen des Vertrauensaufbaus von Grenzstellen mit externen Akteuren aus.

Dieses stimmt mit allgemeinen Erkenntnissen überein, dass die Wahrnehmung kultureller Differenzen die Vertrauensbildung zwischen Akteuren erschweren (Dietz et al. 2010; Fulmer und Gelfand 2012). Dieses liegt letztlich daran, dass Vertrauen und Misstrauen auf Vertrautheit beruhen (Luhmann 1989, S. 17 ff.; vgl. auch Endreß 2001). Vertrautheit lässt sich dabei als geteilter kognitiver lebensweltlicher Rahmen verstehen, der die Bedingung für die Beobachtung zukünftiger Selektionsmöglichkeiten und damit die Vertrauensfrage darstellt. Vertrautheit bildet somit die Grundlage, Personen im Rahmen von Vertrauen als „Symbolkomplexe“ zu interpretieren und so ihrer Selbstdarstellung vertrauen zu können (Luhmann 1989, S. 30 u. 34). Die sich mit Vertrautheit verbindenden Wissensgrundlagen lassen sich dabei als Kultur verstehen (Reckwitz 2006) und Vertrauensbildung entsprechend als kulturabhängig (Ferrin und Gillespie 2010). Das bedeutet vor allem, dass sowohl die kulturelle Unterschiedlichkeit der Signale und die Differenzen in der Interpretation dieser Signale als auch die grundlegende Bereitschaft zu vertrauen, den induktiven Aufbau von Vertrauen zwischen Akteuren unter erschwerte Bedingungen setzt: „In short, culture influences the formation of trust cues in relationships, and serves as a filter for cues encountered from another culture“ (Dietz et al. 2010, S. 21; vgl. auch Zaheer und Zaheer 2006).

Trotz dieser kulturellen Abhängigkeit weist Vertrauensbildung auch universalistische Komponenten auf (Ferrin und Gillespie 2010, S. 72). Vertrauensbildung ist insofern zwar erschwert, kann aber auch über kulturelle Differenzen hinweg gelingen. Kulturelle Gleichheit ist insofern keine notwendige Bedingung zur Herstellung von Vertrauen. Allerdings vereinfacht und beschleunigt kulturelle Gleichheit letztlich den

Vertrauensaufbau zwischen Akteuren und macht diesen verlässlicher zu erwarten. Entsprechend zeigen die Fallstudien, dass Organisationen an ihren Grenzen Personen zur Erschließung neuer Märkte einsetzen, die zu den Marktakteuren passende kulturelle Eigenschaften aufweisen. Insofern verdeutlicht sich, dass Organisationen ihre Einstellungspolitik den unterschiedlichen institutionellen Herausforderungen anpassen (Pache und Santos 2010).

Der Abstimmungsprozess zu Programmierung neuer Märkte drückt sich insofern zunächst in der Herausforderung aus, persönliche Vertrauensbeziehungen zu Marktakteuren zu etablieren. Diese hier beschriebene Art den Zugang zu einem Markt über einen vertrauensvollen Partner zu erschließen, findet sich auch in den weiteren beforschten Unternehmen. Insbesondere in den kleineren Unternehmen wird zumeist über einen Partner, sei dieses ein lokaler Vertriebler, eine Beraterin, ein Kunde oder ein bekannter Geschäftspartner bzw. Joint-Venture-Partner, ein Markt erschlossen (dieses stellen auch Sorge et al. 2009 fest). Größere Unternehmen können zwar aufgrund ihrer globalen Reputation mit einem Vertrauensvorsprung rechnen, sind aber auch auf den Zugang zu lokalen Reputationsnetzwerken durch Partner angewiesen (Glückler 2006). Welchen Stellenwert diese Reputationsnetzwerke dabei in der Erschließung eines Marktes haben, hängt von der Rekonstruktion sozialer Vielfalt lokaler Umwelten innerhalb dieser Unternehmen ab: Werden Umwelten als sozial vielfältig rekonstruiert, dann ist ein solcher Zugang über einen Partner auch hier naheliegend, selbst wenn größere Unternehmen häufig ausreichende Ressourcen haben, um lokalen Einheiten genügend Zeit zur Etablierung in lokalen Marktnetzwerken zu verschaffen. Größere Unternehmen setzen für den Zugang aber zumeist nicht auf einzelne Personen, sondern eher auf die Kooperation mit anderen Organisationen, etwa durch den Kauf bereits etablierter Unternehmen, Mergers oder Joint-Ventures.³⁰ Alternativ zum Kauf können größere MNU sich auch eines Teils der sozialen Vielfalt eines lokalen Marktes entledigen, indem sie gleich ihre Zulieferer dazu bringen, sie bei der Grenzüberschreitung zu begleiten – wie es Teil der Transnationalisierungsstrategie der großen deutschen Automobilbauer

³⁰ So zeigen etwa Slangen und Hennart (2008), dass MNU zum Markteintritt in „cultural distant countries“ Unternehmen aufkaufen, wenn sie international unerfahren sind oder vor Ort eine hohe Autonomie im Bereich des Marketing als entscheidend einschätzen. Interpretiert in dem hier vorgeschlagenen theoretischen Rahmen, weist das daraufhin, dass Unternehmen die Akquisition eines lokalen Unternehmens präferieren, wenn sie der besonderen sozialen Vielfalt lokaler Umwelten nicht eigene ausgebildete Organisationsstrukturen entgegensetzen können, die lokale Umwelten zu programmieren gestatten. Alternativ setzten sie deshalb auf bereits vor Ort etablierte Akteure, um diese die soziale Vielfalt möglicher Kundenbeziehungen autonom absorbieren zu lassen. Entsprechend stellt Harzing (2002, S. 214) in Bezug auf die strategische Orientierung von MNU fest: „Alignment with host country conditions (external isomorphism) is much easier for acquisitions than it is for greenfields, since the former are local firms with an established local network. Other things being equal, companies following a global strategy would, therefore, prefer greenfields, while companies following multi-domestic strategies would prefer acquisitions.“ Dabei weisen Slangen und Hennart (2008) darauf hin, dass die „cultural distance“ hier der ausschlaggebende Faktor für die Internationalisierung durch Übernahmen durch unerfahrene Unternehmen ist. Die Wahrnehmung sozialer Vielfalt scheint insofern den Zugang zu Märkten über externe Partner entscheidend zu bestimmen. Auch die Präferenz von unerfahrenen Firmen - wie etwa *emerging market firms* - den Eintritt auf internationalen Märkte primär durch Akquisitionen oder Mergers zu bewältigen (Deng und Yang 2015), unterstützt die hier verfolgte Argumentation.

ist (Pries 1999). Damit verlagert sich das Problem der sozialen Vielfalt lokaler Kontexte auf diese Zulieferer bzw. auf die kooperierenden Unternehmen und damit insgesamt auf mehrere Organisationen und deren Beziehungen zueinander.

Insgesamt verdeutlicht dieses, dass die Beziehungen mit bestimmten vertrauensvollen Partnern Organisationen dazu dienen, die soziale Vielfalt zumindest in Bezug auf eine primäre Akteursgruppe – Kunden oder Zulieferer – und idealerweise zu institutionellen, d. h. primär rechtlichen Akteuren – Behörden – einzuschränken. Zumeist hängt das Gelingen oder Scheitern einer Markterschließung dann an der Verlässlichkeit der Beziehung zu diesen Partnern. Hier ist es dann für Organisationen entscheidend, die Motive der einzelnen in die jeweilige Kooperation involvierten Akteure im Blick zu behalten, um verlässlich die Beziehung zu diesen programmieren zu können (Park und Ungson 1997; Park und Ungson 2001). Diese Verlässlichkeit hängt wiederum zentral daran, wie man zu bzw. mit solchen Partnern Vertrauen etablieren kann (Brouthers und Bamossy 2006; Maguire und Phillips 2008). Ein solcher Vertrauensaufbau ist dabei bestimmt von den Einschätzungen und Interpretationen einer oder mehrerer Grenzstellen und damit auch von der Wahrnehmung kultureller Unterschiede. Letztere haben somit einen direkten Einfluss auf den Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen und damit auf den Abstimmungsprozess auf einem neuen Markt. Dieser Einfluss kultureller Differenz für den Vertrauensaufbau unterscheidet die Rekonstruktion multinationaler Umwelten schon beim Markteintritt von vergleichbaren Umwelten. Organisationen passen sich dieser Herausforderung an, indem sie die Grenzstellen mit kulturell passenden Personen besetzen, um den Vertrauensaufbau an den Grenzen verlässlich zu gestalten.

4.3.2.4 *Die Abnahme persönlichen Vertrauens in der Organisation*

Aus der hier verfolgten organisationssoziologischen Perspektive stellt sich aber nicht nur die Frage, wie sich das Vertrauen zwischen Grenzstellen und externen Akteuren aufbaut, sondern auch wie dieses persönliche Vertrauen der Grenzstellen in Organisationen abgenommen wird, damit die Beziehung zum externen Partner auch von der jeweiligen Organisation akzeptiert wird. Die Entscheidung über die Zusammenarbeit mit dem externen Partner bedarf zwar der persönlichen Einschätzung der Grenzstelle, muss jedoch so nach innen kommuniziert werden, dass sie nicht ausschließlich auf die Person der Grenzstelle zugerechnet werden kann, sondern in der jeweiligen Organisation als ‚objektiv‘ erscheint. Es stellt sich insofern die Frage, wie sich das persönliche Vertrauen an den Grenzen in Systemvertrauen in der jeweiligen Organisation verwandelt.

Zunächst lässt sich hier im Fall L auf das beschriebene sachliche Schema hinweisen, mit dem die Organisation den Beziehungsaufbau zu externen Akteuren strukturiert. Dieses Schema leitet nicht nur den Beziehungsaufbau an, sondern macht zudem die Einschätzung einer Grenzstelle in L anschlussfähig. Die durch dieses Schema abgefragten Daten können als akzeptierte Tatsachen zur Begründung und Absicherung der Entscheidungen einer Grenzstelle genutzt werden. Darüber hinaus ist es aber zudem notwendig, den auf persönlichem Vertrauen basierenden sozialen Aspekt der Beziehung zwischen der jeweiligen Grenzstelle und dem jeweiligen externen Akteur in der Organisation abnahmefähig zu machen. Dieses geschieht durch eine intersubjektive

Absicherung, die mehrere Personen und Abteilungen in die Einschätzung einbezieht: L ergänzt das Programm des Markteintritts durch die Einführung von Kommunikationswegen (s.o. 3.2.2.2), um die Einschätzung der Grenzstelle auch sozial abzusichern. So berichtet B darüber, wie er seine Mitarbeiter bei dem Zugang zu einem neuen Markt betreut.

Und ich dem Mitarbeiter sage: „Achtung, hast du das und das dran gedacht? Hast du dran gedacht?“ Also im Gespräch bereiten wir uns gegenseitig darauf vor. Ob ich jedes Mal mitfahre? Das ist eine Frage der Zeit und des Timing. In der Regel fahre ich beim zweiten Termin immer mit, weil das ist etwas ganz Neues. Und ich möchte nicht, dass das Unternehmen, naja in die falsche Richtung gelenkt wird, weil der Kollege [...] neu ist. Er ist ehrgeizig. Er will Erfolge erzielen und er sagt: „Ok, wow, ich habe diese Gegend erschlossen, das und das und das.“ Das ist in Ordnung, das darf man nicht bremsen, aber! Diese Spielregeln sind ja bekannt. Also das heißt, es gibt eine Abteilung hier in der Zentrale, die sich darum kümmert. Und zwar, wenn ich z. B. frage: „Ok, ich will wissen, ist er kreditwürdig, hat er irgendwelche Dinger?“ Das mache nicht ich; unsere Finanzabteilung. Ich gebe ihnen die Daten und die recherchieren das für mich bei den Banken. Die recherchieren das.

Die Grenzstelle ist in ihrem Vorgehen somit durch eine Kombination von Programmen und Kommunikationswegeregeln zweifach abgesichert. Abteilungsintern wird ihr Verhalten anhand von Vorgaben interaktiv kontrolliert. Dadurch kann die Abteilung gewährleisten, dass die Grenzstelle im Interesse des Unternehmens handelt. Es wird insofern ein kontrollierender Rahmen vorgegeben, in dem die Grenzstelle eigeninitiativ handeln soll. Ergänzt wird dieses durch eine zweite Absicherung, die über die Abteilung hinausgeht. Andere Abteilungen werden in den Entscheidungsprozess einbezogen, indem diese Informationen über den externen Akteur beisteuern. Die Inklusion weiterer Abteilungen besitzt dabei nicht nur Vorteile der Arbeitsteilung. Es stützt zudem die Entscheidung der Grenzstelle und seiner Abteilung mit mehr Legitimität und damit organisationaler Anschlussfähigkeit in der gesamten Organisation aus.

Zunächst geschieht dieses wiederum auf der Ebene der Abnahme der Daten selbst. Der Wahrheitsgehalt der Informationsgrundlage der Entscheidung wird durch eine andere Abteilung bestätigt. Die Unsicherheit für Daten und Informationen werden so von anderen Akteuren innerhalb der Organisation absorbiert. Dieses entlastet die Grenzstelle und die Abteilung von der Verantwortung für diese Unsicherheitsabsorption und minimiert das Risiko von persönlicher bzw. individueller Zurechnung von Fehlentscheidungen. Diese Entlastung von Verantwortung ermöglicht der Grenzstelle ein freieres Entscheiden und eröffnet ihr damit mehr Möglichkeiten, Vertrauen bei externen Partnern aufzubauen (Perrone et al. 2003).

Die doppelte Absicherung der Grenzstelle durch Programmierung und der Festlegung von Kommunikationswegen hat somit eine doppelte Funktion: Sie hat eine entlastende Funktion für die Grenzstelle, indem sie Verantwortung für die Absorption externer Unsicherheit auf mehrere Akteure verteilt oder auf die Programme und somit auf deren Programmierer verschiebt (siehe zur Programmierung von Grenzstellen 3.2.1.3 und zu dieser Funktion von Entscheidungsprämissen 3.2.2.2). Zugleich stellt sie auch die interne Abnahmefähigkeit der Entscheidungen der Grenzstelle sicher und schützt die Organisation vor Kontrollverlust an ihren Grenzen.

Bei all der sachlichen Absicherung der Grenzstelle liegt die Entscheidung für den Markt nichtsdestotrotz immer noch in der persönlichen Verantwortung der Grenzstelle. Variiert diese mit dem Grad der sachlichen Absicherung (Perrone et al. 2003), bleibt der Aufbau von Vertrauen ein konkreter interaktiver Prozess, der von der persönlichen Einschätzung der Grenzstelle abhängt. Man kann die Einschätzung der Grenzstelle – wie beschrieben – dabei zwar formal unterstützen, sie ist letztlich aber nicht zu formalisieren, weil nicht von der einzelnen Person auf der Grenzstelle abgesehen werden kann (Perrone et al. 2003). Die Organisation kann sich hier insofern nicht von der Persönlichkeit ihrer Grenzstelle emanzipieren. Allerdings muss auch deren persönliche Einschätzung nach innen abnahmefähig sein. Andere organisationale Mitglieder müssen der persönlichen Einschätzung der Grenzstelle dafür vertrauen. Dabei ist entscheidend, wie die Übersetzung von persönlichem Vertrauen der Grenzstelle in den externen Partner in persönliches Vertrauen der restlichen organisationalen Akteure in die Grenzstelle geschieht.

Letztlich handelt es sich hier um die organisationale Herausforderung, in vielfältigen Umwelten ein Vertrauen in ein Vertrauen zu etablieren, dass zwar auf formalisiertes Systemvertrauen zurückgreifen, aber nicht allein durch dieses hergestellt werden kann. Die Formalisierung von Mitgliedschaft fungiert dafür immer noch als Grundlage. Diese etabliert immer noch ein so generalisiertes Vertrauen in die Grenzstelle, dass die anderen organisationalen Akteure und die Organisation zumindest davon ausgehen können, dass die jeweilige Grenzstelle nicht bewusst gegen die Interessen der Organisation handelt. Jedoch sind an dieser Stelle nicht die grundlegenden Motive der Grenzstelle entscheidend. Diese hat L sozusagen mit der Einstellung der Person geklärt. Entscheidender ist an dieser Stelle, inwieweit es anderen organisationalen Akteuren möglich ist, den Fähigkeiten der Grenzstelle als einschätzender Akteur zu vertrauen, ohne dieses Vertrauen durch formale Kriterien absichern zu können. Dieses betrifft insofern ein Vertrauen in ihre Fähigkeiten und nicht in ihre Intentionen.

Organisational scheint dafür ein zur Formalisierung äquivalenter informaler Mechanismus notwendig zu sein, der die generalisierte Abnahme der persönlichen Entscheidungen der Grenzstelle durch andere organisationale Akteure garantiert. Dieses Vertrauen in die Person der Grenzstelle muss dauerhaft sichergestellt werden. Gesähe das nicht, würde die Organisation an ihren Grenzen permanente Konflikte erzeugen, da keine Kriterien zur Abnahme von Entscheidungen der Grenzstellen vorhanden wären. Die organisationalen Akteure stünden dann zueinander in einer permanenten ungelösten Prinzipal-Agent-Konstellation, weil – zugegeben zugespitzt formuliert – ungeklärt ist, inwiefern die Akteure über gleiche Risikobewertungsschemata verfügten (vgl. Eisenhardt 1989).

Insbesondere die soziale Ergänzung der Programmierung durch die Einrichtung von Kommunikationswegen soll hier die letztendliche Unkontrollierbarkeit der Grenzstelle einschränken und die Übertragung von Vertrauen gewährleisten. Kann die Abnahmefähigkeit inhaltlich, d. h. sachlich nicht programmiert werden, verschieben sich die Kriterien der Abnahme von Entscheidungen anderer organisationaler Akteure insofern ins Soziale. Soziale Vielfalt lokaler Umwelten wird insofern durch soziale Aspekte organisationaler Strukturen aufgefangen.

Im sozialen Netz der Kommunikationswege muss es dabei ein soziales Bewertungsschema geben, das dazu verhilft, die Fähigkeiten der Grenzstelle soweit beurteilen zu können, dass man ihr als Entscheidungsgrundlage vertraut, ohne konkret die Einschätzung der Grenzstelle an ihrer Grenze nachvollziehen zu können. Dieses Schema muss ohne konkrete sachliche Kenntnis genügend Vertrauen in die Einschätzung erzeugen, so dass diese zur weiteren Entscheidungsfindung genutzt werden kann. Für die Fähigkeit muss es insofern ein kommunikatives Symbol geben, das die Übernahme, wenn nicht garantiert, so doch zumindest wahrscheinlich macht. Dieses kommunikative Symbol kann sich nicht an den Inhalten der Einschätzung orientieren, sonst wäre es durch Programmierung ersetzbar, sondern muss sich mit der Person auf der Grenzstelle und mit deren Selbstdarstellung verbinden. Es bedarf insofern eines Attributes, das den Personen auf den Grenzstellen von den anderen organisationalen Akteuren zugeschrieben wird, so dass sich ein Vertrauen in die Fähigkeiten der Grenzstelle etabliert und so dass sich die Annahme ihrer Entscheidungen verlässlich gestaltet.

Grundsätzlich leistet in Organisationen dieses die Zuschreibung von persönlicher Erfahrung, die man als Korrelat von Kompetenz verstehen kann (vgl. zur Kompetenz 3.2.2.2). Persönliche Erfahrung dient als Grundlage für persönliche Vertrauensbildung zwischen organisationalen Akteuren, zumindest in Bezug auf die Fähigkeiten eines Akteurs, richtige Entscheidungen zu treffen. Wird Akteuren innerhalb von Organisationen Erfahrung zugeschrieben, kann ihnen und ihren Entscheidungen entsprechend eher vertraut werden (Teacy et al. 2006). Wird dagegen eine Grenzstelle als unerfahren betrachtet, dann bedarf es der persönlichen Absicherung eines erfahrenen Kollegen – *„In der Regel fahre ich beim zweiten Termin immer mit“*, wie B sagt. Andere organisationale Akteure müssen dann auch den externen Partner in persönlicher Interaktion und in seinem Umfeld erleben, damit die Entscheidung zustande kommt. Einem erfahrenen Akteur hingegen kann man unterstellen, dass er die Motive eines externen Akteurs und sein zukünftiges Commitment anhand von Gesten einschätzen kann.

In Organisationen gewinnen Entscheiderinnen durch Erfahrung Autorität. Diese entzieht dem Entscheidungsprozess seine zugrundeliegende Willkürlichkeit, indem sie legitim auf Kenntnisse der Entscheiderin zur Begründung einer Entscheidung verweisen kann, die für andere nicht nachvollziehbar sind. „Autorität ist [insofern] stets Vertretung einer Komplexität, die nicht im einzelnen erläutert wird“ (Luhmann 1989, S. 57). Autorität bildet sich organisational formal durch Karrieren und Hierarchie ab. Erfahrung ist hingegen letztlich eine informale Zuschreibung anderer organisationaler Akteure, die auch der formalen Zuschreibung von Autorität widersprechen kann. Sie bildet somit eine Grundlage für eine informale Autorität. Die organisationalen Akteure, die informal und formal in den Entscheidungsprozess eingebunden sind bzw. diesen abnehmen, müssen von der Erfahrung der Grenzstelle überzeugt sein. Formale Zuschreibungen liefern dazu zwar einen gewissen Rahmen, die Zuschreibung von Erfahrung selbst kann aber nicht formal durch eine Organisation vorgeschrieben werden. Hier geht es schließlich um Qualitäten, die nur der Person auf einer Stelle nicht qua Stelle sondern qua Person zugeschrieben werden. Nur diese persönliche Zuschreibung kann die Grundlage für persönliches Vertrauen sein (Perrone et al. 2003).

Die Zuschreibung von Erfahrung ergibt sich insofern aus eigenen Erlebnissen mit der jeweiligen Person auf der Grenzstelle oder durch informellen Austausch mit anderen Kollegen und nicht durch formale Vorgaben. Man lernt mit der Zeit, wer genügend Erfahrung hat, so dass man dessen Einschätzungen und Entscheidungen weitestgehend vertrauen kann. Dieses ist Teil organisationaler Sozialisationsprozesse (siehe in der Übersicht zu Sozialisationsprozessen in Organisationen allgemein Maanen und Schein 1979; Klatetzki 2008; spezifisch in MNU Harzing 1999, S. 112 ff.; Grøgaard und Colman 2016; Jaeger et al. 2016, S. 239 ff.). Es ist naheliegend, dass sich diese informale Zuschreibung von Erfahrung in Organisation zur Reputation einzelner Akteure verfestigt, zu denen die interpersonale Vertrauensbildung dann besonders einfach ist (vgl. zu Reputation und Vertrauen Fulmer und Gelfand 2012; Teacy et al. 2006). Dass diese informale Reputation sich dann wie auf Märkten zu Reputationsnetzwerken verdichtet (vgl. Glückler 2006; Benjamin und Podolny 1999), ist ebenso nachvollziehbar, kann hier aber empirisch nicht konkret rekonstruiert werden; selbst wenn sich in den Fällen darauf Hinweise finden. Anzunehmen ist zumindest, dass in solchen Netzwerken allein die Zeit der Mitgliedschaft eines Akteurs eine entscheidende Rolle spielen wird, weil diese sich wahrscheinlich in organisationsinternes soziales Kapital und Expertenwissen übersetzt (Perrone et al. 2003; Harzing 1999, S. 122). Es ist zudem aufgrund des Einflusses von Kultur auf den Vertrauensbildungsprozess verständlich, dass auch diese einen Einfluss auf die Bildung solcher Netzwerke hat. Dieses wird aber erst weiter unten in 4.3.6 thematisiert werden.

Unabhängig davon ist hier entscheidend, festzuhalten, dass die informale Zuschreibung von Erfahrung die Abnahme von Entscheidungen von Grenzstellen in Organisationen verlässlich sicherstellt. Sie bildet das soziale Symbol dafür, um die Interpretation und Repräsentation sozial vielfältiger Umwelten durch organisationale Akteure organisationsintern abnahmefähig zu machen. Sie stellt insofern die informale organisationale Voraussetzung dafür dar, dass Grenzstellen einen externen Partner organisationsintern als geeignet darstellen können, um mit diesem einen neuen Markt zu erschließen.

In der allgemeinen Programmierung der Markterschließung im Fall L spielen somit nichtprogrammierbare Momente eine entscheidende Rolle. Erst auf der Grundlage persönlichen Vertrauens zwischen einem externen und einem organisationalen Akteur und der Einbindung von letzterem in organisationale formale und informale Strukturen ist es möglich, die sozialen Aspekte der Umwelt als so vorhersehbar anzusehen, dass der Markt weiter programmiert werden kann. Erst wenn das persönliche Vertrauen der Grenzstelle in den externen Partner organisationsintern im Rahmen informaler Strukturen abgenommen wird, kann das Unternehmen den nächsten Schritt in der allgemeinen Programmierung der Markterschließung angehen. Die Herausforderung, die sich für Organisationen dabei stellt, ist die sich hier andeutende Kaskade der Übersetzung persönlicher Vertrauensbeziehungen für die Organisation berechenbar und verlässlich zu gestalten.

4.3.2.5 *Die Erschließung des Marktes über die Einbindung des externen Partners*

Im Fall L zeigt sich, dass wenn diese Unwahrscheinlichkeitsschwelle genommen ist, d. h., der externe Partner in der Organisation zur Erschließung des Marktes akzeptiert

wird, es L anstrebt, möglichst schnell die Bindung zu dem externen Partner zunehmend zu formalisieren. Letztlich ist hier das Ziel, den Partner bzw. sein Wissen immer stärker in die Organisation einzubinden, bis er selbst Mitglied der Organisation ist oder Mitglieder der Organisation diesen ersetzen können. So ist es Stück für Stück möglich, persönliches Vertrauen durch Systemvertrauen zu ersetzen. Damit entgeht die Organisation langfristig der prinzipiell für sie nur eingeschränkt kontrollierbaren Kaskade der Übersetzung persönlichen Vertrauens. Diese macht sie zu stark abhängig von einzelnen Personen in der Bearbeitung eines Marktes.

Im Kern dieses Vorgehens stehen zwei Strategien. Zum einen soll der externe Partner immer stärker von dem Unternehmen abhängig gemacht werden, um diesen kontrollieren zu können. Hieraus ergibt sich allerdings das Dilemma, diese Abhängigkeit zu erreichen, ohne den Partner durch Einschränkung seiner Entscheidungsfreiheiten davon abzuhalten, den lokalen Markt zu erschließen. Dieser soll insofern in seiner Beziehung zum Unternehmen als Akteur in seinen Entscheidungsfreiheiten eingeschränkt werden und zugleich auf dem lokalen Markt möglichst als starker Akteur konkurrenzfähig erscheinen. Da dieses ein durchaus riskantes Unterfangen ist, verfolgt L zum anderen die Strategie, die Fähigkeiten bzw. Qualitäten des externen Akteurs der Organisation unabhängig vom Akteur zur Verfügung zu stellen. L möchte sich nicht zu einseitig von dem externen Partner abhängig machen und strebt deswegen an, zumindest die Option zu haben, den Markt auch ohne den Partner bearbeiten zu können. Ziel dieser Strategien ist es insofern, entweder den Partner auf dem Markt als organisationale Grenzstelle zu implementieren, oder, wenn dieser sich nicht entsprechend der Vorstellungen des Unternehmens verhält, möglichst schnell über in der Zusammenarbeit gesammelte Erfahrungen den Markt mit Hilfe eigener Mittel zu bearbeiten.

Grundlegend für die Realisierung dieser Strategien ist, dass auf der Basis des zum externen Partner aufgebauten Vertrauens L nun die Beziehung zu dem externen Partner auf eine Prinzipal-Agent-Konstellation reduziert, um diese darauf aufbauend zu programmieren (siehe zur Prinzipal-Agent-Konstellation Eisenhardt 1989; Jensen und Meckling 1976; Hendry 2002): Der Partner wird als Agent betrachtet, der über ein spezifisches Wissen verfügt, dass er im Auftrag des Prinzipals B einsetzen soll, um den Markt für L zu erschließen. B weiß aber nicht, inwiefern er und der Agent die gleichen Ziele jetzt und in Zukunft verfolgen, daher muss er Signale zum Vertrauensaufbau interpretieren, um mit diesem eine Beziehung eingehen zu können. Um diese Beziehung und die Opportunitäten des Agenten zu kontrollieren, rahmt er die Beziehung durch einen Vertrag. Erst dieser Vertrag erlaubt dann eine Programmierung der Beziehung, weil erst dieser Vertrag ein Absehen von der Individualität des Partners ermöglicht. Dieser Vertrag macht sozusagen das Handeln des Partners anhand von Zahlen kontrollierbar und erübrigt damit eine individuelle Beobachtung der Motive des Partners. Die soziale Kontingenz des Partners soll so durch sachliche Reduktion verzeitlicht werden: Es geht nun nicht mehr um die möglichen zukünftigen kontingenten Handlungen des Partners, sondern um die Einhaltung des dann in der Vergangenheit liegenden Vertrages.

Diese Phase der Programmierung des Marktzugangs beginnt mit dem ersten Projekt, das von dem Partner an das Unternehmen herangetragen wird. Dabei verfolgt

L beide strategischen Ziele. Zum einen geht es darum, den Partner zu befähigen, dieses Projekt durchzuführen. Zum anderen wird dieses Projekt dazu genutzt, die Fähigkeiten des Partners zu erkunden, wie B es beschreibt.

Ne, deshalb sagte ich, das kostet 100 und dann schau ich dem Typ in die Augen. Sagt er: „Ok machen wir.“ Und dann ab da gibt es einen Masterplan für dieses eine Projekt. Basierend darauf sage ich ihm: „Aber da musst du sägen. Hast du eine Maschine zum Sägen? Da musst du kleben. Da musst du tragen.“ Dann guck ich mir seine *facilities*, seine Möglichkeiten vor Ort an und dann kann ich relativ schnell absehen: Aha, er kann produzieren. Kann er produzieren, kann er montieren. Was hat er für Qualifikationen vor Ort? Hat er Referenzen? Hat er irgendetwas Solides? Kennt er sich aus? Hat er womöglich mit irgendjemanden, auch mit uns, zusammengearbeitet, ohne dass ich das wusste? Hat meine Recherche das nicht ergeben. Ja.

Ist der Moment des persönlichen Vertrauens einmal gegeben, dann läuft ein „*Masterplan*“ an, der den Erfolg des ersten Projektes sicherstellen soll. Das Projekt soll konkret dazu dienen, den Partner zu stärken, ihm zugleich die Vorteile der Zusammenarbeit mit L zu verdeutlichen, den Markt kennenzulernen und die eigene Entscheidung für den Partner zu überprüfen. Das Projekt fungiert insofern einerseits als ein Test, andererseits aber auch dazu, von Beginn an die auf Vertrauen basierende Prinzipal-Agent-Konstellation für L so vorteilhaft zu formen, dass das Unternehmen die daraus entstehenden Unsicherheiten weitestgehend ignorieren kann. Dieses geschieht, wie ich nun zeigen werde, auf zweifache Weise: Zum einen indem das Projekt genutzt wird, um das Wissen des Partners über den externen Markt zu gewinnen und ihm so sein zentrales Gut in der Konstellation zu nehmen. Zum anderen indem man dem Partner verdeutlicht, dass er insbesondere in der technischen Realisierung der Markterschließung stark von L profitiert. Man veranschaulicht ihm somit, dass er auch die Rolle des Prinzipals einnimmt, der wiederum unsicher in Bezug auf die Leistungserfüllung von L sein kann. Diese Transformation der Prinzipal-Agent-Konstellation ist letztlich Grundlage für die dauerhafte Programmierung des Marktes.

Gelingt das erste Projekt, besteht der Partner diesen Test, dann wird eine Formalisierung des Verhältnisses durch das Abschließen eines Lizenzvertrages angestrebt. Dabei handelt es sich um eine Vorstufe einer formalisierten Form von Grenzüberschreitung (siehe zu den nicht formalen Formen in der Übersicht Johnson und Turner 2010, S. 214 ff.). Diese schränkt den externen Partner in seinen Möglichkeiten ein, geht aber nicht mit dem Einsatz und den Risiken einher, eine eigene Tochtergesellschaft für das jeweilige Land zu gründen. So berichtet B:

Wenn das alles ok ist: Wir haben das erste Projekt gut gemacht. Wir haben vereinbart, das wir zusammen arbeiten, sprich, es gibt einen Vertrag der Zusammenarbeit. In diesem Vertrag werden viele Sachen festgelegt. Insbesondere, ich sage mal, wird da die Bezahlung, das ist. [...] Wenn das beseitigt ist, dann hat man den Kopf frei und dann kann man wirklich Geschäfte machen.

Dieser Vertrag verpasst dem Verhältnis zu dem externen Partner einen Rahmen, der bereits zukünftige Handlungsmöglichkeiten beider Partner vorzeichnet. Dieser Rahmen entlastet das persönliche Vertrauen zwischen der Grenzstelle und dem Partner, indem es dieses durch ein Vertrauen in eine rechtliche Vertragskonstruktion, d. h. durch ein Vertrauen in einen gemeinsamen systematischen institutionellen Rahmen ersetzt

(Luhmann 1989, S. 36). Der Vertrag bietet so einen wirksamen Schutz vor dem möglichen Opportunismus des Partners. Er dient insofern dazu, die Prinzipal-Agent-Konstellation zum externen Partner zu entschärfen und ermöglicht eine Versachlichung der Beziehung zum externen Partner: Das persönliche Vertrauen in den Partner ist nicht mehr die bestimmende Grundlage für die Beziehung. Man muss nicht mehr die Motive des externen Partners nach seinem möglichen Opportunismus erforschen, sondern kann sich an den sachlich festgelegten Bedingungen des Vertrages orientieren. Die im Vertrag festgelegten Bedingungen machen es so möglich, Zukunft vorhersagbar zu gestalten. Dieses gelingt, indem der Vertrag die Eigenschaften beider Partner durch Festlegung reduziert und anhand von Zielen beobachtbar macht. Die Beziehung zu dem Partner kann so, auf wenige Parameter reduziert, einer Zweckprogrammierung unterworfen werden. Der Vertrag ist insofern der Mechanismus, der die soziale Umwelt auf wenige sachliche Parameter reduziert, um die Beziehung zum Partner programmierbar zu machen.

Entsprechend bereitet die Schließung des Vertrages aus der Sicht von B den Kontext jeglicher Kontrollversuche des externen Kooperationspartners. Im Zentrum der Kontrollversuche steht dabei die zukünftige Ausbildung des Partners als Akteur, der für das Unternehmen den lokalen Markt erschließt. Anhand des Vertrages werden dabei sachliche Kriterien festgelegt, die die Entwicklung des Akteurs und die Entwicklung des Marktes einzuschätzen erlauben, wie B es plastisch beschreibt.

Ja und darüber hinaus, wenn es nach zwei, drei Projekten, wir merken, [...] mit dem kann man nicht wachsen. Dann müssen wir darüber reden: „Hallo, wir haben einen Vertrag! Unser Vertrag sieht das und das vor.“ Da sind die Umsatzzahlen natürlich pro Jahr festgelegt. D. h., wir sagen im ersten, im zweiten, im dritten, im vierten, fünften [haut jedes Mal mit der Hand leicht auf den Tisch] oder was auch immer das ist, anhand des Potenzials, sein Potenzial, Potenzial des Landes, wir wollen in diesem Jahr eine Million, im nächsten Jahr – ich übertreibe jetzt, ne – zehn, im dritten hundert. Also das man einen Zuwachs, dass man wirklich zwingt, den guten Mann, zu wachsen. Und wenn er die Ziele erreicht, wunderbar, wenn wir sehen, da ist noch mehr, als das, was er erreichen kann oder er erreicht die Ziele nicht, in beiden Fällen gibt es ein Gespräch: „Hallo, wir haben nen Problem. Du schaffst nicht alles, was auf dem Markt vorhanden ist. Das geht an den Wettbewerb, das wollen wir nicht.“ Oder: „Du schaffst es überhaupt nicht! Der Markt ist zu klein. Er gibt nicht mehr her.“ Ja und dann heißt es: „OK, dann trennen wir uns als Lizenzpartner!“

Die durch den Lizenzvertrag erreichte Zweckprogrammierung des Marktes garantiert aus der Sicht von L bei Erfolg die zuverlässige Erschließung des Marktes. Insofern braucht sich L, solange die im Vertrag festgelegten Wachstumsziele von dem Partner erreicht werden, der Komplexität des Marktes oder des Partners selbst nicht zuzuwenden.

B konzentriert sich dabei zunächst auf die festgelegte Differenz zwischen der Performance des Partners und den im Vertrag festgelegten Zahlen. Dadurch kann er kontrollieren, ob das Verhalten des Partners im Sinne von L ist. Erreicht der Partner die festgelegten Zahlen, kontrolliert B noch das allgemeine Wachstum des Marktes, um zu überprüfen, ob der Vertrag diesem noch gerecht wird. Dadurch legt er indirekt fest, welches Risiko der Partner eingehen muss. Ist das festgestellte Wachstum höher oder

erreicht der Partner die vorgeschriebenen Wachstumswahlen nicht, dann besteht Verhandlungsbedarf an deren Ende auch die Trennung vom Partner stehen kann.

Der Markt wird so auf Wachstumswahlen reduziert, die anhand des Outputs des Partners und der Performance der Konkurrenz beobachtet werden. Insofern wird auch die Beziehung zum Partner nur noch anhand des festgelegten Outputs beobachtet. Dieses ermöglicht sowohl zu kontrollieren, ob der Partner im Sinne von L handelt als auch, ob der Partner genügend Risiken eingeht, um den Markt zu erschließen. Dadurch entschärft der Vertrag die Unsicherheiten der Prinzipal-Agent-Konstellation zwischen externem Partner und L und macht die Bearbeitung des Marktes und die Beziehung zum Partner programmierbar.

Durch die Abschließung des Vertrages wird insofern das am Anfang notwendige Vertrauen in die Person des Partners versachlicht bzw. durch sachlich zu ermittelnde Daten ersetzt. Man vertraut nun den Zahlen, um die Leistungen des Partners zu bewerten. So reduziert, kann der Partner dann die Funktion eines Makroakteurs erfüllen, wie er oben (4.3.1.1) als Voraussetzung für Standardisierungsprozesse besprochen wurde. In dieser Form agiert er als ein Symbol für die soziale Vielfältigkeit des Marktes. Es reicht nun aus, diesen bzw. die Beziehung zu diesem zu beobachten, um den Markt programmieren zu können. Das durch den Vertrag abgesicherte Vertrauen in die Beziehung zu dem Partner ersetzt dann für das Unternehmen ein genaueres Wissen über den Markt, so wie es auch das Netzwerkmodell der Internationalisierung (s.o. 2.2.2.2) beschreibt. Werden die im Vertrag vereinbarten Zahlen nicht erreicht, dann müssen die Bedingungen des Programms, d. h. die Leistungsfähigkeit des Partners oder die Wachstumspotenziale des Marktes überprüft werden. Dieses führt zur konkreten Analyse, welche dieser Bedingungen nicht erfüllt werden und welche Alternativen zur Verfügung stehen. Solange die Programmierung des Marktes aber erfolgreich ist, ist der Markt in seiner sozialen Komplexität mannigfaltiger Akteure für das Unternehmen zweitrangig. Dem Markt kommt unter diesen Bedingungen nur eine Kontrollfunktion zu, die sicherstellt, dass der externe Partner der geeignete Makroakteur zur Behandlung des Marktes ist. Dazu dient die Beobachtung der Konkurrenz. Ist die Konkurrenz zu stark, dann muss die Geeignetheit des Partners als Repräsentant für den Markt zu fungieren, überprüft werden.

Der Vertrag ermöglicht insofern durch die sachliche Reduzierung der sozialen Eigenschaften des Partners und des Marktes auf wenige Variablen, den Markt nur unter zeitlichen Gesichtspunkten zu problematisieren. Kann die Vertragskonstruktion zwar dadurch die grundsätzliche Asymmetrie der Prinzipal-Agent-Konstellation mit dem Partner entschärfen und ermöglicht insofern eine gewisse Programmierung, basiert diese Vertragskonstruktion jedoch letztlich weiterhin auf dem initialen Vertrauen in die Person des Partners. Der Partner und sein Wissen sind durch den Vertrag zwar an die Organisation gebunden, aber doch kein Teil von dieser. L versucht zwar den Partner durch den Vertrag zu kontrollieren, aber der Partner und sein Wissen üben immer noch eine kaum kontrollierbare Ungewissheit auf die Organisation aus: Erstens weil ihm aufgrund seines externen Status immer noch abweichendes opportunistisches Verhalten zugetraut wird. Er wird weiterhin als Agent im Rahmen einer Prinzipal-Agent-Konstel-

lation beobachtet. Zweitens weil ein opportunistisches Verhalten des Partners seinerseits ein kaum zu kontrollierendes Risiko für die Organisation darstellt. Verhält sich der Partner opportunistisch, enttäuscht er das in ihn gesetzte Vertrauen, dann geht dem Unternehmen nicht nur der Partner, sondern mit diesem auch der Zugang zu dem durch ihn repräsentierten Markt verloren. Drittens weil der Partner schlichtweg selbst scheitern kann bzw. die Erwartungen der Organisation nicht erfüllt.

Das dieser externe Status und die Unkontrollierbarkeit eines externen Partners bei dem Eintritt in einen neuen Markt zu Problemen führen kann, verdeutlicht der Fall G. So versuchte G zu Beginn durch die Kooperation mit einem anderen Unternehmen und durch das Engagement lokaler Vertriebler (K und Ä) den P-Land Markt zu erschließen. Der Geschäftsführer E von G beschreibt die sich daraus ergebenden Probleme wie folgt:

The problem was, I think, that, the network of K and Ä was used at the beginning. So directly to the people. And we had a partner at the beginning, just an F-Land partner who said: "Ok, I think it will be a success in P-Land. Do you want a fifty/fifty risk model with us?" We said: "Ok!" That partner was not successful because they were – the F-Land market value [...] was collapsing. So they didn't have any time any more to get the P-Land department a success. So we said it like, six months, when we started with them: "Ok, now we do it alone. Goodbye partner!" [...] the network from K and Ä was there at the beginning, but also the network from that partner. And he has some real customers. So that's, that's why we had, we had first at the beginning success, then we ended the partnership with that F-Land company. The network of K and Ä was I think used and then we said: "Ok, and now? And now what?" [...] And that's why we are searching for a: "Ok, how can we get new business?"

Entsprechend ist es naheliegend, wenn auch sicherlich abhängig von Kosten-Nutzen Rechnungen (vgl. die Annahmen der Internalisierungstheorie in 2.2.1.2), dass Unternehmen dauerhaft die Abhängigkeit von externen Partnern zu überwinden versuchen, indem sie anstreben, unabhängig von diesen Zugriff auf deren Marktwissen zu haben.

Das Gut der Partner liegt dabei in ihrem sozialen Kapital, d. h. in ihren Netzwerkkontakten auf dem jeweiligen Markt. Die Unternehmen müssen also ihre Partner – und in dem Kontext auch sich selbst – parallel zu einer üblichen Reduktion durch einen Vertrag weiterhin als Akteure in ihrem sozialen Umfeld beobachten, um an deren Gut zu kommen. Bei L ist es dabei von Beginn an Teil der Strategie, die Beziehung zum externen Partner auf zweifache Weise zu nutzen: Erstens um zu erfahren, wie der Markt sozial konstituiert ist und zweitens sich dabei zugleich selbst auf dem Markt als Akteur zu platzieren. Dafür nutzt L den Vertrag, um Druck auf den externen Akteur auszuüben und ihn so dazu zu bringen, sein Wissen mit dem Unternehmen zu teilen und dadurch seinen Vorteil als Agent aufzugeben.

Dieser Strategie kommt aber in der Programmierung des Marktes eine sekundäre Funktion zu, die L gegenüber der möglichen Enttäuschung durch den Partner absichern und langfristig vom Partner unabhängig machen soll. Zunächst wird der Partner aber gebraucht, um den Markt zu erschließen. Deswegen muss diese absichernde Strategie auch vorsichtig angegangen werden, weil man den Partner nicht verschrecken will. Es muss insofern eine Balance gehalten werden, zwischen dem Interesse von L sich einen unabhängigen Zugang zu dem Markt zu verschaffen, indem man das Wissen

des externen Partners erwirbt, und dem Interesse von L nicht die Vertrauensbeziehung zu dem Partner zu gefährden. Deshalb muss dem Partner suggeriert werden, dass der Wissenserwerb von L auch ein Gewinn für den Partner darstellt. L versucht dies zu erreichen, indem er die Konstellation von Prinzipal und Agent umdreht.

Bereits zu Beginn der Beziehung ist klar, dass auch L aus Sicht des externen Akteurs einen Agenten darstellt, von dem der externe Partner etwas möchte: Der externe Partner benötigt die Hilfe von L, um den Markt erschließen zu können, weil er Defizite in seiner finanziellen bzw. technologischen Ausstattung hat. Dieses ist sein Motiv, um überhaupt mit L zu kooperieren. B nutzt nun diese Konstellation und setzt entsprechend an diesen Defiziten des Partners an, um darüber Wissen über den Markt zu erlangen. Er dreht sozusagen die Konstellation von Prinzipal und Agent um und versucht diese so zu rekonstruieren, dass er zum Agenten wird, von dem der externe Partner ein Gut haben möchte. Diese Flexibilität verweist auf die Beobachterabhängigkeit des Prinzipal-Agent-Schemas. B beschreibt das Vorgehen wie folgt:

Information, Information, Information und Vertrauen! Ich muss ein Merkmal von jemandem präsentieren. Raussuchen, wie z. B. dieser Plan, diese Zeichnung und baue daraus ein Problem, auch wenn es keins ist. „[...] an der Ecke, da befürchte ich, dass es undicht ist, weil lö, lö, lö, lö, lö, lö.“ Oder noch einfacher, ich sage ihm: „Ah das kann man so machen, ist aber ein bisschen teuer, ne. Und für Sie, beim Schneiden brauchen Sie Sägeblatt, 0,9mm, haben Sie so eins?“ – „Ja das kann ich kaufen!“ – „Haben Sie die Maschine dafür? Oder kaufen Sie die bei uns?“ – „Ja, ich kann sie, ich kann sie kaufen.“ Und dann sag ich ihm: „Nur für diesen einen Schnitt? Brauchen Sie nie wieder. Ist es nicht einfacher, dass wir da gemeinsam mit dem Architekten reden? Dann gehen wir da gemeinsam dahin und versuchen ihn zu überzeugen, dass [...] die andere Lösung so und so ist. Dann geben Sie mir und ich rede mit ihm.“ Und dann sag ich ihm: „Ja, aber in der Regel hat man ja keine zweite Möglichkeit und ich glaube die Architekten sind sehr, sehr stolz auf das, was sie machen.“ Und dann kommt die berühmte Handbewegung: „Nicht das Sie das nicht können [...], aber wenn wir als Unternehmen da erscheinen, kann er später nicht sagen, sie haben die Schuld, wenn etwas schief geht.“ Geschäft mit der Angst, ne, verbirgt sich dahinter! Und dann geht er, [macht Geräusche schnellen Atmens und Herzasens]. Also, Geschäft mit der Angst. Es gibt ja verschiedene Praktiken mit denen man was macht. Ja und dann knackt man ihn, weil [...] wenn er nicht will, dann weiß ich, er ist nicht der richtige Partner.

Gleich mit dem ersten Projekt versucht B dem Partner seine Schwächen zu demonstrieren und diesen durch ein „*Geschäft mit der Angst*“ an L zu binden. Allerdings soll der Partner ja nicht verschreckt werden. Deshalb wird diese Bindung zugleich verstärkt, indem man durch das erste Projekt dem Partner verdeutlicht, dass auch er von der Kooperation profitiert. So erläutert B:

Ja und dann nimmt der mich mit. Und dann habe ich den ersten Kontakt. Und ich muss erfolgreich sein und zwar so, dass er einen Vorteil davon hat. „So“, sagt man, „das könnte ich ja noch öfters gebrauchen“. Und schon öffnet sich die Auster, ich nehme die Perle daraus, er darf das gleich bezahlen. So einfach ist das in Anführungsstrichen. Das muss man wirklich vorbereiten und angehen, und durch diese Vertrauensbasis, durch diesen Vorteil, diese Win-win-Geschichte öffnet er sich und dann fängt er an, Knowhow zu transferieren, zu geben.

B zielt insofern von Beginn an darauf, die Asymmetrie der Prinzipal-Agent-Konstellation zum externen Partner zu verändern, indem er zunächst durch eine Kombination des „Geschäft[s] mit der Angst“ und des Verdeutlichens von Vorteilen, die Bittsteller-Position des Partners herausarbeitet. Auf der Grundlage dieser rekonstruierten Prinzipal-Agent-Konstellation kann dann L an das Netzwerk des Partners gelangen. Der Lizenzpartner kann so als Eingangstür zum Markt fungieren.

Der jeweilige Markt wird dabei als ein Netzwerk diverser Akteure verstanden, in dem der Partner über nicht genau zu berechnende soziale Kontakte verfügt. Erfüllt der Partner seine Gatekeeper Funktion, dann etabliert B über diesen genügend Beziehungen zu Marktakteuren, so dass L den Markt auch ohne den Partner bearbeiten kann. So wird das Wissen über die soziale Vielfalt des Marktes, die Adressen und Kontakte von Marktakteuren, allmählich in die Organisation überführt. Im Verlauf dieses Prozesses des Kennenlernens platziert sich L zugleich in dem Marktnetzwerk. Dieses Vorgehen entspricht den Annahmen des Netzwerkmodells der Internationalisierung (s.o. 2.2.2.2). B beschreibt das so:

und dann heißt es: „Ok, wie haben super Projekt gemacht, ein, zwei Projekte. Sag mal, wollen wir nicht mal nen Seminar machen, für alle Architekten, die du nicht kennst? Dass wir sie einladen, schön Abendessen, hier lecker und so, ne und dann erzählen wir denen, wie wir was machen.“ – „Oh, das ist eine sehr gute Idee!“ Das ist eine einmalige Geschichte, man hat ja auch keinen zweiten Schuss. [...] Dann geht man dahin, in ein Lokal – [...] Dann kommen die Architekten. Vom Ministerium habe ich einen eingeladen. So viel wie möglich. Und das alles, das er das organisiert, damit er das Gefühl hat, er ist der Big Boss und wir, er benutzt uns, damit er sein Geschäft vergrößert. Ist auch unser Ziel, aber unser zweites Ziel ist auch, die anderen mit kennenzulernen.

Also und das alles, um diesen Mann, sein Netzwerk a) kennenzulernen, aber b) auch zu stärken. Also den, wir arbeiten nicht dagegen, um zu sagen: „Ok, ich sauge dich ab und dann schmeiße ich raus.“ Nein, das geht nicht, weil ich nicht weiß, was sich alles dahinter verbirgt. Ich komme nie ans Ende seiner Möglichkeiten und wenn ich sehr schnell ans Ende seiner Möglichkeiten komme, dann habe ich falsch, die, den falschen Partner ausgewählt. Also, so das heißt, ich begleite ihn, lerne sein Netzwerk kennen. Kontaktiere die Leute. Versuche Sie für mich zu gewinnen, indem ich ein Win-win-Geschäft habe. Dann, der Architekt spricht mich zuerst an, bevor er mit ihm redet, ne, und ich sage: „Na, mach mal das, mach das, mach das.“ Und dann informiere ich den, weil ich, weil wir uns alle drei Monate treffen oder alle, was auch immer das ist. Sagt er: „Ah ja, das ist super. Das ist für mich einfacher“ Wenn er das so macht, dann merkt er, dass wir für ihn tätig sind, damit er einen einfachen Job hat. Das ist unser Ziel.

Der Partner wird insofern von der Grenzstelle durchgehend, trotz des Vertrages, der eine grundlegende Programmierung des Marktes erlaubt, als ein Akteur betrachtet, der einen Zugang zu einem Netzwerk mehrerer Akteure liefert. Diese Beobachtung und die sich daraus ergebenden Handlungen liegen, wie auch schon der Aufbau des persönlichen Vertrauens, in der Initiative der Grenzstelle. Eine Programmierung dieses Vorgehens erscheint hingegen nur schwer vorstellbar, weil der Partner zum einen als Individuum und mit ‚Fingerspitzengefühl‘ behandelt werden muss und zum anderen nur schwer absehbare soziale Ressourcen besitzt. Nur die Grenzstelle selbst kann insofern

auf der Grundlage ihrer Erfahrung festlegen, wie sie hier vorgehen will und welchen zeitlichen Rahmen sie diesem Schritt in der Programmierung der Markterschließung geben möchte. Die Sozialität des Partners und somit die soziale Konstitution des Marktes wird insofern durch die grundlegende Erfahrung der Grenzstelle erschlossen.

[B]: Sagen wir mal so, ich gebe ihm zwei Jahre, drei Jahre. Das kostet uns, dann muss ich einen Betrag ermitteln und dann die Strategie, um dieses Knowhow aus dem Markt zu nehmen. Die natürlich definiere ich jetzt, das sage ich meinem Chef nicht. Das sage ich für mich oder die Kollegen.

Das Vorgehen selbst ist insofern nicht in eine formale Hierarchie eingebunden, sondern nur durch interne informale Absprachen mit den „*Kollegen*“ abgesichert. Die soziale Behandlung des Partners liegt somit weiter im nur informell gerahmten Anforderungsbereich der Grenzstelle. Diese Informalität gewährt der Grenzstelle genügend Flexibilität, um in Interaktionen mit dem Partner deren Schwächen auszutesten und sich so in eine Position zu bringen, um an das Netzwerkwissen des Partners zu gelangen. Es sichert die Grenzstelle zugleich vor zu viel Verantwortung, da aus der derzeitigen Perspektive nicht berechenbar ist, wann genügend vom prinzipiell unerreichbaren Netzwerkwissen vom Partner erlernt wurde. Zugleich bindet sie ihre Entscheidung in die geteilten informellen Routinen und Ordnungen mit ihren organisationalen Peers ein, indem sie mit ihnen ihr Vorgehen abstimmt. Dieses hat vermutlich nicht nur den Grund, die Richtigkeit ihres Vorgehens sicherzustellen, sondern auch sich vor informalem Reputationsverlust im sozialen Zusammenhang der anderen organisationalen Akteure abzusichern: Selbst wenn die Grenzstelle formal scheitert, weil es ihr nicht gelingen sollte, das entscheidende Netzwerkwissen zu gewinnen, hat sie andere Akteure informal in die Einschätzung einbezogen. Dieses ist wichtig, damit Enttäuschungen nicht zu stark als individuelle Fehleinschätzungen zugeschrieben werden und so Folgen für die Einschätzung von Erfahrung der Grenzstelle haben. Erfahrung ist, wie oben beschrieben, die entscheidende informale ‚Währung‘ der Grenzstelle, um Einschätzungen intern abnahmefähig zu gestalten.

Diese Phase der Programmierung des Markteintritts kommt bei L auf zwei, sich ergänzende Weisen zu einem Ende. Zum einen endet diese Phase, sobald das Wissen über den Markt in die Organisation übergegangen ist.

[B]: Und wir haben unser Knowhow, wir haben unser Netzwerk und ab da, in der Regel endet dieses Liz[enzgeschäft]

Zum anderen beginnt eine neue Phase, sobald das Ende des Wachstums des Partners erreicht ist und dieser nicht mehr als Repräsentant für den Markt dienen kann bzw. es Zweifel an seinen Motiven gibt.

[B]: Solange er wachsen kann, habe ich keine Probleme damit, aber sehr schnell muss ich feststellen, kann er das oder kann er es nicht? Was passiert in zwei Jahren? Will er das oder will er das nicht? Investiert er das Geld in seine Firma oder kauft er sich eine Yacht in Saint-Tropez oder so was. So, tut er alles, damit seine Firma wächst, schult er also seine Leute? Gibt er denen Knowhow, damit die auch mitwachsen? [...] Oder was ist, hat er keine Firmenphilosophie? Und dann, wie gesagt, entscheiden wir.

Kann die Grenzstelle auf der Grundlage der Beobachtung des Verhaltens des Partners darauf schließen, dass die Motive des Akteurs sich verschieben bzw. dass er sich nicht

mehr im Sinne von L verhält, dann steht die Programmierung des Marktes in Frage. Dieses verdeutlicht nochmals, dass die soziale Beobachtung des Partners als Grundlage der Programmierung permanent mitläuft. Entsteht hier Misstrauen und hat die Grenzstelle sich zugleich das notwendige Netzwerkwissen angeeignet, dann kann das Programm der Markterschließung in die nächste und letzte Stufe gehen: L errichtet entweder selber eine „Niederlassung“ bzw. „Tochtergesellschaft“ oder übernimmt das Unternehmen des Lizenzpartners, wie B das beschreibt.

Und die Erfahrung hat in einigen Industrien gezeigt, dass mit einem Handelsvertreter vor Ort, die Wachstumsrate irgendwo ihren Höhepunkt erreicht, weil er dann investieren muss, um weiter zu wachsen, und dann sagt: Ne, das Risiko will ich nicht gehen. Ich habe meinen zehnten Ferrari usw. usw. Das reicht mir! Oder er kann es nicht mehr organisatorisch, mental, wie auch immer das ist. Und dann müssen wir, dann agieren und sagen: OK! Wir steigen ein zu zehn Prozent, 50, 100 wie viel auch immer. Ja! Und dann übernehmen wir das Geschäft wieder, wie wir das in vielen Ländern ja auch gemacht haben. Und dann drücken wir unsere Philosophie dann dort durch – ich sag es immer wieder – auch wenn es angepasst werden muss. Dann wachsen wir, deswegen konnte L wachsen.

Wir gründen unsere eigene Niederlassung. Dann gehen wir dahin, gründen unsere Niederlassung. Er wird ein simpler Kunde sein. Er wird weiterhin mit uns zusammenarbeiten, allerdings ohne feste Bindung, ohne vertragliche Bindung.

Für die voraussetzungsreiche Gründung einer „Tochtergesellschaft“ oder „Niederlassung“ muss dann auf das durch die Zusammenarbeit mit dem Partner erworbene Wissen aus dem Land zurückgegriffen werden.

Also, man startet selten, also wir starten selten mit einer Tochter irgendwo, wo wir keine Ahnung haben. Also man muss mit mindestens einem Partner gearbeitet haben, man muss mindestens das Land lange genug begleitet haben. Man muss reichlich Erfahrung gesammelt haben, um zu sagen: „Ok, ich gründe jetzt eine Tochter.“

Einfacher ist dieses, wenn man das Unternehmen bzw. Teile des Unternehmens des Partners übernehmen und dadurch auf bereits etablierte organisationale Strukturen zurückgreifen kann. Vorbedingung ist dafür, dass man zumindest den Teil der Organisation des Partners, mit dem man langfristig zusammengearbeitet hat, so sehr an das eigene Unternehmen anpasst, dass es problemlos in die eigene Organisation zu integrieren ist. Dieses setzt zugleich voraus, dass man den Partner nicht nur als Akteur, sondern als Organisation vieler Akteure betrachtet, wie B das beschreibt.

Da hatten wir den Lizenzpartner [...], mit dem haben wir uns verkracht. Ok, kann passieren, dann machen wir unser eigenes Ding auf. Dann haben wir eine Niederlassung aufgemacht. Brachten wir drei bis vier Mitarbeiter von dem Lizenzpartner für uns gewinnen können, die gerne gewechselt haben, weil sie sich nur mit uns beschäftigt haben. Auch das ist eine Strategie, die man sehr, sehr früh umsetzen muss. D. h., ich muss dafür Sorge tragen, dass ich bei dem anderen, wenn ich mit dem zusammenarbeite, dass er eine Zelle schafft, wenn er andere Geschäftszweige hat, eine Zelle schafft, die nur für uns arbeitet und wir müssen die für uns gewinnen. Also auch emotional und Knowhow Schulung etc., so dass bei einem Bruch, der Bruch nicht da stattfindet [zeigt auf ein Papier zwischen zwei Kreisen], sondern [„bei ihm“; Einwurf Interviewer C.S.] genau! Wir nehmen sie mit. Er freut sich, weil er ja mit uns nichts zu tun hat und wir freuen uns, dass sie zu uns kommen. Also es ist ein Win-win-Geschäft.

Die Grenzstelle verfolgt insofern nicht nur die Strategie, an das Wissen des Partners zu kommen, sondern zugleich die Organisationsstruktur des Partners weitestgehend zu beeinflussen. Sie versucht quasi Zwischensysteme mit den organisationalen Akteuren des anderen Partners zu bilden. Diese Zwischensysteme bilden eigenständige Erwartungsräume, die idealerweise von B zur Loyalitätsbindung der Akteure an L genutzt werden sollen. Im Anschluss an Luhmann (s.o. 3.2.1.3) lässt sich dieses als Erweiterung des Raumes informaler Loyalitätserwartungen der organisationalen Akteure an der Grenze von L auf externe Akteure interpretieren. Diese Erweiterung bildet eine Grundlage, um diese externen Akteure im Notfall kurzfristig zu Mitgliedern von L machen zu können. Dieses kann aber nur gelingen, wenn der Raum informaler Loyalitätserwartungen ausreichend bindend, d. h. ausreichend attraktiv für die Akteure ist. Organisational kann dieses durch Schulungen erreicht werden, die Nähe zwischen externen und internen Akteuren herstellen. Zugleich versorgen diese Schulungen externe Akteure mit genügend Organisationswissen, so dass diese vermeintlich bruchlos in die Organisation aufgenommen werden können. Zudem erzeugen diese Schulungen bei Mitgliedern in der Organisation des Partners besondere Orientierungen und Wissensvorräte, die sowohl aus der Sicht dieser Mitglieder als auch aus der Sicht des Partners einen Verbleib dieser Mitglieder beim Partner unattraktiv machen.

Unabhängig davon wie es genau geschieht, strebt L an, die letztlich auf persönliche Vertrauensbeziehungen zu konkreten Akteuren beruhende Abstimmung mit einem lokalen Markt durch eigene formale Strukturen zu ersetzen. Dieses geschieht zumeist durch die Ausbildung eigener organisationaler Einheiten, die die Rolle des Partners im Abstimmungsprozess mit dem lokalen Markt übernehmen sollen. Soziale Vielfalt lokaler Umwelten kann sich so im Verlauf des Internationalisierungsprozesses in die soziale Vielfalt organisationaler Einheiten bzw. Strukturen übersetzen. Wie diese soziale Vielfalt genau aussieht und welche organisationale Folgen sich daraus ergeben, werde ich ab 4.3.3 genauer analysieren.

4.3.2.6 *Internationalisierung: Die Übersetzung persönlichen Vertrauens in Systemvertrauen*

Der Fall L verdeutlicht, dass Unternehmen bei dem Eintritt in einen neuen Markt das Ziel haben, stabile, d. h. standardisierte Beziehungen zu konkreten Marktakteuren aufzubauen. Organisationssoziologisch lässt sich der dafür notwendige Abstimmungsprozess mit den externen Partnern unter der Spannung von persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen rekonstruieren. Im Zentrum von Internationalisierungsprozessen stehen dann der Aufbau von Vertrauensbeziehungen in einem neuen Markt und der Prozess der Übertragung dieser persönlichen Vertrauensbeziehungen in Systemvertrauen. Diese Übertragung besitzt dabei zwei Aspekte: zum einen die Übersetzung persönlicher Vertrauensbeziehungen an den Grenzen von Organisationen in Systemvertrauen in Organisationen; zum anderen die zunehmende Formalisierung persönlicher Vertrauensbeziehungen an den Grenzen von Organisationen. Dabei hängt diese Übertragung von den Möglichkeiten der Versachlichung sozialer Umwelten ab.

Der Fall L verdeutlicht dabei, dass dieser Prozess des Markteintrittes, also die konkrete Abstimmung mit externen Akteuren von Organisationen programmiert werden kann. Dieses geschieht im Fall L durch die Bestimmung von Unwahrscheinlichkeitsschwellen. Diese legen sachlich nachvollziehbare Bedingungen fest, die sowohl der

Markt als auch der externe Partner erfüllen müssen. Bezogen auf die Heuristik unsicherer Umwelten lassen sich diese Unwahrscheinlichkeitsschwellen als organisationale Anforderungen an die notwendige soziale Reduktion der Komplexität einer spezifischen Marktumwelt verstehen. Diese Reduktion muss einem weiteren Commitment des Unternehmens auf dem Markt mit einhergehendem Aufbau von eigener Komplexität vorausgehen. Letztlich zielt dieses Programm darauf ab, dass die Bewältigung der Unwahrscheinlichkeitsschwellen die soziale Reduktion des Marktes garantiert und seine Programmierung ermöglicht.

Die Entscheidung darüber, ob eine Unwahrscheinlichkeitsschwelle bewältigt wird, basiert auf gewissen objektivierten Daten über den Markt und den Partner. Sie ist aber zentral von der persönlichen Einschätzung einer jeweiligen Grenzstelle abhängig. Nur diese kann persönliche Vertrauensbeziehungen zu externen Akteuren aufbauen. Diese persönlichen Vertrauensbeziehungen stellen insofern die Grundlage dar, um die soziale Vielfalt der externen Umwelt soweit sachlich zu reduzieren, dass sie programmierbar ist. Erst diese Vertrauensbeziehungen erlauben, die Kontingenz möglicher Motive externer Akteure in Programmstrukturen einzubinden. Dabei ist der Vertrauensaufbau abhängig von konkreten Einschätzungen und Interpretationen der involvierten Akteure, die wiederum anfällig für soziale, insbesondere kulturell unterschiedliche Auslegungen sind. Der Vertrauensaufbau an den Grenzen – und dieses ist dann eine der Besonderheiten der mit Internationalisierung verbundenen Abstimmungsprozesse – muss diese kulturelle Einbettung der externen Akteure spiegeln können. Am einfachsten kann dieses durch die Besetzung der Grenzstellenposition mit einer Person gelingen, die die kulturellen Eigenschaften externer Akteure teilt. Letztlich geht es darum, dass die Interpretationen der Grenzstelle nicht durch kulturelle Fehleinschätzungen bestimmt werden.

Der Fall L demonstriert, dass Organisationen sich allerdings nicht einfach auf diese persönliche Einschätzung und den Aufbau von persönlichem Vertrauen verlassen können. Sie würden sich dadurch zu abhängig von den Einschätzungen einzelner Personen an ihren Grenzen machen. Dadurch würden sie nur die durch ihre Grenzstellen absorbierte Unsicherheit gegen durch die Grenzstelle erzeugte Unsicherheit tauschen und so in Gefahr geraten, von ihren Grenzen dominiert zu werden. Letztlich würde daraus ein Verlust an Flexibilität folgen und damit die Möglichkeit zugleich widersprechende Umwelten durch Einbindung in Programmstrukturen zu rationalisieren. Daraus ergibt sich ein allgemeines Problem für Organisationen: Wie können Organisationen im Verlauf eines Abstimmungsprozess, die Übertragung persönlichen Vertrauens in Systemvertrauen verlässlich gewährleisten?

Im Fall L gelingt dieses zum einen durch eine sachliche Reduktion der Vertrauensbeziehungen in der Form objektiv abfragbarer Daten. Zum anderen durch die Einbindung der Grenzstelle in Kommunikationswege, die die Grenzstelle in informale und formale Netzwerke einbetten. Diese Einbindung verschiebt die Abnahmekriterien externer Einschätzungen von einer sachlichen Ebene – sind die sachlichen Anforderungen der Programmierung erfüllt – auf eine soziale Ebene – teilen die anderen organisationalen Akteure die Einschätzungen von Grenzstellen. Formal geschieht das dadurch,

dass Verantwortung auf unterschiedliche Stellen verteilt wird; informal dadurch, dass andere organisationale Akteure persönliches Vertrauen in Grenzstellen haben.

Insbesondere die Einbettung von Grenzstellen in informale Strukturen mit anderen organisationalen Akteuren ermöglicht Organisationen eine gewisse Kontrolle, ohne dass dadurch die Flexibilität der jeweiligen Grenzstellen eingeschränkt wird. Organisationen können sich dabei darauf verlassen, dass diese informale Strukturen aufgrund der formalen Identifikation der involvierten Akteure verhindern, dass sich auf Dauer Entscheidungsstrukturen etablieren, die im Widerspruch zur Formalstruktur oder zu den allgemeinen Interessen der jeweiligen Organisation stehen. Innerhalb dieser informale Strukturen etablieren sich generalisierte Kriterien – Erfahrung –, inwiefern der Einschätzung der Grenzstelle vertraut werden kann, die mit formalen Kriterien – Karrierewege – zumeist korrelieren. Zudem verleiht die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Akteure der Entscheidung mehr Legitimität, entlastet die Grenzstelle von dem Risiko einer möglichen individuellen Zurechnung von Fehlern und verhindert so einen Prestigeverlust innerhalb der Organisation. Letztlich wird so die Übertragung von persönlichen Vertrauensbeziehungen an den Grenzen in Systemvertrauen verlässlicher und d. h. vor allem konfliktfrei sichergestellt. Soziale Vielfalt lokaler Umwelten kann insofern durch soziale Abnahmekriterien organisational bewältigt werden.

Der Fall L demonstriert insofern, dass Organisationen informale und formale Strukturen ausbilden, die die sichere Einbindung von Grenzstellen im Internationalisierungsprozess ermöglichen. Dabei zeigt sich bei L zudem eine Tendenz, die persönlichen Vertrauensbeziehungen an ihren Grenzen durch formale Strukturen aufzulösen. Kann dieses als eine allgemeine organisationale Tendenz angenommen werden, ist die individuelle Auflösung in Organisationen immer davon abhängig, wie verlässlich die Übersetzung der persönlichen Vertrauensbeziehungen in Systemvertrauen bewältigt werden kann. Letztlich sind persönliche Vertrauensbeziehungen und deren Übersetzung in Systemvertrauen immer anfällig für den Opportunismus der involvierten Akteure. Insbesondere externe Partner erscheinen dabei als unkontrollierbare Agenten für Organisationen. Solange diese extern bleiben, können die auf persönlichem Vertrauen basierenden Beziehungen zu diesen nicht durch Systemvertrauen komplett ersetzt werden und bleiben deshalb anfällig für Opportunismus. Fungieren diese externen Partner als Gatekeeper zum jeweiligen Markt, stellt diese Anfälligkeit für Opportunismus auf Dauer ein zu hohes Risiko für Organisationen dar. Deshalb ist von Organisationen zu erwarten, dass sie die Übertragung des sozialen Wissens externer Partner auf organisationale Akteure oder Strukturen anstreben. Diese Strukturen sollen dann Grundlage für die dauerhafte Programmierung des Marktes werden. Letztlich kann dieses zu der Ausbildung eigener organisationaler Einheiten führen.

Der Eintritt in einen neuen Markt stellt sich insofern als eine Verschachtelung und Kombination von formalen Vorgaben einer Organisation und informale Realisierungen an den Grenzen der jeweiligen Organisation dar. Diese Verschachtelung ergibt sich aus der Spannung zwischen sachlicher und sozialer Rekonstruktion der jeweiligen Umwelt. Organisationen tendieren dazu, soweit wie möglich die Abstimmungsprozesse in neuen Märkten zu programmieren und die jeweilige Umwelt auf sachliche Variablen

zu reduzieren. Diese Programmierung trifft aber auf eine sozial vielfältige bzw. individuelle Umwelt, die eine soziale Anpassung an den Grenzen bedarf. Die Frage, die sich für Organisationen dann stellt, ist, inwieweit in diesem Prozess der Abstimmung diese soziale Vielfalt sachlich reduziert werden kann. Gelingt dieses weitestgehend, dann besitzt die Individualität der jeweiligen lokalen Umwelt keine Relevanz für Organisationen. Gelingt dieses nicht, dann erscheinen die lokalen Umwelten als unterschiedlich und so insgesamt als multinational. Insofern stellt der Prozess des Markteintritts die Grundlage dafür dar, inwiefern lokale Märkte für Unternehmen als multinationale Umwelten rekonstruiert werden und inwiefern nicht.

Insofern lässt sich folgende Annahme 3 formulieren:

Organisationssoziologisch lässt sich Internationalisierung als ein Prozess konkreter Abstimmung zwischen organisationalen Akteuren und Marktakteuren auf einem neuen Markt verstehen. Dieser Abstimmungsprozess hat für Organisationen das Ziel, die soziale Vielfalt des neuen Marktes auf sachlich programmierbare Variablen zu reduzieren, um stabile Beziehungen zu den Marktakteuren einzurichten. Bei diesem Abstimmungsprozess spielt der Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen an den Grenzen von Organisationen eine ausschlaggebende Rolle. Diese Beziehungen sind anfällig für kulturelle Besonderheiten externer Umwelten. Damit diese persönlichen Vertrauensbeziehungen sich in Systemvertrauen übersetzen, bilden Organisationen formale und informale Strukturen aus, die entweder den Prozess der Übersetzung verlässlich gewährleisten oder die persönlichen Vertrauensbildungsprozesse durch formale Strukturen ersetzen.

Diese Annahme weist in ihren Grundzügen große Ähnlichkeiten zu den in 2.2 vorgestellten Internationalisierungstheorien auf. Sowohl bei ökonomischen (2.2.1) als auch bei verhaltenstheoretischen (2.2.2) Ansätzen stehen im weitesten Sinne der Aufbau stabiler Beziehungen und Formalisierungsprozesse im Zentrum der Analyse internationalen Unternehmenswachstums. Im Gegensatz zu diesen Internationalisierungstheorien rekonstruiert der hier verfolgte Ansatz Internationalisierungsprozesse im Kontext organisationaler Bedingungen. Internationalisierung stellt sich so als Abstimmungsprozess dar, der lokale Märkte auf sachliche Variablen reduzieren soll und zentral von Vertrauensbeziehungen abhängt. Ein solches Verständnis ermöglicht es, wie im Folgenden gezeigt wird, Internationalisierungsprozesse enger mit ihren organisationalen Folgen zu verbinden. Denn gelingt durch Internationalisierung eine weitestgehende sachliche Reduktion der sozialen Vielfalt des lokalen Marktes, dann kann dieser Markt einfach programmiert werden und erzeugt nur noch Ungewissheit für die Programme von Organisationen. Gelingt das aber nicht, dann differenzieren Organisationen spezifische Einheiten aus, die diese soziale Komplexität rekonstruieren und autonom ihre jeweilige Umwelt programmieren. Multinationale Umwelten führen dann zu der Ausbildung einer Vielfalt organisationaler Akteure.

4.3.3 Der Akteursstatus organisationaler Einheiten in multinationalen Umwelten

Der Eintritt in neue Märkte kann insofern zu der Ausbildung eigener organisationaler Einheiten auf dem jeweiligen Markt führen. Wie sich dieses im Detail aus dem Abstim-

mungsprozess ergibt, ist dabei nicht nur für den individuellen Internationalisierungsprozess von Bedeutung, sondern auch folgenreich für eine Organisation. So ergeben sich mit der Gründung einer organisationalen Einheit für diese neue Herausforderungen. Diese Herausforderungen hängen dabei davon ab, wie die soziale Vielfalt lokaler Umwelten im Abstimmungsprozess auf sachliche Variablen reduziert werden kann. Diese Reduktion bestimmt letztlich über die Akteursqualitäten der jeweiligen organisationalen Einheiten vor Ort. Entsprechend lege ich im Folgenden dar, dass der Akteursstatus organisationaler Einheiten im MNU aus deren Rolle im Abstimmungsprozess mit ihren jeweiligen lokalen Umwelten resultiert. Aus dieser Rolle im Abstimmungsprozess ergeben sich dabei für die jeweiligen Einheiten Entscheidungsfreiheiten über ihre Grenzbildungsprozesse. Auf der Grundlage dieser Entscheidungsfreiheiten bilden die Einheiten eine spezifische Eigenkomplexität aus, die ihre Autonomie und ihren Akteursstatus begründet.

Konkret rekonstruiere ich im Folgenden den unterschiedlichen Akteursstatus organisationaler Einheiten im Fall L. Dabei differenziert L zwei Typen von Einheiten aus, die letztlich die Rolle einer Grenzstelle im Abstimmungsprozess mit der lokalen Umwelt übernehmen: „*Niederlassungen*“ und „*Tochtergesellschaften*“. Diese sollen die flexible Anpassung an lokale Umwelten auf zwei Arten gewährleisten. Erstens dienen sowohl „*Niederlassungen*“ als auch „*Tochtergesellschaften*“ als Ansprechpartner für Akteure eines spezifischen Marktes, die nicht ohne weiteres an L als ausländisches Unternehmen herantreten würden. Dieses ist ihre Repräsentanzfunktion. Zweitens dienen sie dazu, Informationen auf dem Markt für die Muttergesellschaft zu sammeln. Dieses ist ihre Informationsfunktion. „*Niederlassungen*“ und „*Tochtergesellschaften*“ sind entsprechend für einen Teil des Abstimmungsprozesses auf dem lokalen Markt verantwortlich.

Allerdings unterscheiden sich diese beiden Typen von Einheiten in ihrer Autonomie, mit der sie dieser Verantwortung gerecht werden: „*Niederlassungen*“ versorgen in Bezug auf eine weitgehend sachlich reduzierte Umwelt die Programmierung der Muttergesellschaft mit Informationen und repräsentieren diese Programme im lokalen Markt. „*Niederlassungen*“ lassen sich insofern „*als verlängerte Arme*“ der Muttergesellschaft verstehen, wie ich in 4.3.3.1 darstellen werde. „*Tochtergesellschaften*“ hingegen interpretieren die Informationen der Umwelt weitestgehend selbstständig und passen auf der Grundlage dieser Interpretation sowohl die Programme als auch ihre Außendarstellung an die jeweilige Umwelt an. Daraus ergibt sich der Status der „*Tochtergesellschaften*“ als autonome Akteure, wie ich in 4.3.3.2 herausarbeiten werde. Schließen wird dieses Unterkapitel in 4.3.3.3 mit einem Resümee und einer Verdichtung der Analyse zur Annahme 4.

4.3.3.1 „*Niederlassungen*“ als „*verlängerte Arme*“

B beschreibt, dass man bei L zwischen „*Niederlassungen*“ und „*Tochtergesellschaften*“ unterscheiden kann. „*Niederlassungen*“ sind organisationale Einheiten, denen kaum Autonomie zugesprochen wird. Sie können aus der Unternehmenszentrale weitestgehend gesteuert bzw. programmiert werden und erscheinen so aus der Sicht der Zentrale nicht als eigenständige Akteure. So berichtet B:

Es ist eine Niederlassung, das heißt, diese arbeitet als verlängerter Arm des Hauptsitzes, und die bekommen von uns Informationen, Produkte und, und, und.

Die Niederlassung ist so ein verlängerter Arm. Es gibt irgendwo hier [Zentrale] ein Chef, Vertriebsleiter [...], der hat draußen seine Leute. Und seine Leute sind: A) Niederlassung: Niederlassung ist easy, da gibt es nur Verkäufer, vielleicht eine Sekretärin und gut ist es. Es wird bestellt. Die Bestellung wird von einem Lager bedient, ob dieses Lager in A, in B, in C oder wo auch immer es ist, das spielt keine Rolle. Abgerechnet wird von der Zentrale aus.

„Niederlassungen“ werden als „verlängerte Arme“ der Unternehmenszentrale konzipiert. Sie bilden keine eigenständigen organisationalen Grenzen gegenüber der Zentrale, sondern sind letztlich direkt eingebunden in die Organisations- und Berichtsstrukturen der Unternehmenszentrale. Es gibt eine entsprechend enge kommunikative Verbindung zwischen den Einheiten.

[B]: Eine Niederlassung ist zu 100% der verlängerte Arm der Zentrale, d. h., die Handlungsmöglichkeiten einer Niederlassung sind vor Ort genau definiert und sehr eingeschränkt. Somit geht die Kommunikation zwischen Niederlassung und Zentrale sehr rege, sehr häufig, sehr diszipliniert, sehr kanalisiert, um das auf den Punkt zu bringen.

Die Berichtsstrukturen der einzelnen Abteilungen in der Zentrale setzen sich in einer „Niederlassung“ fort. Das bedeutet, die Logistikabteilung einer „Niederlassung“ berichtet direkt an die Logistikabteilung der Zentrale usw. Organisational scheint es insofern keinen relevanten Unterschied zwischen einer „Niederlassung“ und der Muttergesellschaft zu geben.

[B]: Folgendes Modell [...] ich habe eine Organisation, ne, da ist eine Organisation und die hat verschiedene Abteilungen, ja, so, und durch die Zentrale habe ich ja auch meine Abteilungen und die gehen dadurch. Das ist ja das Modell Niederlassung [...].

Diese Idee des „verlängerten Armes“ ist verbunden mit einer spezifischen Perspektive auf die Umwelt, in der eine „Niederlassung“ agiert. Die Differenzen zwischen der Umwelt einer „Niederlassung“ und der Umwelt der Unternehmenszentrale werden als organisational folgenlos wahrgenommen. Die Umwelten einer „Niederlassung“ sind soweit standardisiert, dass sie ohne weiteres durch die Zentrale programmiert werden können. Die Funktion einer „Niederlassung“ als eigenständige organisationale Einheit besteht in dieser Umwelt dann bloß aus der Kundenbetreuung. Sie nimmt insofern eine Rolle im Abstimmungsprozess mit der lokalen Umwelt ein, die mit der Rolle vergleichbar ist, die einer ersten Grenzstelle auf Messen während der Markterschließung zukommt: Sie fungiert primär als Gesicht für die Organisation, um vor Ort externen Akteuren den Zugang zur Organisation zu ermöglichen und sie sammelt Informationen für die Zentrale. Dabei ist davon auszugehen, dass dieser Informationssammlung lokale Interpretationsprozesse in einer „Niederlassung“ zugrunde liegen, schließlich muss auch hier selektiert werden, was an die Unternehmenszentrale weitergegeben wird. Allerdings ergibt sich daraus noch kein organisational relevanter Akteursstatus im Unternehmen. So kann eine „Niederlassung“ diese Interpretationsprozesse nicht in Entscheidungskompetenzen verwandeln: Sie kann nur signalisieren, inwiefern ein Programm funktioniert, aber nicht entscheiden, inwiefern sich daraus Konsequenzen ergeben.

Angelehnt an die späte Organisationstheorie Luhmanns (3.2.2) könnte man diese Rolle wie folgt abstrakt beschreiben: Eine „*Niederlassung*“ hilft zunächst für das Unternehmen als Ganzes Unsicherheit zu absorbieren, indem sie die lokale Umwelt für das Unternehmen auf Informationen reduziert. Sie nimmt jedoch nur in geringem Maße Teil an dem Aufbau neuer Unsicherheit, weil sie auf der Grundlage ihrer Unsicherheitsabsorption nicht selbst entscheidet. Sie baut insofern nur eingeschränkt eigene Komplexität auf und bildet kein einzigartiges bzw. ersetzbares, für das gesamte Unternehmen relevantes Wissen aus. Entsprechend genau kann eine „*Niederlassung*“ durch die Zentrale programmiert werden, was sich durch ihre enge Einbindung in deren Controlling-Strukturen veranschaulicht. Sie agiert auch nicht gegenüber ihrer Umwelt als eigenständiger verantwortlicher Akteur, was sich daran zeigt, dass für ihre Entscheidungen direkt die Unternehmenszentrale haftet. Das Vertrauen externer Partner bezieht sich insofern eher auf das Unternehmen als Ganzes als auf die jeweilige „*Niederlassung*“.

Organisationale Einheiten, die den Status von „*verlängerten Armen*“ der Muttergesellschaften haben, finden sich in fast allen von mir erforschten Unternehmen. Grundsätzlich entspricht eine „*Niederlassung*“ dem, was man allgemein als Repräsentanz, *representative office* bzw. *sales subsidiary* beschreibt. Diese Einheiten lösen im Uppsala Modell (s.o. 2.2.2.1) eine Vertretung in einem Markt durch einen Lizenzpartner ab und werden als Vorstufe zu einer produzierenden Tochtergesellschaft beschrieben (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975). Viele der von mir beforschten Unternehmen nutzen diese, um in wenig riskanter Form den Vertrieb auf einem Markt zu organisieren und sich als Akteur in lokalen Marktnetzwerken zu platzieren, ohne dafür die Programmierung des Marktes selbst anpassen zu müssen. Exemplarisch beschreibt etwa der Geschäftsführer W im Fall U³¹:

Man muss ja auch nicht immer gleich mit einer Riesenproduktion da um die Ecke kommen. Man fängt mit einem Rep-Office an. [...] Repräsentanz, eine Repräsentanz. Also das ist natürlich auch ein bisschen schwierig, damit muss man sich dann halt auch beschäftigen und deswegen ist es gar nicht verkehrt, einen lokalen Berater für so eine Firmengründung zu suchen, weil es gibt je nach Land ja unterschiedliche Gesellschaftsformen. [...] Also diese legale Form eines Rep-Office, weiß ich gar nicht, ob es das in D-Land gibt, aber mit so einer Nummer kann man ja anfangen, Büro öffnen, eine Person einstellen und dann Vertrieb machen. Das geht schon. Das sind ja auch nicht dann die riesen Risiken oder Werte [...].

Solche Repräsentanzen sind beschränkt auf eine Vertriebs- und Betreuungsfunktion des lokalen Marktes. Sie sind dabei relativ voraussetzungslos zu bildende Einheiten, die im Abstimmungsprozess die Programme der Muttergesellschaft auf dem lokalen Markt bloß repräsentieren und strukturelle Bedingungen für deren Erfolg schaffen, aber nicht

³¹ U ist ein deutscher Maschinen- und Anlagenbauer für Lackieranlagen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Das Unternehmen scheiterte zweimal bei dem Versuch, eine produzierende Auslandsniederlassung zu gründen. Insgesamt wurden acht Interviews geführt. Das Unternehmen war sowohl Fall im studentischen Lehrforschungsprojekt als auch im Forschungsprojekt „Going global“ oder „kurzfristige Abenteuer?“.

für den Erfolg selbst verantwortlich sind. Voraussetzung ist dafür, dass die soziale Vielfalt eines lokalen Marktes keinen Einfluss auf seine Programmierung hat, aber eine lokal angepasste Darstellung und Vermittlung verlangt.

4.3.3.2 „Tochtergesellschaften“ als autonome Akteure

Im Fall L verhält sich dieses bei einer „Tochtergesellschaft“ anders. Eine „Tochtergesellschaft“ wird als eine selbstständige Einheit konzipiert. Das bedeutet vor allem, dass sie organisationale Grenzen zur Unternehmenszentrale ausbildet und eine weitestgehende Verantwortung für ihre Grenzbildung zu ihrer lokalen Umwelt hat.

[B]: Die nächste Stufe ist eine selbstständige Einheit, eine Gesellschaft, eine Tochtergesellschaft, weil wir ja ein Konzern sind. Eine Tochtergesellschaft. Diese Tochtergesellschaft ist eine Gesellschaft des, die entspricht ja den rechtlichen Grundlagen des Landes, also muss sie dort Steuern bezahlen. Und wenn sie dort Steuern bezahlt, muss sie eine bestimmte Größe haben. Und wenn wir wachsen wollen, müssen wir gewisse Sachen, gewisses Knowhow transferieren und zwar von der Zentrale in die Gesellschaft und umgekehrt.

Einer „Tochtergesellschaft“ wird von der Muttergesellschaft zugestanden, aufgrund der sozialen Vielfalt der externen Umwelt die Grenzziehung zu dieser weitestgehend autonom zu bewältigen. Daraus ergibt sich die Selbständigkeit einer „Tochtergesellschaft“. Dabei wird die soziale Vielfalt des externen Kontextes auf zwei Weisen rekonstruiert:

Erstens als spezifischer rechtlich-institutioneller Kontext, der von einer „Tochtergesellschaft“ verlangt, anderen institutionellen Regelungen und anderen Standards zu folgen, als es die Muttergesellschaft muss. Eine „Tochtergesellschaft“ muss gewissen Standardisierungsanforderungen lokaler bzw. regionaler Makro-Akteure entsprechen, damit sie als verantwortlicher und dadurch vertrauenswürdiger Akteur in dem lokalen Kontext erscheinen kann. Sie ist deshalb rein rechtlich eine eigenständige Einheit, die einem anderen institutionellen Kontext als die Unternehmenszentrale entsprechen muss und mit diesem in einer Leistungsbeziehung steht. Dieses stimmt weitestgehend mit den Annahmen der institutionalistischen Perspektiven der IB-Studies überein (s.o. 2.3.3.1).

Zweitens wird die lokale Umwelt als spezifischer Wissenskonzext rekonstruiert, der von einer „Tochtergesellschaft“ verlangt, Organisationsprogramme anzupassen, damit sie auf dem lokalen Markt erfolgreich sein kann. Eine „Tochtergesellschaft“ muss ein spezifisches lokales Marktwissen erwerben, damit sie konkrete stabile Beziehungen mit den anderen Marktakteuren aufbauen kann. Sie kann nicht einfach als verlängerter Arm der Zentrale wachsen, sondern benötigt dafür eigenes Wissen. Genauer gesagt, soll sie auf der Grundlage des Wissenstransfers aus der Muttergesellschaft eigenes Wissen im Austausch mit ihrem Kontext generieren. Die Muttergesellschaft strebt an, dass eine „Tochtergesellschaft“ eine eigene Komplexität aufbaut und sich dann ein Wissensaustausch zwischen den Einheiten auf Augenhöhe einspielt. Dieses entspricht Annahmen der Netzwerktheorie der IB-Studies (s.o. 2.3.2).

Diese beiden Merkmale der Rekonstruktion der lokalen Umwelt haben Folgen für die Organisation von L. Sie bilden die Grundlage für die Autonomie einer „Tochtergesellschaft“ und dienen als Begründung, dass diese weitestgehend eigenständig die Abstimmungsprozesse mit dem lokalen Markt übernehmen soll. Die Rolle einer „Tochtergesellschaft“ ähnelt dabei der Rolle, die die Grenzstelle B bei der Erschließung eines

neuen Marktes einnimmt. Diese muss ebenso wie B, wenn sie in einem jeweiligen lokalen Markt Vertrauen zu externen Akteuren aufbauen will, die Eigenschaften dieses Marktes spiegeln. Sie muss seine soziale Vielfalt rekonstruieren. Dieses betrifft die beiden angesprochenen Ebenen: Zum einen muss sie den Akteuren des Marktes als vertrauenswürdig erscheinen. Dieses tut sie, indem sie sich an die institutionellen Bedingungen des Kontextes anpasst. Zum anderen muss sie die externen Akteure adäquat einschätzen können, um stabile Beziehungen zu diesen Akteuren aufzubauen. Dieses tut sie, indem sie eine Eigenkomplexität durch die eigenständig Bildung interner und externer Grenzen aufbaut.

Rechtliche Autonomie

Eine „*Tochtergesellschaft*“ wird insofern als ein rechtlicher Akteur angepasst an einen spezifischen rechtlich-institutionellen Kontext konzipiert. Allein aus dieser rechtlichen Besonderheit ergibt sich eine organisationale Grenzziehung zu der Muttergesellschaft und insofern ein gewisser Akteursstatus einer „*Tochtergesellschaft*“. Eine „*Tochtergesellschaft*“ muss gegenüber einem konkreten lokalen institutionellen Kontext verantwortlich sein, der als differierend von dem Kontext der Muttergesellschaft wahrgenommen wird. Um hier Vertrauen aufbauen zu können, muss sie alle rechtlichen Bedingungen erfüllen, die Leistungsbeziehungen in diesem Kontext vorausgehen. Sie muss dafür als unabhängiger Akteur in Erscheinung treten, wie aus der folgenden Interviewpassage mit B deutlich wird.

Die müssen in die Lage versetzt werden, Rechnungen zu schreiben [...] d. h., das Geld wird dann [bei denen] landen und nicht wie bei einer Niederlassung in X, das Geld landet [in der Muttergesellschaft]. Ja! Es gibt auch vor Ort ein Controlling über die Finanzen, es gibt vor Ort eine sehr, sehr große Unabhängigkeit gegenüber einer Niederlassung. [...] Eine Tochtergesellschaft haben wir auch dort einen so genannten Finanzcontrolling, der vor Ort seinen Job tut. [...] Und diese Tochtergesellschaft agiert dort rechtlich autonom [...]. Die müssen dort vor Ort, nach den dort [...] herrschenden Gesetzen haften. Nicht die Gruppe!

Tritt eine „*Tochtergesellschaft*“ als rechtlich autonomer Akteur in Erscheinung, ergeben sich daraus weitere Konsequenzen für die Organisation. So ergibt sich aus der rechtlichen Autonomie eine finanzielle Selbstständigkeit, die eine „*Tochtergesellschaft*“ dazu befähigt, der Verantwortlichkeit und den Leistungsbeziehungen in ihrem Kontext gerecht werden zu können. Sie muss nicht nur Rechnungen schreiben und damit Steuern zahlen können, sondern sie bekommt auch den erzielten Umsatz. Sie erhält insofern die Outputs aus der Programmierung der Umwelt und gewinnt entsprechend Verantwortung für diesen Teil der Programmierung der lokalen Umwelt. Allein um der Verantwortung für die Steuerung der Programmierung gerecht zu werden, ist der Aufbau eigener Strukturen – „*Finanzcontrolling*“ – notwendig.

Eine „*Tochtergesellschaft*“ erlangt insofern aus dem Status als rechtlich autonomer Akteur bereits eine gewisse Verantwortung für die Programmierung der entsprechenden Umwelt. Auf diese Verantwortung muss sie mit einem bestimmten Aufbau von Komplexität reagieren, um daraus entstehende Unsicherheit absorbieren zu können. Diese Verantwortung unterscheidet bei L „*Tochtergesellschaften*“ grundsätzlich von „*Nie-*

derlassungen“. So sind „Tochtergesellschaften“ nicht direkt in die formalen Berichtsstrukturen, das Controlling der Muttergesellschaft eingebunden. Das Controlling ist laut B allein aus rechtlichen Gründen „länderbezogen“. Die „Tochtergesellschaften“ berichten entsprechend nicht direkt an die Muttergesellschaft, sondern an ein „externe[s] Audit“. Erst dieses „externe Audit“ berichtet dann an die Geschäftsführung des gesamten Unternehmens.

Die rechtliche Autonomie geht aber nicht nur mit einer finanziellen Verantwortlichkeit gegenüber dem institutionellen Kontext einher, sondern auch mit einer Verantwortlichkeit für die Produkte und deren Qualität. So können die Qualitätsstandards der Unternehmenszentrale für Produkte nicht einfach auf „Tochtergesellschaften“ übertragen werden. „Tochtergesellschaften“ müssen als eigenständige Einheiten für die Produkte zertifiziert werden. Soll eine „Tochtergesellschaft“ als rechtlich verantwortlicher Akteur in einem lokalen Kontext akzeptiert werden, muss sie sich anhand der jeweiligen institutionellen Vorgaben als legitim erweisen. Sie ist der Akteur, der für die Programme der Organisation von Akteuren der lokalen Umwelt verantwortlich gemacht wird. Sie muss entsprechend die Legitimität der Programme – hier der Zweckprogramme – sicherstellen. Insofern muss sie auch an dieser Stelle eine spezifische eigene Komplexität aufbauen und gewinnt eine gewisse Verantwortung über diesen Teil der Programmierung ihrer externen Umwelt.

[B]: So, d. h., jedes Produkt, was hier [Zentrale] entwickelt wurde, [...] muss dann dort vor Ort im Portfolio aufgenommen werden, dokumentiert werden und, und, und, und. Sprich, je nachdem wie die Organisation ist, es gibt ja diese ISO-9000 Qualitätswesen, wenn wir sowas wie in T-Land [Tochtergesellschaft] haben, muss das dann entsprechend, eingetaktet werden. Es reicht nicht, dass die Gruppe, dass L das hier in [Zentrale] hat. Das reicht nicht, das kann man nicht übernehmen, bei einer Tochtergesellschaft. Man kann es wohl bei einer Niederlassung übernehmen nach dem Motto, wir sind zertifiziert und gut ist es.

Erst diese Zurechenbarkeit der organisationalen Standards auf eine „Tochtergesellschaft“, lässt diese auch in dem spezifischen Kontext als vertrauenswürdiger, weil verantwortlicher Akteur erscheinen. Erst dieses ermöglicht den Aufbau stabiler Beziehungen in konkreten Abstimmungsprozessen mit externen Akteuren.

Die Eigenschaften als rechtlich autonomer Akteur sind insofern entscheidende Bedingungen, um den Aufbau stabiler Beziehungen in einer lokalen Umwelt zu gewährleisten. Einer „Tochtergesellschaft“ wird entsprechend Verantwortung für diese Grenzziehung zur externen Umwelt übertragen. Sie ist dafür zuständig, die Akzeptanz der Grenzziehung zur externen Umwelt der Organisation zu gewährleisten und so die Bedingungen für stabile Leistungsbeziehungen sicherzustellen.

Allerdings ist die Rekonstruktion der lokalen Umwelt als spezifischer rechtlich-institutioneller Kontext allein keine hinreichende Bedingung für die Autonomie einer „Tochtergesellschaft“, über die Programmierung ihrer Grenzziehung zu entscheiden und einem damit einhergehenden Akteursstatus einzunehmen. Spezifische rechtlich-institutionelle Kontexte machen zwar die Ausdifferenzierung einer „Tochtergesellschaft“ attraktiver, können sie aber nicht erzwingen. Organisationen besitzen hier immer noch Entscheidungsspielräume, inwiefern sie organisationalen Einheiten die Autonomie über die

Grenzziehung zur externen Umwelt überlassen, selbst wenn sie rechtlich autonom konstruiert sind. Hinzukommen muss die Rekonstruktion der lokalen Umwelt als spezifischer Wissenskonzext.

Autonomie durch Eigenkomplexität

Ein Blick auf die Voraussetzungen, die für L bei der Gründung einer „*Tochtergesellschaft*“ erfüllt sein müssen, hilft zu verstehen, dass bei der Gewährung einer organisationalen Einheit autonom ihre Grenzen zu ziehen, die Rekonstruktion der lokalen Umwelt dieser Einheit nicht nur als spezifischer Rechtskontext eine zentrale Rolle spielt. So stellt B dar:

Das Ding ist so groß geworden, dass es als Niederlassung nicht mehr zu händeln ist. Dieses Transfervolumen, also an Produkten, ist so groß, dass wir sehr, sehr viel Knowhow vor Ort platziert haben, deshalb die Anzahl der Mitarbeiter, deshalb die Entscheidung, so dass ein Großteil des Ablaufs selbstständig, autark arbeiten kann. Natürlich unter Kontrolle und dergleichen mehr, sollte vor Ort wirklich autark arbeiten können. Wenn eine Niederlassung so groß ist, so unabhängig ist und mental, wie die T, so von den Deutschen unabhängig sind. [...] So, also, wenn man diese Mentalität für sich nutzt und nicht dagegen kämpft, ja! [...] Wenn man sagt: „Ok, wenn ihr das wollt. Und ich weiß, dass ihr das wollt und jetzt das Knowhow habt. Dann macht das bitte selbstständig und zwar in der und der und der Form.“ D. h., ich habe weder die Produktentwicklung, was eigentlich normalerweise eine, eine Muttergeschichte, also die Mutter bringt die Kinder zur Welt. Keine Amme, keine, ne! D. h., man kann, man weiß nie, was dahinten passiert. Und dann haben die vor Ort tolle Sachen entwickelt. [Für den T-Markt dann?; Einwurf Interviewer C.S.] Ja!

Eine organisationale Einheit bekommt aufgrund ihrer Eigenkomplexität den Status einer „*Tochtergesellschaft*“ zugesprochen. Dieses geschieht dann, wenn die Komplexität der Beziehung einer organisationalen Einheit zu ihrer externen Umwelt („*Transfervolumen*“) ein Ausmaß erreicht hat, das mit genügend Eigenkomplexität („*Knowhow*“ und „*Mentalität*“) und einer entsprechend komplexen internen Umwelt („*deshalb die Anzahl der Mitarbeiter*“) kompensiert werden muss. Diese Eigenkomplexität ermöglicht einer „*Tochtergesellschaft*“ „*vor Ort autark*“ agieren zu können, macht sie aber in der Form einer „*Niederlassung*“ „*nicht mehr zu händeln*“. Diese Autonomie bezieht sich aber nicht auf die Besonderheiten eines spezifischen rechtlich-institutionellen Kontextes, sondern sie verweist auf die lokale Umwelt als einen spezifischen Wissenskonzext, der mit einer entsprechenden Eigenkomplexität einer organisationalen Einheit kompensiert werden muss. Es geht hier insofern nicht um Fragen der Legitimität der Einheit, um in einem lokalen Kontext überhaupt als vertrauenswürdig zu erscheinen, sondern es geht hier um Fragen des richtigen Wissens, das die adäquate Interpretation und dadurch erfolgreiche Programmierung der lokalen Umwelt erlaubt.

Eine „*Tochtergesellschaft*“ unterscheidet sich insofern von einer „*Niederlassung*“ dadurch, dass sie über eine repräsentative und Informationen sammelnde Funktion hinaus, auf der Grundlage der Interpretation ihrer lokalen Umwelt eigenständig Entscheidungen trifft. Sie gibt somit nicht nur Informationen an die Muttergesellschaft weiter, um diese darüber zu informieren, ob ihrer Programme den Markt erfolgreich programmieren oder nicht. Vielmehr nutzt sie diese Informationen selbst, um nicht nur

zu entscheiden ob, sondern auch wie die Programme des Unternehmens angepasst werden müssen. Eine organisationale Einheit erlangt entsprechend dann den Status einer „*Tochtergesellschaft*“, wenn die soziale Vielfalt ihres Marktkontextes eine Anpassung der organisationalen Programme erfordert, die nur durch ein spezifisches Wissen über diese Vielfalt möglich ist. Dieses spezifische Marktwissen erwirbt eine „*Tochtergesellschaft*“ aus der permanenten Auseinandersetzung mit der externen Umwelt.

Auf der Grundlage dieses Wissens greift eine „*Tochtergesellschaft*“ entscheidend in die Programmierung und die Umsetzung der Programmierung der Umwelt ein. Dieser Eingriff kann dabei minimal sein, wie etwa die Anpassung der Farbe oder des Designs von Produkten, kann aber auch maximal dazu führen, dass „*Tochtergesellschaften*“ selbst Produkte für lokale Märkte entwickeln. Insofern wird eine „*Tochtergesellschaft*“ auch für diesen Teil des Abstimmungsprozesses mit der lokalen Umwelt verantwortlich. Sie etabliert somit relativ eigenständig in Abstimmung mit ihrer jeweiligen Umwelt Standards, die nicht ohne weiteres in allgemeine organisationsweite Programme eingebunden werden können. Eine „*Tochtergesellschaft*“ ist insofern eine entscheidende Einheit im Unternehmen, absorbiert dafür entsprechend Unsicherheit und baut damit ein eigenständiges Gedächtnis und Wissen auf.

Das Ausmaß der Absorption von Unsicherheit spiegelt sich dann im „*Transfervolumen*“ einer „*Tochtergesellschaft*“. Dieses „*Transfervolumen*“ bezeichnet sowohl ein quantitatives wie ein qualitatives Verhältnis einer „*Tochtergesellschaft*“ zu ihrer jeweiligen Umwelt. Dabei ist das quantitative Volumen eine kalkulierbare Größe, die vielleicht die Bedeutung eines Marktes und damit die Bedeutung einer „*Tochtergesellschaft*“ darstellt und insofern deren Wunsch zur Autonomie gegenüber der Muttergesellschaft bekräftigt, aber nicht allein die autonome Behandlung der Grenze durch eine „*Tochtergesellschaft*“ nahelegt. Erst wenn eine qualitative Besonderheit mit dem Transfervolumen verbunden wird, die eine nicht von der Unternehmenszentrale programmierbare Differenz der lokalen Umwelt mit sich bringt, ist es plausibel, dass einer „*Tochtergesellschaft*“ Autonomie über diese Grenzziehung gelassen wird. Erst dann ist die Komplexität der Beziehung so groß, dass sich von der Muttergesellschaft abweichendes Wissen vor Ort ansammelt. Dieser Aufbau eigenständigen Wissens verstärkt insofern die organisationale Grenzziehung zur Zentrale, weil dieser Entscheidungsfindungsprozesse in der Unternehmenszentrale und in der jeweiligen „*Tochtergesellschaft*“ auf unterschiedliche Informationsgrundlagen und somit auf unterschiedliche Quellen der Absorption von Unsicherheit stellt.

Die Eigenkomplexität einer „*Tochtergesellschaft*“ gegenüber externen Umwelten wird durch eine entsprechende Komplexität interner Umwelten ergänzt. Die Muttergesellschaft überträgt einer „*Tochtergesellschaft*“ auch Verantwortung für die interne Grenzziehung gegenüber den eigenen Mitgliedern. So gesteht das Unternehmen „*Tochtergesellschaften*“ in gewissem Rahmen zu, über ihre Mitglieder autonom entscheiden zu können, wie B berichtet.

Und diese Einheit [...] ist dort angesiedelt, d. h., die müssen ihre Personalabteilung haben, die müssen rechtlich in der Lage sein, Leute einzustellen, egal ob es in Abstimmung mit uns oder ohne Abstimmung mit uns. Ab einem bestimmten Niveau haben wir ein Mitspracherecht, was nur normal ist. So!

Eine „*Tochtergesellschaft*“ besitzt eine gewisse Eigenständigkeit, wenn es um die Einstellung von Personal geht, sie ist insofern auch auf der Ebene der Formalisierung von Mitgliedschaft relativ unabhängig von der Muttergesellschaft. Insbesondere kommt ihr Autonomie in der Einstellung von Personal zu, wenn diese Personalentscheidungen in direktem Zusammenhang mit der Programmierung der externen Umwelt stehen. So berichtet etwa die HR-Managerin U der chinesischen „*Tochtergesellschaft*“ von L von ihren Aufgaben:

that recruitment is the first job for HR and now we got training new-employee training and professional training for the staff and we also take care of the whole employment-process [...] we find somebody, we need to sign a contract, we need to get the social benefits, the supplemental insurance and so you know also we are in charge of the employment, employee relations, like when the employees have a dispute with the company or among the employees it also happened [...] it might be among the employees themselves it might be between the employee and the employer and you have to handle them and sometimes we have to let the employee go [...] and we are also in charge of employee retention. When we have good people we want to retain them.

Aber warum gesteht die Muttergesellschaft der „*Tochtergesellschaft*“ in Bezug hierauf Autonomie zu?

Bereits zu Beginn dieses Unterkapitels hatte ich darauf hingewiesen, dass eine „*Tochtergesellschaft*“ die Funktion übernimmt, die die Grenzstelle B im Verlauf der Markterschließung innehatte. Zentrale Herausforderung für B bei der Markterschließung war es, eine Beziehung auf der Grundlage persönlichen Vertrauens zu externen Akteuren aufzubauen und sicherzustellen, dass die weiteren organisationalen Akteure dieses Vertrauen für gerechtfertigt halten. Mit der Ausdifferenzierung einer „*Tochtergesellschaft*“ wird diese Beziehung von B zu dem externen Akteur nun durch eine organisationale Einheit ersetzt. Somit substituiert die Organisation eine persönliche Beziehung durch den Aufbau eines Systems. Sie ersetzt so auch weitestgehend informales Vertrauen in die Person der Grenzstelle durch Systemstrukturen.

Nun gibt es zwei Möglichkeiten, wie dieser Substitutionsprozess gelingen kann. Entweder die zu Beginn einer Markterschließung über den externen Akteur gebildeten Beziehungen zu den vielfältigen Akteuren auf dem Markt können von der Organisation weitestgehend programmiert werden oder diese Beziehungen bedürfen weiterhin zumindest auch einer individuellen Behandlung durch Grenzstellen. Können sie programmiert werden, dann kann die externe Umwelt so weit wie möglich – denn keine Umwelt ist vollständig programmierbar – behandelt werden, ohne dass dafür neue Personen eingestellt werden müssen (Thompson 1967, S. 112). Eine „*Niederlassung*“, die im Falle einer weitestgehend programmierten Umwelt eingesetzt wird, kann insofern ohne Autonomie über ihre innere Grenzziehung bleiben. Können sie nicht programmiert werden, dann bedarf die sozial individuelle Behandlung der externen Umwelt allerdings einer darauf abgestimmten Personalpolitik. Darauf hatte ich bereits in der Rekonstruktion des Internationalisierungsprozesses hingewiesen (s.o. 4.3.2.3).

Bei einer „*Tochtergesellschaft*“, die im Falle einer zentral nicht programmierbaren Umwelt eingesetzt wird, ist es deshalb naheliegend, dass sie abgestimmt auf die Bearbeitung ihrer externen Grenzen auch Entscheidungsfreiheiten in Bezug auf ihre interne

Grenzziehung besitzt. Sie benötigt Personal, das den jeweiligen Abstimmungsprozess mit der Umwelt gewährleisten kann. Sie braucht für die Interpretation und Behandlung der vielen sozialen Beziehungen zu externen Akteuren Personen, die zum einen mit diesen Akteuren auf dem Markt vertrauensvolle Beziehungen aufbauen können, d. h. diese verstehen und von diesen als vertrauenswürdig akzeptiert werden, und zum anderen sich formal und informal mit der Organisation verbunden fühlen. Letzteres ist entscheidend, da erst die informale Verknüpfung mit anderen organisationalen Akteuren, die bei der Interpretation von externen Umwelten und Akteuren die Grenzstelle unterstützen und kontrollieren können, die Bearbeitung der externen Umwelt absichert und die interne Akzeptanz und Abnahme der Interpretation gewährleistet. Beide Anforderungen machen es plausibel, einer „Tochtergesellschaft“ auf gewissen Ebenen, insbesondere in der direkten Behandlung ihrer externen Umwelt, Autonomie über Mitgliedschafts- bzw. Personalentscheidungen zu gewähren.

Letztlich ermöglicht diese Autonomie über Personalentscheidungen, einer „Tochtergesellschaft“ die Abstimmung mit ihrer externen Umwelt und deren Programmierung besser zu bewältigen, wie B festhält:

Und dann die Tochtergesellschaft, die muss ja nicht nur Rechnungen ausstellen können, Rechnungen können sie nur, wenn man verkauft, sondern, sie muss ja, mit hauptsächlich mit Landsleuten besetzt werden, weil die ihre Kunden perfekt kennen, weil da braucht man keinen Transponder dazwischen, keinen Übersetzer. Keine, keine Verluste. Jede Übersetzung ist ein Verlust. Und das merkt der andere. Und so, wenn es Landsleute sind, dann ist die Kommunikation einfacher. Das Produkt muss dann so verpackt und konstruiert sein, wie, [...] es im Land üblich ist, d. h. [...] es müssen alle sogenannten Verletzungen, im Grunde genommen Kanten abgeschliffen werden [...], damit die erste Hürde genommen wird und der andere nichts Störendes, Anstößiges findet. Ich muss *gaps* beseitigen, was stören könnte, weil dann kann ich bei null anfangen. Weil sonst komm ich ja im Minus. Und wenn ich bei null angefangen bin, dann kann ich mit den Leuten vor Ort konkurrieren, weil sie das ja bereits gemacht haben und dann kann ich ja bei einer Tochtergesellschaft, die groß genug ist, vor Ort Sachen aufbauen.

Die autonome Grenzziehung gegenüber der internen Umwelt ermöglicht es „Tochtergesellschaften“ insofern eine Komplexität aufzubauen, durch die sie der sozialen Vielfalt externer Umwelten erst richtig gerecht werden können. Sie spiegeln durch ihr Personal die soziale Vielfalt ihrer Umwelt, um noch besser umweltspezifisches Wissen aufzubauen und so der externen lokalen Umwelt gegenüber gerecht zu werden. Es soll dadurch ein „Verlust“ durch „Übersetzung“ zu diesen Umwelten vermieden werden. Letztlich verspricht man sich davon, dass organisationale Programme so genau an die jeweilige Umwelt angepasst werden können, dass kein Unterschied mehr zu einheimischen Unternehmen besteht. Dieses soll der Organisation ermöglichen, die von den Internationalisierungstheorien (s.o. 2.2) herausgearbeitete „*liability of foreignness*“ bzw. „*liability of outsidership*“ auf fremden Märkten zu überwinden und dadurch auf Augenhöhe mit den konkurrierenden lokalen Marktakteuren in Wettbewerb treten zu können.

Es ist naheliegend, dass sich die Autonomie in der Behandlung der externen und internen Umwelt wiederum in einer Entscheidungsfreiheit spiegelt, diese Behandlun-

gen miteinander abzustimmen. Entscheidet die lokale Einheit autonom über die Grenzziehung zu ihren beiden Umwelten, besitzt nur sie das Wissen, um diese Grenzziehungsprozesse miteinander zu koordinieren. Solange lokale Umwelten als sozial vielfältig interpretiert werden, besteht Bedarf, den Prozess der Übertragung vor Ort auch durch die Einbettung einschätzender Grenzstellen durch Kommunikationswege zu moderieren. Diese Moderation benötigt Wissen über beide Grenzziehungsprozesse. Nur auf der Grundlage dieses Wissens kann entschieden werden, welche Stelle die Bearbeitung der externen Umwelt so einschätzen kann, dass diese die abstimmende Grenzstelle dabei unterstützen und/oder kontrollieren kann. Die Entscheidungsfreiheit über Kommunikationswege ergibt sich somit relativ direkt aus der Autonomie über die beiden Grenzziehungsprozesse.

Dieser autonome Status organisationaler lokaler Einheiten findet sich in den von mir beforschten Unternehmen immer wieder. Die „*Tochtergesellschaften*“ des Fall L entsprechen dabei dem typischen Bild von Tochtergesellschaften bzw. *subsidiaries*, wie sie in der Uppsala School (s.o. 2.2.2.1) als letzte Stufe eines Internationalisierungsprozesses (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975) oder in der Netzwerktheorie als Akteure mit besonderem Wissen und individuellen Strategien (s.o. 2.3.2) beschrieben werden. Auch in den anderen von mir beforschten Unternehmen werden solche Tochtergesellschaften gebildet. Insbesondere ist dies der Fall, wenn für lokale Märkte eigenständig produziert werden sollen.

Diese Ausbildung autonomer Tochtergesellschaften kann dabei nur minimal über den Status einer „*Niederlassung*“ hinausgehen, indem etwa Tochtergesellschaften nur Programme der Muttergesellschaften leicht an externe Märkte anpassen, wie es etwa der Abteilungsleiter C im internationalen Vertrieb von Z³² beschreibt:

Wir haben vom Grundsatz her in allen wesentlichen Ländern, bei mir sind's über 20, eben Tochtergesellschaften, eigene Tochtergesellschaften, die in erster Linie reine Vertriebs- und Marketinggesellschaften sind und Handelsgesellschaften, die also quasi importieren. Ob die jetzt von uns importieren oder von einem definierten Logistiker in Asien oder in den USA, das sei mal dahin gestellt. Die haben in der Regel ein Lager. Haben keine wirkliche Eigenfertigung, machen nen stückweit Veredlung von unseren Produkten, Schienenmontagen oder sonstige Dinge, und verkaufen dann jeweils in die Länder.

Zusätzlich gibt es im Fall Z aber auch Tochtergesellschaften, die eine höhere Autonomie für die Programmierung externer Umwelten haben, wie C von Z weiter ausführt:

Wir haben darüber hinaus eben Fertigungsstandorte in meinem Verantwortungsbereich jetzt in V-Land, W-Land, in Ä-Land, in China, bisschen in Q-Land und irgendeinen hab ich noch vergessen. Na, das war's ungefähr. Und die sind natürlich viel breiter dann noch mal aufgestellt. Aber vom Grundsatz her wird der operative Vertrieb in den Ländern gemacht. Wir arbeiten mit den Landesgesellschaften auf Basis von Businessplänen. [...] Und in Rahmen dieser Planung sind die Länder sehr frei, können die

³² Bei dem Unternehmen Z handelt es sich um einen Anlagen- und Maschinenbauer im Bereich Elektrotechnik und Automation mit einer Mitarbeiteranzahl im niedrigen fünfstelligen Bereich. Das Unternehmen ist in weit über 50 Ländern aktiv und begreift sich als Weltmarktführer in seiner Branche. Insgesamt wurden hier sechzehn Interviews geführt. Dieses ist ein Fall aus dem Forschungsprojekt „Going global“ oder „kurzfristige Abenteuer?“

Länder frei agieren. Also wir sind so aufgebaut [...]. Wir sagen: „Alles in diesem Rahmen ist erlaubt. Da brauchst du auch nicht mehr fragen. Da kannst du frei agieren. Wenn sich etwas außerhalb dieses Rahmens bewegt, dann müssen wir halt noch mal in Freigabe gehen.“

Also der Teil *think global* ist mehr so hier unsere Aufgabe. [...] *act local* ist der Teil der lokalen Tochtergesellschaften. Und da ist es wichtig für uns, dass wir wirklich nen lokalen Auftritt haben. Das ist nen ganz entscheidender Punkt. Das macht's manchmal nicht so einfach, weil das, das zieht sich bis hin zum Management durch.

Dabei deutet sich auch hier an, dass diese Autonomie auch mit einer lokalen Autonomie über Personalentscheidungen einhergeht. Dieses bestätigt sich durch Berichte der HR-Managerin X der chinesischen Tochtergesellschaft von Z:

Nein, das ist auch das Besondere bei Z, normalerweise haben globale Firmen auch im HR eine starke Standardisierung. Das ist bei uns nicht so, ich glaube, das ist stark von der Unternehmenskultur geprägt, da ist Vertrauen ein wichtiges Element. Deswegen können wir sehr viel selber machen. Dieses Leitbild von Vertrauen besagt, dass wir unsere eigenen Leute selbst am besten verstehen. Deswegen gibt es keine standardisierten Kontrollen.

Insofern findet sich auch in den weiteren Unternehmen die Konstruktion autonomer Tochtergesellschaften, die sowohl Entscheidungsfreiheiten zur Bildung ihrer internen als auch ihrer externen Grenzen haben. Die von X angesprochene normale Standardisierung der Entscheidungsprämisse Personal wird von der Forschung nicht bestätigt. Üblicherweise übertragen MNU ihren Tochtergesellschaften Personalverantwortung für das mittlere und untere Management (Harzing 1999, S. 55). Dieses erscheint auch bei hoher Autonomie über den Abstimmungsprozess mit der lokalen Umwelt sinnvoll zu sein. Denn einerseits kann nur eine Tochtergesellschaft aufgrund ihres Wissens über ihre lokale Umwelt einschätzen, wer geeignet erscheint, diese Umwelt zu bearbeiten. Andererseits kann nur eine Tochtergesellschaft beurteilen, wer in ihren informalen Strukturen Akzeptanz für seine Entscheidungen erwarten kann und wer gefördert werden muss. Sie ist es, wie X betont, die ihre „*eigenen Leute selbst am besten versteh[t]*“. Insofern gilt für Tochtergesellschaften das Gleiche, was für Organisationen im Allgemeinen gilt: Sie stellen Personen ein, die zu ihnen und zu ihrer Umwelt passen (Schneider 1987). So können sie letztlich auch eine höhere Bindung ihrer Mitglieder vor Ort erreichen und informale Strukturen über Karrierewege mitformen.

Tochtergesellschaften verfügen insofern über eine Eigenkomplexität, die sich aus ihrer Verantwortung für die Abstimmungsprozesse mit ihren jeweiligen Umwelten ergeben. Diese Verantwortung führt dabei zu einer relativ weitgehenden Autonomie, über die Tochtergesellschaften bei der Bildung ihrer inneren und äußeren Grenzen verfügen. Dieses führt aber nicht nur zu an lokale Bedingungen gut angepassten Einheiten, sondern konstruiert letztlich eigenständige organisationale Akteure, die von den Muttergesellschaften abweichende Entscheidungen treffen können. Denn die Eigenkomplexität, die sich aus der Autonomie über beide Grenzziehungsprozesse ergibt, geht auch mit Abgrenzung zu den Muttergesellschaften einher. Mit der späten Variante der Organisationssoziologie Luhmanns (3.2.2) lässt sich diese Konstruktion eines organisationalen Akteurs wie folgt zuspitzen: Allein weil eine Tochtergesellschaft durch all-

tägliches Entscheiden über die Grenzziehung zu ihren Umwelten selbstständig permanent Unsicherheit absorbiert, baut sie zwangsläufig ein Gedächtnis bzw. ein spezifisches Wissen dieser Absorption auf. Auf Dauer allerdings stellt sich die Frage nach den Bedingungen der Verwendung dieses Gedächtnis. Der Akteurscharakter von Tochtergesellschaften bestimmt sich nun daraus, dass sie auch selbstständig über die Anwendung dieses Gedächtnisses in der Form der Festlegung von Entscheidungsprämissen entscheiden. Sie entscheiden über die Programmierung der externen Umwelten, über ihr Personal und über die Verknüpfung von beidem durch die Festlegung von Kommunikationswegen. Sie entscheiden insofern auch selbst darüber, wie interne und externe Grenzen miteinander gekoppelt werden. Eine Tochtergesellschaft bildet dadurch Grenzen gegenüber einer Muttergesellschaft aus. Aus diesen Grenzen ergeben sich dann, und das wird im folgenden Unterkapitel 4.3.4 Thema sein, wiederum Unsicherheiten für die gesamte Organisation.

4.3.3.3 *Die Ausdifferenzierung organisationaler Einheiten als autonome Akteure*

Die bei L gemachte Unterscheidung von „Niederlassung“ und „Tochtergesellschaft“ geht auf die unterschiedlichen Rollen organisationaler Einheiten ein, die während eines Internationalisierungsprozesses zur Behandlung spezifischer Umwelten von Organisationen ausdifferenziert werden können. Dabei verdeutlicht die Unterscheidung, dass der Status organisationaler Einheiten sich aus ihrer Rolle im Abstimmungsprozess mit einer konkreten Umwelt ergibt. So bleiben „Niederlassungen“ weitestgehend in die Programmstrukturen der Muttergesellschaft eingebunden. Sie absorbieren zwar Unsicherheit, aber nur in der Form einer Informationsweitergabe, die signalisiert, ob Programme sich ändern müssen, aber nicht wie sie sich ändern sollten. Ihnen fehlt die Entscheidungskompetenz über ihre Grenzziehung, um selbst Unsicherheit in Organisationen aufzubauen. „Niederlassungen“ bilden entsprechend nicht genügend Eigenkomplexität aus, aus der sich eine Autonomie der Einheit ergeben könnte. Sie entwickeln insofern keinen eigenen Akteursstatus in MNU.

„Tochtergesellschaften“ kommt hingegen ein Akteursstatus in Organisationen zu. Diese sind weitestgehend verantwortlich für den Abstimmungsprozess mit ihrer jeweiligen Umwelt. Sie übernehmen Verantwortung für die erfolgreiche Programmierung ihrer sozial vielfältigen lokalen Umwelten. Entsprechend wird diesen Einheiten relative Autonomie über ihre Grenzziehung gelassen. Die Rekonstruktion der sozialen Vielfalt des externen Kontextes der „Tochtergesellschaften“ besitzt dabei auf zwei Arten Relevanz für die „Tochtergesellschaften“: Zum einen als besonderer rechtlich-institutioneller Kontext und zum anderen als spezifischer Wissenskontext. In Bezug auf beide Kontexte beobachtet eine „Tochtergesellschaft“ eigenständig ihre Grenzbildung zur lokalen Umwelt, damit sie deren Programmierung gewährleisten kann.

Auf den Rechtskontext reagiert die Ausdifferenzierung einer „Tochtergesellschaft“, indem diese als rechtlich eigenständiger und verantwortlicher Akteur ausgebildet wird. Dieses ermöglicht einer „Tochtergesellschaft“ Vertrauenswürdigkeit und Legitimität in ihrem konkreten Kontext zu gewinnen. Dadurch etabliert eine „Tochtergesellschaft“ die Grundlage für den Aufbau stabiler Beziehungen. Zudem geht diese Autonomie bereits mit dem Aufbau einer gewissen Eigenkomplexität in Bezug auf die Programmierung der Umwelt einher.

Der Aufbau von Eigenkomplexität einer „Tochtergesellschaft“ ist allerdings noch mehr ein Ergebnis der Grenzziehung zu dem spezifischen Wissenskontext der lokalen Umwelt. „Tochtergesellschaften“ müssen selbst ein spezifisches Marktwissen aufbauen, um die externen Akteure adäquat interpretieren zu können und daraufhin über richtige Programmierungen entscheiden zu können. „Tochtergesellschaften“ bestimmen insofern relativ autonom auf der Grundlage eigenen Wissens über die Programmierung externer Umwelten. Ergänzt wird diese Eigenkomplexität gegenüber externen Umwelten durch eine entsprechende Komplexität interner Umwelten. „Tochtergesellschaften“ sind auf Mitglieder angewiesen, die selbst sowohl vertrauensvolle, stabile Beziehungen zu externen Akteuren einrichten als auch die Übertragung dieses Prozesses in Systemvertrauen garantieren können. Erst das kann den für die Programmierung der Umwelten notwendigen Abstimmungsprozess vor Ort gewährleisten. „Tochtergesellschaften“ entscheiden entsprechend auch relativ frei über ihr Personal. Ihnen kommt weitestgehend die Verantwortung für die Formalisierung ihrer internen Grenze zu. Die Autonomie von „Tochtergesellschaften“ über beide Grenzziehungsprozesse ergibt insofern eine Eigenkomplexität, die sich letztlich in der Entscheidungsfreiheit über Entscheidungsprämissen ausdrückt. Dieses begründet die Akteursqualitäten von „Tochtergesellschaften“ und führt zu einer Grenzziehung gegenüber der Muttergesellschaft.

Die aus dem Fall L rekonstruierte Unterscheidung von „Tochtergesellschaften“ und „Niederlassungen“ bildet letztlich das Kontinuum ab, indem MNU Einheiten für lokale Umwelten ausdifferenzieren. In MNU auffindbare organisationale Einheiten lassen sich auf diesem Kontinuum vom „verlängerten Arm“ bis zum autonomen Akteur einordnen. Grundlage für eine Einordnung spezifischer Einheiten auf diesem Kontinuum ist die hier durchgeführte konkrete Analyse der Rolle der Einheiten im Abstimmungsprozess mit lokalen Umwelten durch eine Rekonstruktion ihrer Grenzkonstitutionsprozesse.

Insofern lässt sich Annahme 4 formulieren:

Differenzieren sich in Organisationen im Verlauf ihres Internationalisierungsprozesses Einheiten zur Behandlung lokaler Umwelten aus, dann hängen deren Akteursqualitäten an ihrer Rolle im Abstimmungsprozess mit den jeweiligen lokalen Umwelten. Sind diese Einheiten weitestgehend verantwortlich für diesen Abstimmungsprozess, dann müssen sie mit ihren Grenzziehungsprozessen auf die rechtlich-institutionellen und wissensspezifischen Besonderheiten der lokalen Umwelt reagieren. Dadurch gewinnen sie letztlich eine Eigenkomplexität, die sich in der Autonomie über Grenzziehungsprozesse zu ihren internen und externen Umwelten und d. h. durch freies Entscheiden über Entscheidungsprämissen ausdrückt. Diese Autonomie begründet ihren Akteursstatus.

Durch Ausbildung organisationaler Einheiten reagieren MNU insofern auf die Möglichkeiten bzw. fehlenden Möglichkeiten die soziale Vielfalt lokaler Umwelten sachlich reduzieren zu können. Wird den Einheiten dabei ein weitgehender Akteursstatus zugestanden, bilden die MNU die soziale Vielfalt ihrer lokalen Umwelt durch eine soziale Vielfalt organisationaler Akteure ab. Aus der Sicht der hier entwickelten organisationssoziologischen Perspektive stellt sich dann die Frage nach der Integration dieser sozial vielfältigen Akteure in die Gesamtorganisation. Im Folgenden werde ich zeigen, dass

auch diese Frage durch den Fokus auf organisationale Grenzziehungsprozesse im Rahmen einer organisationssoziologischen Perspektive beantwortet werden kann.

4.3.4 Die Integration organisationaler Akteure in multinationalen Umwelten

Differenzieren MNU Tochtergesellschaften aus, dann kann das wie im Fall L mit einem weitreichenden Akteursstatus und einer Autonomie der Einheiten einhergehen, Grenzen sowohl zur externen als auch zur internen Umwelt zu ziehen. Aus dieser Autonomie ergibt sich eine gewisse Eigenkomplexität der einzelnen Einheiten. Diese Eigenkomplexität ermöglicht Tochtergesellschaften zwar den Abstimmungsprozess mit der lokalen Umwelt zu gewährleisten, geht aber zugleich mit einer Grenzziehung gegenüber der restlichen Organisation einher. Diese Grenzziehung ist einerseits notwendig, um Verantwortlichkeit klar zurechenbar zu machen und andererseits Bedingung für die flexible Anpassung der lokalen Einheiten an ihre spezifischen Umwelten. Die Anpassung muss dadurch nicht konkret mit allen weiteren organisationalen Erwartungen koordiniert werden. Diese Grenzen erlauben insofern, die Widersprüche der Umwelt durch Systemdifferenzierung innerhalb von Organisationen abbildbar und bearbeitbar zu machen (s.o. dazu 3.2.1.3). Sie erzeugen aber zugleich eine Notwendigkeit, die einzelnen Einheiten durch Koordination und Kommunikation zu integrieren. Wie ist aber nun die Integration der Einheiten durch Koordination und Kommunikation möglich, wenn Tochtergesellschaften aufgrund ihres Akteursstatus auf vielen Ebenen selbstständig über ihre Entscheidungsprämissen entscheiden können und unterschiedliche Gedächtnisse der Unsicherheitsabsorption entwickeln?

Im Folgenden arbeite ich heraus, dass Muttergesellschaften die Integration autonomer Tochtergesellschaften in die Gesamtorganisation anstreben, indem sie deren Entscheidungsfreiheiten zur Bildung interner und externer Grenzen einschränken. Dafür nutzen Muttergesellschaften ihre durch Eigentum garantierte Herrschaftsposition. Ich werde dabei konkret am Fall L zeigen, dass hier die Muttergesellschaft die Programmierung multinationaler Umwelten vorstrukturiert, indem sie den Tochtergesellschaften ein spezifisches Repertoires an Programmierungsmöglichkeiten vorgibt (4.3.4.1). Aufgrund der Autonomie der Tochtergesellschaften besitzen diese aber weiterhin Freiheiten in der konkreten Wahl und Interpretation der Programmierungsvorschläge der Muttergesellschaften. Wie ich zeigen werde, wird deshalb die Übernahme und Umsetzung der Programmierungsvorschläge aus Sicht der Muttergesellschaft unsicher und abhängig von persönlichen Vertrauensbeziehungen an Intraorganisationsgrenzen. Darauf reagiert die Muttergesellschaft im Fall L, indem sie die Autonomie lokaler Einheiten einschränkt, interne Grenzen zu bilden (4.3.4.2). Insbesondere die *boundary spanner*-Positionen, die an den Intraorganisationsgrenzen die Übernahme von Programmierungsvorschlägen garantieren sollen, werden dann mit vertrauten Personen aus der Muttergesellschaft besetzt. Schließen wird das Kapitel wieder mit einer Rekapitulation und der Verdichtung der Analyse zur Annahme 5 (4.3.4.3).

4.3.4.1 Vorstrukturierung der Programmierung der externen Umwelt

Zunächst äußert sich Integration in MNU typischerweise in Kontrollansprüchen der Muttergesellschaften gegenüber den Tochtergesellschaften. Diese sind aufgrund des jeweiligen Akteursstatus der Tochtergesellschaften allerdings stark beschränkt. So sind

bei L die Tochtergesellschaften formal nur auf der Ebene der Geschäftsführung berichtspflichtig: Die Geschäftsführung der Tochtergesellschaften muss der Unternehmenszentrale Rechenschaft über die Ergebnisse der jeweiligen Einheit ablegen. Da ansonsten keine Entscheidungsprämissen über die Grenzen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft hinwegverlaufen, wirkt eine Tochtergesellschaft aus der Sicht der Muttergesellschaft wie eine Black Box. Entsprechend berichtet B:

So. Bei einer unabhängigen Gesellschaft [...] sie haben vor Ort ihren Chef. [...] Und der Chef von der Tochtergesellschaft bestimmt über alles. Sprich, er hat ja innerhalb seiner *very large* Black Box [...]. Und die Einflussmöglichkeiten von der Muttergesellschaft sind gezielt [Bezug auf Niederlassung; C.S.]. Hier auch klar, aber hier kann ich nur bedingt, deshalb punktiert, kann ich nur bedingt da eingreifen [Bezug zur Tochtergesellschaft; C.S.]. Eingreifen kann ich legal gar nicht, weil da der Chef berichtet zu ihm [Chef von L; C.S.] [...].

Die Muttergesellschaft hat insofern nur eingeschränkt Kontrolle über eine Tochtergesellschaft. Diese Einschränkung formaler Durchsetzungsmöglichkeiten zwischen den Gesellschaften führt dazu, dass die Übersetzungsprobleme, die zur externen Umwelt der Tochtergesellschaften durch autonome Grenzziehung gelöst wurden, sich nun an die Grenze zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften verlagern. Eine Tochtergesellschaft kann als Akteur grundsätzlich eigene, von der Muttergesellschaft abweichende Interessen entwickeln. Aus Sicht der Muttergesellschaft besteht dann die Gefahr, dass die Beziehung zu einer Tochtergesellschaft den Charakter einer Prinzipal-Agent-Konstellation annimmt. Wie die Beziehung zu einem externen Akteur ist diese dann auch mit Opportunismusproblemen konfrontiert (vgl. Kostova et al. 2016).

Die Muttergesellschaft ist aber bestrebt, diese Übersetzungsprobleme zu minimieren und eine zu starke Autonomisierung und Schließung einer Tochtergesellschaft zu verhindern. Dafür lassen sich allgemein zwei Motive anführen:

Erstens streben Muttergesellschaften an, die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft weitestgehend zu strukturieren. Muttergesellschaften wollen dabei grundsätzlich eine Prinzipal-Agent-Konstellation mit Tochtergesellschaften verhindern, die mit der Beziehung zu einem externen Partner vergleichbar wäre. Selbst wenn Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften häufig auf vielen Ebenen einen Prinzipal-Agent-Charakter annehmen, ergeben sich daraus für die Muttergesellschaften Risiken. So führt eine solche Beziehung zu Unsicherheiten. Es ist unklar, ob angesichts unterschiedlicher Ziele, der Möglichkeit zur Falschinformationen und möglichen Fehlern aufgrund abweichender Vorstellungen den Tochtergesellschaften überhaupt noch vertraut werden kann, im Sinne der Muttergesellschaften zu handeln (Kostova et al. 2016). Eine Muttergesellschaft ist entsprechend bestrebt, durch die Anwendung unterschiedlicher Kontrollformen die unterschiedlichen Tochtergesellschaften so zu koordinieren, dass sich ihrer Ziele realisieren (Harzing 1999, 2002). Dieses entspricht den Annahmen der Internalisierungstheorie (s.o. 2.2.1.2).

Zweitens streben Muttergesellschaften eine Kontrolle der gemeinsamen Außengrenzen ihrer Unternehmen an. Mutter- und Tochtergesellschaften teilen sich gegenüber der externen Umwelt eine gemeinsame Außengrenze: Zwar wird einer Tochterge-

sellschaft unternehmensintern weitgehende Verantwortung über die Konstitution dieser Grenze gelassen, aber unternehmensexterne Akteure können trotzdem die Handlungen einer Tochtergesellschaft der gesamten Organisation zurechnen und damit auch deren Legitimität in Frage stellen (Kostova und Zaheer 1999). Zudem dient die geteilte Außengrenze einer Organisation als definitorischer Rahmen. Kontrolle über diese Außengrenze geht insofern mit der Kontrolle über den Kontext aller Beziehungen zwischen unterschiedlichen Einheiten und verschiedenen Akteuren innerhalb von Organisationen einher. Diese Kontrolle ist insofern Vorbedingung für einen etwaigen Herrschaftsanspruch einer Muttergesellschaft über die Beziehungen zwischen den Einheiten. Erlangt eine Tochtergesellschaft in der Definition der gemeinsamen Außengrenze Autonomie, dann kann dieses die Legitimität dieses Herrschaftsanspruches bei den Beherrschten, um es in Anlehnung an Weber (2005, S. 157 ff.) zu formulieren, in Frage stellen. Dadurch wird die Position einer Muttergesellschaft, Strukturen für den gesamten Unternehmensverbund zu definieren, unterminiert.

Muttergesellschaften begegnen diesen Risiken auf mehrfache Weise. Zunächst binden sie Tochtergesellschaften wie die externen Akteure auf der Grundlage ihres Herrschaftsanspruches in eine Vertragskonstruktion ein. Den durch die Vertragskonstruktion vorgegebenen Rahmen nutzen sie, um die Möglichkeiten von Tochtergesellschaften, externe und interne Umwelt zu behandeln, weitestgehend vorzustrukturieren. So bestimmen Muttergesellschaften in Bezug auf die Behandlung der externen Umwelt den Raum, den eine Tochtergesellschaft zur Programmierung der externen Umwelt nutzen kann. Organisationen integrieren durch diese Vorstrukturierung ihre differenzierten Einheiten (s.o. 3.2.1.3).

Grundsätzlich treten die beiden Gesellschaften dabei aufgrund der rechtlich verlangten finanziellen Autonomie als unabhängige Käufer und Verkäufer in Erscheinung, wenn es etwa um Leistungen der Muttergesellschaften geht, die Tochtergesellschaften benötigen. Allerdings ermöglicht die Vertragskonstruktion Leistungsbeziehungen zwischen den Einheiten festzulegen, die vor allem für Tochtergesellschaften bestimmenden Charakter haben. Dieses sind insbesondere Gewinn- und Umsatzerwartungen von Muttergesellschaften an die Tochtergesellschaften, aber auch Vorgaben zur konkreten Programmierung der lokalen externen Umwelt. Dieses geschieht meistens durch die Formulierung von Businessplänen, wie es etwa der Interviewpartner C für den Fall Z beschreibt (vgl. auch bereits S. 212).

Wir arbeiten mit den Landesgesellschaften auf Basis von Businessplänen. Das ist im Grunde genommen einmal im Jahr, dass wir uns zusammensetzen, Strategien vereinbaren, dass man dann auch ein Stück weit langfristig gesehen dann. [...] In dem Businessplan sind auch immer, ich sag mal, drei bis fünf Jahressichten verankert und dann eben auch Kurzfristplanung, Investitionsplanungen, Strategie, Produkte, Organisation und, und, und, und, und. Das machen wir, mache ich mit meinem Team in erster Linie mit den Landesgesellschaften, also dem Geschäftsführer da und Vertriebsmarketingverantwortlichen aus den Ländern. Dann kommen wir irgendwann mal in eine gemeinsame Sichtweise. Das wird in einen Geschäftsplan letzten Endes gegossen. Und in Rahmen dieser Planung sind die Länder sehr frei, können die Länder frei agieren.

Die Vertragskonstruktion stellt dabei eine Struktur dar, auf die sich eine Tochtergesellschaft beim Aufbau ihrer eigenen Komplexität beziehen muss. Bei L stellt sich dieses wie folgt dar. Eine Tochtergesellschaft kann hier zwar selbst bestimmen, welche Programmierungsvorschläge sie von der Muttergesellschaft übernehmen möchte, sie kann aber weder – allein aus rechtlichen Gründen – über die Vergütung für diese Programmierungsvorschläge verhandeln, noch nach alternativen Programmierungsvorschlägen bei externen Konkurrenten suchen.

[B]: Nein, es gibt jetzt so [...] Rahmenverträge. Also die Tochter wird von der Mutter, Konzern, wie eine erwachsene Tochter behandelt [...] d. h., wenn die Tochter was will, bestellt sie das hier und dann das Ding wird geliefert und wird vor Ort gelagert! Egal ob es Knowhow ist oder Personen oder Produkte und diese Bewegungen werden in einem Rahmenvertrag festgelegt, und dieser Rahmenvertrag entspricht natürlich die nationalen und internationalen Gesetze, z. B., wir haben eine Produktserie, die eindeutig hier in [Zentrale] von unserem Einkauf zu einem Einkaufspreis von 100 gekauft wird. Die Tochtergesellschaft im Land X will, in Europa will das bei uns bestellen, als Beispiel, wir dürfen es nicht zu 80 verkaufen. Das geht nicht, das wäre dann verschieben von Gewinn, oder verschieben, Transfer von irgendwelchen Geldern.

Die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften wird durch die Vertragskonstruktion somit zunächst als eine Leistungsbeziehung strukturiert. Über festgelegte Vorgaben zu In- und Output strukturiert der Vertrag den Möglichkeitsraum einer Tochtergesellschaft zur eigenen Grenzbildung. Trotzdem bleiben Tochtergesellschaften hier autonom. Sie entscheiden, welche Strukturangebote von der Muttergesellschaft für die Programmierung des lokalen Marktes verwendet werden und sie passen die Strukturangebote der Muttergesellschaft an die Anforderungen des lokalen Marktes an. So stellen Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft Anträge, welche allgemeinen Produktentwicklungen priorisiert werden sollen oder ob die Muttergesellschaft bzw. sogar eine Tochtergesellschaft in die Entwicklung spezifischer Produkte für den lokalen Markt investieren kann. Es sind die Tochtergesellschaften, die in Bezug auf die Programmierung des lokalen Marktes federführend bleiben, wie P, der deutsche Geschäftsführer der chinesischen Tochtergesellschaft von L betont:

Aber die Initiative, die Startinitiative, die liegt immer beim Kunden [...]. Wir, wir sind in diesem Fall der Kunde von [Muttergesellschaft] und wir sagen: „Das möchten wir gerne!“ Und dann geht das also erst ans Department-Management, die sagen: „Jawohl!“ Das geht entweder in die, ins Globale rein: „Jawohl, das können wir auch in anderen Ländern gebrauchen oder nein, das ist nur China.“ Und dann werden wir mit den entsprechenden Kosten auch belastet. Nein, wir sind da die Initiatoren da! Wir kriegen zwar permanent Produkte [von Muttergesellschaft] angeboten, aber die müssen wir nicht nehmen [...]. Nur wenn wir ein Produkt [von Muttergesellschaft] haben, das den Anforderungen entspricht, wäre es ja albern, wenn wir sie nicht nehmen würden. Nur so *for fun* da was Neues machen zu lassen, das wäre ja viel zu teuer und zweitens bringt es ja auch nix, denn alle Aktivitäten [...] sind doch irgendwie [...] integrierbar in unsere Weltsysteme.

Eine Tochtergesellschaft bleibt insofern zwar autonom und verantwortlich für die lokale Umwelt, kann die Grenze zur lokalen Umwelt aber nur auf der Grundlage der Strukturangebote des gesamten Unternehmens bearbeiten, die von der Muttergesellschaft kontrolliert werden. Sie wird insofern wie die Grenzstelle B in Programme und

Kommunikationswege eingebunden, die durch die Muttergesellschaft festgelegt werden, um die Abstimmung mit ihrer Umwelt in die gesamte Organisation zu integrieren.

Dieses Vorgehen findet sich in fast allen von mir untersuchten Fällen. Tochtergesellschaften können in ihrer Programmierung externer Umwelten nur aus den Angebotsstrukturen der Muttergesellschaften wählen oder nur in enger Abstimmung mit den Muttergesellschaften eigene Programmierungsvorschläge kreieren. Muttergesellschaften können dabei auf der Grundlage von Vertragskonstruktionen insbesondere den Zugang zu von ihnen kontrollierten Ressourcen nutzen, um in den lokalen Einheiten eine Orientierung an den Muttergesellschaften zu implementieren und diese mit einer Implementation ihrer Praktiken zu verbinden (vgl. Li et al. 2016).

Wie eng oder weit diese Kontrolle ist, hängt dabei von der sozialen Rekonstruktion der Umwelten ab, aus der sich die Autonomie von Tochtergesellschaften ergibt. Wird eine Tochtergesellschaft nur minimal mehr Autonomie gelassen als eine „*Niederlassung*“, dann ist eine enge Steuerung der Einheiten zu erwarten, die mehr Vertrauen in Kontrollstrukturen als in Personen hat. Exemplarisch steht dafür wie im Fall A die Muttergesellschaft für die chinesische Tochtergesellschaft ein IT-Tool eingeführt hat, um die Anwesenheitszeiten lokaler Mitarbeiter zu kontrollieren. So berichtet der IT-Manager I:

Nein, nein, also wir haben jetzt, uns war es so ein bisschen, das hatte so ein bisschen überhandgenommen, dass die Leute immer unterwegs waren. Die waren irgendwie kaum im Büro. Dann hatte der Mal da was zu erledigen und der da was. Dann haben wir so einen Kalender eingerichtet, auf den wir auch Zugriff haben, wo dann die Leute einfach ihre Abwesenheiten eintragen sollen. Auch wenn sie gerade zur Bank fahren oder wenn sie in den Markt fahren oder Wasser holen fahren, dass man dann einfach sehen kann: „Hey, der ist da nicht im Haus!“ Weil wir hatten uns manchmal gewundert. Bei dem Lync sieht man das so schön, wenn einer nicht im Büro ist, dann ist er halt offline und, ja, das nahm so ein bisschen Überhand. Ohne den Leuten was unterstellen zu wollen, aber so haben wir da jetzt auch nochmal die Kontrolle, wer ist wann wo unterwegs und wann kann man mit dem planen oder irgendwas vereinbaren, ja.

Solange allerdings den Tochtergesellschaften eine gewisse Autonomie über die Programmierung externer Umwelten zugestanden wird, kann diese Programmierung nur indirekt und abstrakt geschehen; etwa in der Form einer Angebotsstruktur einer Vielzahl von Programmierungsvorschlägen, die im Abstraktionsgrad variieren. Dieses geschah neben dem Fall L in einigen Fällen wie etwa dem Fall Z (s.o. S. 212 u. S. 218). Exemplarisch steht dafür auch, wie im Fall des Automobilzulieferers S³³ die Tochtergesellschaften gesteuert werden. So berichtet der Geschäftsführer X:

Wenn ich mir den chinesischen Produktionsstandort ansehe, hat der eigentlich alle Freiheiten, die ein deutscher Produktionsstandort hat. Der hat eine eigene Logistik. Der hat eine eigene Produktion, eine eigene Instandhaltung. Wir haben keinen eigenen Einkauf, sondern wir kaufen halt regionenbezogen ein oder zentral. Aber alles was den operativen Betrieb [angeht; C.S.], ist der genauso eigenständig wie unsere

³³ Bei S handelt es sich um einen dt. Automobilzulieferer, mit einer Mitarbeiterzahl im niedrigen vierstelligen Bereich. S hat mehrere internationale Fertigungen und Niederlassungen. Insgesamt wurden 18 Interviews geführt. Dieses ist ein Fall aus dem Forschungsprojekt „Going global‘ oder ‚kurzfristige Abenteuer?‘“.

[Muttergesellschaft]. Ansonsten könnte ich ja die Belieferung des Kunden gar nicht sicherstellen, wenn das zentral laufen würde, das geht nicht.

Der Werkleiter N von S beschreibt, wie diese autonomen Einheiten durch die Festlegung einheitlicher Standards gesteuert werden. So werden diese Standards von einem „*Global Production Team*“ der Muttergesellschaft festgelegt:

[...] das ist [...] unser Global Production Team, das letztendlich auch weltweit Standards setzt und mit dem wir weltweit Prozeduren austauschen. [...] Das sind fünf Mitarbeiter in [Muttergesellschaft], die direkt dem Vice President Operations unterstellt sind und wir als Werke können uns eben Leistung zu buchen von diesem Team. Das heißt, wenn ich heute sage: „OK, ich möchte, ich habe ein spezielles Fertigungsproblem, ich brauche da mal jemanden“, [...]. Das sind Standards, letztendlich Prozeduren, die sich in den Werken etabliert und bewährt haben. Die werden dann in unserem S-Firma Produktionshandbuch niedergeschrieben. Das heißt, wir haben ein Produktionshandbuch, wo eben zu vielen Abläufen Standards definiert sind und immer wenn wir einen neuen Ablauf einführen, dann findet der auch relativ zeitnah den Eingang in unser Produktionshandbuch und man braucht natürlich – das ist so ein bisschen die Bibel der Prozessabläufe – braucht man natürlich auch, einfach um Parallelentwicklungen und Auseinanderdriften von Systemen zu verhindern und deswegen müssen wir als Werkleiter einfach drauf achten [...].

Programmierungsvorschläge lassen sich in diesem Sinne als interne organisationale Standardisierungsvorschläge verstehen, die weniger direkte Anweisungen sind, sondern eher lokal anpassbare Orientierungen darstellen (vgl. Brunsson et al. 2012). Muttergesellschaften beziehen entsprechend in ihre Programmierungsvorschläge die Möglichkeit lokaler Anpassungsprozesse ein (Ansari et al. 2014).

Eine Tochtergesellschaft agiert insofern zwar als ein autonomer Akteur, aber als ein Akteur, der an die Bedingungen eines anderen Akteurs gebunden ist. Diese Bedingungen wirken dabei wie Voraussetzungen zur Programmierung der externen lokalen Umwelt. Daraus ergeben sich durchaus Folgeprobleme für die Abstimmungsfähigkeiten der Tochtergesellschaften mit ihren externen Akteuren. Insbesondere büßt eine Tochtergesellschaft Flexibilität und Reaktionsfähigkeit ein, da die Abstimmung mit ihrer Muttergesellschaft eine Tochtergesellschaft zeitlich bindet. So berichtet etwa Frau X, die Importbeauftragte der chinesischen Tochtergesellschaft von L:

I contact Germany almost only through E-mail and sometimes I send an E-mail, but they cannot give me the prompt a reply and it takes at least two or three days for my E-mail. But every day I have a lot of questions from myself and also come from my colleagues for the duration time

Sometimes Germany complained, because we always, we release the order the first day and the second we want to cancel the whole order or just cancel some items from the order, so they also complain

Ähnliche Beschreibungen zeitlicher Bindung lokaler Einheiten durch die Koordination mit ihren Unternehmenszentralen finden sich in allen von mir erforschten Fällen. So berichtet etwa der Logistikmanager R der chinesischen Tochtergesellschaft im Fall M³⁴:

Deutsche haben immer die Zeit im Kopf und das andere Problem ist, wenn Deutsche Urlaub machen, ist es für uns im Prinzip unmöglich, sie zu erreichen. Haben die Deutschen überhaupt nicht an uns gedacht, wenn wir sie erreichen müssen. Das verzögert die Dinge. [...] Das hat auch die Konsequenz, dass wir unseren Kunden einen schlechten Eindruck vermitteln.

[...] unsere Kunden laufen immer hinter mir her und fragen uns: „Wann wird das geliefert? Vielleicht können Sie mir bitte, bitte sagen, wenn sie das nicht sofort liefern können. Sagen Sie mir, wann Sie das liefern können.“ Weil wir unser Mutterhaus, den Ansprechpartner nicht erreichen können, können wir auch nichts machen. Dann können wir den Liefertermin auch nicht wissen. Meistens wird der Liefertermin nicht von einer Person bestimmt. Wenn wir jemanden in der Logistik fragen, wendet er sich wieder an die Produktion und wenn die nicht weiter kommt, wendet die Produktion sich an den Einkauf. Sehen sie allein der Liefertermin ist in verschiedene Bereiche verwickelt. Ausgerechnet, wenn der Einkauf dann Urlaub macht, kann man nichts machen. Unser After-Sale-Service hat auch mit diesem Zeitproblem zu tun.

Die Abstimmungsprozesse mit den Muttergesellschaften rauben lokalen Einheiten somit einen Teil ihrer Flexibilität, weil sie zunächst einmal Zeit in Anspruch nehmen. Rein technisch schränken allein die Verzögerungen durch unterschiedliche Zeitzonen und unterschiedliche Arbeits- und Urlaubszeiten lokale Einheiten in ihrer Flexibilität zur Abstimmung mit ihren lokalen Umwelten ein. Zudem kann die Abstimmung zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Einheiten Überzeugungsarbeit in Anspruch nehmen, die selbst wiederum zumindest zeitaufwendig ist. Langfristig beeinflusst es die Möglichkeit von Tochtergesellschaften, stabile Beziehungen mit externen Akteuren einzurichten, weil diese fehlende Freiheit sie weniger vertrauenswürdig erscheinen lässt (vgl. auch Perrone et al. 2003).

Eine Tochtergesellschaft muss sich insofern bei der Abstimmung mit ihrer jeweiligen lokalen Umwelt wiederum mit einer Muttergesellschaft abstimmen. Sie befindet sich insofern in einer vermittelnden Position zwischen den Anforderungen der jeweiligen Muttergesellschaft und den Anforderungen der externen Umwelt, wie es der technische Direktor Z der chinesischen Tochtergesellschaft von L verdeutlicht:

Es gibt zum Beispiel einen Bauauftrag und der Produzent muss den Auftrag für die Zeichnungen an L geben und L muss mindestens zehn Entwürfe machen. Aber die Kundenwünsche ändern sich ständig und weil wir den Kundenwünschen natürlich immer nachgehen, macht das unsere Arbeit schwerer. Also müssen wir versuchen, die Kundenwünsche auch zu leiten und mit Hilfe unserer Fachkenntnisse ein gemeinsames Ziel formulieren. Häufig sind die chinesischen Kunden so dominant, dass wir ständig unsere Entwürfe anpassen müssen und das macht die Kommunikation mit der Zentrale schwerer, weil die Zentrale dann denkt, dass wir so kompliziert sind. [...]

³⁴ Bei M handelt es sich um einen mittelständischen deutschen Maschinenbauer im Bereich der Kompressoren Herstellung mit unter 500 Mitarbeiterinnen. Die Firma hat mehrere ausländische Niederlassungen. Insgesamt wurden vier Interviews geführt. Der Fall war Teil des Lehrforschungsprojekt „Going Global“ – Deutsche Unternehmen in China“.

Wir sind eigentlich eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Zentrale.

Diese letztlich fast paradoxe Situation bringt etwa der Produktionsleiter S der chinesischen Tochtergesellschaft des Maschinenbauers M auf den Punkt, indem er über die Struktur der Tochtergesellschaft und die Anweisungen der Muttergesellschaft wie folgt berichtet:

This structure needs to be changed, of course. Because we cannot fix our structure without considering the outside environment changes. So because, maybe later [Geschäftsführer] would be providing you some kind of organization chart, which would be showing a very flexible chart, structure that we have. So this would be helpful for us to meet the requirements of external change to adjust ourselves. Also in Germany does have, M does have a very strong strategy of making us to be more flexible instead of just meeting the requirements of Germany. They do have a clear understanding of Chinese market, so that's why they gave their instructions to us, not to be too much seriously with German instruction. They want us to be more adaptive to local Chinese markets.

Der Akteursstatus einer Tochtergesellschaft realisiert sich insofern in einer Position der *institutional duality*, wie es die soziopolitischen Ansätze der IB-Studies (s.o. 2.3.3.2.2) bezeichnen würden. Es handelt sich um multipel eingebettete Einheiten, die diese Einbettungen miteinander abstimmen müssen (Meyer et al. 2011). Allerdings ändert sich dadurch nicht der grundsätzliche Akteursstatus der Tochtergesellschaften. Die vermittelnde Position dieses Status macht ja nicht nur auf den Einfluss von Muttergesellschaften, sondern auch auf dessen Beschränkungen aufmerksam: Tochtergesellschaften müssen auf der Grundlage ihres Gedächtnisses darüber entscheiden, wie sie mit ihren dualistischen Anforderungen umgehen und die soziale Vielfalt lokaler Umwelten mit den Standardisierungsanforderungen der Muttergesellschaften in Einklang bringen. Strukturieren die Muttergesellschaften insofern zwar auf der Grundlage der Vertragskonstruktion in einer dominanten Art und Weise die Bedingungen der Autonomie einer Tochtergesellschaft, folgt daraus trotzdem nicht eine komplette Verzahnung formaler Strukturen von Tochter- und Muttergesellschaften, da diese die Standardisierung der sozialen Vielfalt lokaler Umwelten voraussetzen würde.

4.3.4.2 *Vorgaben zur Bearbeitung der internen Umwelt*

Die Einbindung der Tochtergesellschaften in eine Vertragskonstruktion erlaubt Muttergesellschaften somit eine Angebotsstruktur für Programmentscheidungen ihrer Einheiten zu schaffen. Allerdings können Muttergesellschaften auf der Grundlage der Vertragskonstruktion und des darin festgelegten Herrschaftsanspruches nicht sicher sein, welche Angebote von Tochtergesellschaften wie übernommen werden. Eine Muttergesellschaft kann auf der Basis der Vertragskonstruktion allein nicht unbedingt darauf vertrauen, dass die von ihr formulierten Programmierungsvorschläge in ihrem Sinne übernommen und vor Ort umgesetzt werden. Die Vertragskonstruktion selbst etabliert letztlich immer noch eine durch Opportunismus mit Unsicherheit belastete Prinzipal-Agent-Konstellation. In diesem Sinne schlägt sich das durch die Vertragskonstruktion bestimmte Herrschaftsverhältnis nicht automatisch in formale Strukturen vor Ort nieder. Die Vertragskonstruktion kann zwar grob die Beziehung zwischen den Einheiten

rahmen, sie führt aber nicht zwangsläufig zu einem einheitsübergreifenden Systemvertrauen.

Eine Muttergesellschaft besitzt aber ein Interesse daran, Verlässlichkeit in der Übernahme von Angeboten herzustellen. Dieses ergibt sich insbesondere aus dem bereits erwähnten Motiv, die Gefahren eines Legitimitätsverlust vor Ort zu vermeiden: Zum einen möchte eine Muttergesellschaft nicht aufgrund von abweichenden Programmierungen Legitimität bei externen Akteuren einbüßen. Es bestünde dann die Gefahr, dass sich der damit einhergehende Vertrauensverlust auf andere Kontexte überträgt. In den von mir beforschten Unternehmen drückt sich dieses insbesondere in einer in Muttergesellschaften geäußerten Angst vor einer minderen Qualität der Produkte der lokalen Einheiten und in einem daraus folgenden Reputationsverlust des gesamten Unternehmens aus. Dieses entspricht der allgemeinen Beobachtung, dass Qualitätsprobleme ein häufig genannter Grund für internationale Rückverlagerungen von Produktionsstätten deutscher Unternehmen sind (Kinkel und Maloca 2009).

Zum anderen möchten Muttergesellschaften nicht ihre dominante Position in ihren MNU aufs Spiel setzen. Realisiert sich der Herrschaftsanspruch vor Ort nicht, dann besteht die Gefahr, dass dieser Anspruch erodiert, wenn er auf Dauer leerläuft bzw. unwirksam ist. Die Legitimität des Herrschaftsanspruchs einer Muttergesellschaft im MNU steht damit auf dem Spiel. In so einem Fall wäre es für eine Muttergesellschaft ratsamer, den Versuch der Steuerung von Tochtergesellschaften durch Programmierungsvorschläge aufzugeben und sich stattdessen darauf zu konzentrieren, über den Output der Tochtergesellschaften verlässliche Daten zu bekommen und diese zur Kontrolle der Prinzipal-Agent-Konstellation zu benutzen. Dieses kann dann allerdings eine Muttergesellschaft nicht vor Opportunismus der Mitarbeiterinnen in den lokalen Einheiten schützen. So berichtet etwa der Geschäftsführer E des Softwareunternehmens G, dass bei dem Versuch eine lokale Einheit nur über deren Output zu steuern, G gescheitert sei.

We started that like six years ago, I think, with a real department. With [...] an office in P-Land, four people working there with one [...] manager. Have we thought, well, that will be the same as G in F-Land and that means, direct customers like [...]. And the former CEO of the holding F-Land thought: "Well, I only need them once in a month and tell them what they have to do, and they need just one thing and they have to sell everything. That is everything, they have to do." But he noticed, that we only lost and never a profit because they were very [...] not structured. They did more on [...] chat programs in a day, than on doing business. But that is the problem of no supervision on that office. Because the manager was also the key account manager. So he needed to go on the road and get some new customers and then the people inside, yeah [...] They came in, like ten o'clock and they go away like three o'clock and when we call them, they said: "No, no, we are there, we are there." But they just, [...] connected to the mobile, so, yeah. But, there was a problem and then we said: "Ok, that is not, what we want." And we said: "OK, how do we get business from P-Land and get control." So we said: "Ok, we took the people, and we put them here." We were: "Ok, now we can supervise them."

Um dieses zu verhindern, strebt die Muttergesellschaft in L eine Integration ihrer Tochtergesellschaften an, die über die Kontrollmöglichkeit hinausgehen, die sich aus dem Herrschaftsanspruch ergeben. Dieses kann aber aufgrund der Grenzziehung zwischen

den Einheiten nicht direkt über formale Mittel geschehen. Es ist vielmehr notwendig, eine Tochtergesellschaft bzw. die Akteure in den Tochtergesellschaften davon zu überzeugen, die Programmierung ihrer Umwelten im Sinne der Muttergesellschaft durchzuführen. Entsprechend leistet die Muttergesellschaft an den Grenzen zu den Tochtergesellschaften Überzeugungsarbeit, um eine Tochtergesellschaft zur Übernahme von Strukturangeboten zu bewegen. So berichtet B:

Kompetenz A, Kompetenz B, Kompetenz, Kompetenz [...]. Sprich, wenn, die Tochtergesellschaft – ich will das mal kurz aufzeichnen – die Tochtergesellschaft ne Abteilung A hat. Er hat ein Problem hierbei oder wir wollen etwas Neues reinbringen. Ich kann es nicht, wie in einer Niederlassung direkt reinbringen, und sagen: „Ab sofort, aus der Abteilung Nummer 123 Strich Punkt 07. Ab sofort macht ihr das.“ Das ist eine Anweisung [...]. Hier bin ich weisungsbefugt [zeigt auf Niederlassung]. Hier bin ich nicht weisungsbefugt [zeigt auf Tochtergesellschaft]. Hier diskutiere ich das mit dem Geschäftsführer. Es sei denn der Geschäftsführer hat so viel Vertrauen zu mir, dass er sagt: „Mach’s, lass mich in Ruhe. Ich weiß, dass du das machst“. Was ich da mache. Ich berichte vorher kurz und hinterher sowieso. Das heißt, er kann sich auf mich verlassen. Und dann diskutiere ich das mit der Fachabteilung und sage: „Was haltet Ihr davon?“ Aber nicht als Anweisung. Denn dann übernehme ich die Verantwortung. [...] in dem Moment, wo ich, ich nehme das Beispiel T-Land, in einer unabhängigen Gesellschaft in die Geschäfte einmische und ihm sage, was er zu tun hat und er geht Pleite, trage ich einen Teil der Schuld. Hier sind wir wieder bei den, bei den Gesetzen vor Ort. Und verantwortlich hierfür ist ja der Geschäftsführer. Also muss man das mit dem Geschäftsführer besprechen – in der Regel! – ja, es sei denn, er delegiert das an seinen [...] Abteilungsleiter. Man diskutiert das mit dem Abteilungsleiter und sagt: „Ok“ und der Abteilungsleiter sagt: „Nö“ er kann nicht – „Nö“.

Aufgrund der Grenzziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften ergeben sich insofern Beziehungen zwischen den Einheiten, in der einzelne Akteure in einer Tochtergesellschaft von den Vorteilen der Strukturangebote der Muttergesellschaft überzeugt werden müssen. Diese Überzeugungsprozesse sind notwendig, um die Autonomie der Behandlung der externen Grenzziehung und die eigentliche intern festgelegte Verantwortung nicht in Frage zu stellen.

Diese Überzeugungsprozesse lassen dabei zwischen den einzelnen Einheiten im MNU ein Raum für Verhandlungen entstehen, in dem informale und personale Aspekte – wie Bekanntschaft und Vertrauen in Personen – den Ausschlag geben. In diesem informalen Raum müssen die formalen Strukturangebote erst überzeugen, damit sie vor Ort Anwendung finden. Dieses entspricht den Annahmen zur Übertragung von Strukturen, wie man sie insbesondere in soziopolitischen Ansätzen findet (s.o. 2.3.3.2.2). Dabei knüpft die Struktur dieses informalen Raums direkt an formal etablierte Kommunikationswege zwischen den Einheiten an.

Zunächst gibt es nur eine formale Verbindung zwischen den Einheiten über die Geschäftsführung. Diese formale Position gibt der Geschäftsführung in den Verhandlungen eine Gatekeeper-Rolle (Friedman und Podolny 1992), die über den Zugang zu den weiteren organisationalen Akteuren und über die Annahme von Strukturangeboten entscheidet. Diese Geschäftsführungen sind im Gesamtgebilde von L die zentralen

*boundary spanner*³⁵ intraorganisationaler Grenzziehungen. Ihnen kommt dadurch in der Integration der Tochtergesellschaften eine entscheidende Rolle zu.

Geschäftsführungen haben dabei eine doppelte Rolle. Sie werden von der Muttergesellschaft als verantwortliche Repräsentanten der Tochtergesellschaften eingesetzt und fungieren zugleich in den Tochtergesellschaften als Repräsentanten der Muttergesellschaften. Sie besitzen entsprechend eine duale Identifikation (Vora et al. 2007). Sie werden von der Muttergesellschaft wie Unternehmer der Tochtergesellschaften betrachtet, die verantwortlich für den Erfolg der Tochtergesellschaften sind, aber auch über die Mittel zur Erlangung dieses Erfolges im Rahmen der organisationalen Mittel frei entscheiden können. Entsprechend müssen die Personen auf der Position der Geschäftsführung davon überzeugt werden, dass Strukturänderungen und der Zugang zu weiteren organisationalen Akteuren sinnvoll und vorteilhaft für ihre Interessen sind. Ob diese Interessen mit den Zielen der jeweiligen Tochtergesellschaft bzw. der anderen Akteure in dieser Tochtergesellschaft übereinstimmen, ist dabei zunächst zweitrangig.

Bei L ist die Position der Geschäftsführung so dominant, dass selbst wenn die weiteren organisationalen Akteure einer Tochtergesellschaft Strukturangebote der Muttergesellschaft zunächst ablehnen, die Muttergesellschaft immer noch versuchen kann, die Geschäftsführung zu überzeugen, um eine Tochtergesellschaft zur Annahme entscheidender Angebote zu bewegen.

[B]: Ja, entweder, ich sage: „Ok, ich habe es versucht. Hat nicht geklappt.“ Ja? Oder es eskaliert. Dann berichte ich meinem Chef: „Hallo Chef, der hat es abgelehnt.“ Und der Chef sagt mir: „Hast Du mit seinem Chef gesprochen?“ – „Nö“ – „Fahr hin! Rede mit seinem Chef zuerst“, ne. Also rede ich mit seinem Chef und mit ihm natürlich, drei oder vier Leute oder andere sind in diesem Gespräch. Und versuche die davon zu überzeugen, dass das wirklich ein Muss ist.

Diese Position der Geschäftsführung geht mit einem ungeheuren formalen Machtpotenzial in den Tochtergesellschaften einher. Aus der Innenperspektive einer Tochtergesellschaft macht das die Geschäftsführung zur zentralen Instanz, die über die formale Struktur einer Tochtergesellschaft und damit auch über die formalen Entscheidungsfreiheiten der einzelnen Manager bestimmt. Die Logistik-Managerin Frau T der chinesischen Tochtergesellschaft von L analysiert auf die Frage nach ihren Handlungsspielräumen etwa.

In diesem Unternehmen, muss ich ganz ehrlich sagen, habe ich kaum Handlungsspielräume, ich konnte kaum Entscheidungen treffen. Ich finde, dieses Unternehmen ist ganz anders als andere Unternehmen. Wir sind eigentlich mittlere Manager, wir berichten nach oben zur Geschäftsleitung, nach unten haben wir auch Personalverantwortung. [...] Aber in diesem Unternehmen gibt es gar keine klaren Definitionen davon, was ich selber entscheiden kann und was ich weiterleiten sollte. Ich muss praktisch alles weiter nach oben leiten. [...] Ich weiß nicht, ob das in jedem deutschen Unternehmen so ist. Das ist mein erster Job in einem deutschen Unternehmen, aber

³⁵ Ich verwende im Folgenden den Begriff *boundary spanner*, um organisationale Akteure zu bezeichnen, die an Intraorganisationsgrenzen den Abstimmungsprozess zwischen unterschiedlichen organisationalen Einheiten gewährleisten. Der deutsche Begriff Grenzstelle wird hingegen weiter verwendet, um organisationale Positionen zu bezeichnen, die den Abstimmungsprozess mit externen Umwelten organisieren. Die unterschiedlichen Bezeichnungen sollen diese Differenz verdeutlichen.

ich habe das Gefühl, dass sie gar keine Verantwortung abgeben wollen. Das ist auch gut, wenn ich selber keine Verantwortung habe, muss ich auch keine tragen [ironisch; Anmerkung Übersetzer]. Aber das macht meine Arbeit auch ineffizient, weil ich ständig berichten und weiterleiten muss. [...] Ich sage am besten, das ist sehr stark abhängig von der Person, die das Geschäft leitet, was dessen eigener Managementstil ist. [...] Ich weiß selber auch nicht, wie die Arbeit in der Zentrale organisiert ist. Das ist bei uns schon immer so gewesen, alles entscheidet der Chef.

Ebenso antwortet der technische Direktor Z der chinesischen Tochtergesellschaft von L auf die Frage, welche Handlungsspielräume er hat:

Handlungsspielräume? Wie gesagt, ich habe diese drei Bereiche: Marktforschung, Technik und Dokumentation und Schulung und Training. Ich habe ganz wenig das Sagen im Bereich der Produktion. Welche Produkte überhaupt in China vertrieben werden, darüber entscheidet eher die deutsche Zentrale mit unserem Geschäftsführer hier zusammen. In den anderen zwei Bereichen können wir viel Einfluss ausüben.

Geschäftsführungen kontrollieren insofern, auf welche Angebote der Muttergesellschaft eine Tochtergesellschaft in der Programmierung ihrer externen Umwelt zurückgreift. Die Geschäftsführer üben ihre *boundary spanner*-Rolle insofern als sogenannte „front line implementer“ aus: „In this role, subsidiary managers are responsible for implementing corporate strategy in the subsidiary despite their potential disagreement with a particular strategy. They must convince subsidiary employees of the merit of the strategy and attempt to foster commitment and enthusiasm about it“ (Vora et al. 2007, S. 602). Dieses entspricht der dominanten Rolle die Expatriates generell in MNU einnehmen. Sie agieren in den Tochtergesellschaften vornehmlich als Botschafter der Muttergesellschaften, die deren Wissen und deren Informationen in die Tochtergesellschaften übertragen sollen (Harzing et al. 2016).

Diese Dominanz der Geschäftsführung über die formalen Strukturen einer Tochtergesellschaft geht mit der Verantwortlichkeit der Geschäftsführung gegenüber der Muttergesellschaft für Erfolg oder Misserfolg und dem damit einhergehenden Autonomiegebot einher. Die Muttergesellschaft erwartet einen gewissen Erfolg von der Geschäftsführung und überträgt dieser dazu die Verantwortung und damit auch die Autonomie, wie sie diesen Erfolg erlangen soll. Es gibt eben keine formalen Vorgaben, wie eine Tochtergesellschaft strukturiert und welche formalen Strukturangebote der Muttergesellschaft in einer Tochtergesellschaft implementiert werden sollen. Somit hängt es dann von der Geschäftsführung ab, wie diese die Geschäfte organisiert. Die Geschäftsführer nehmen in der Steuerung der Tochtergesellschaften insofern die Rolle von „bears“ ein, wie sie Harzing (2001a, S. 369) beschreibt: „They can serve to replace or complement HQ centralization of decision-making and direct surveillance of subsidiaries by headquarters managers. [...] The bear is chosen as an analogy, because it reflects a level of dominance (and threat that might be perceived in the extreme case) associated with this type of expatriate control.“³⁶ Letztlich ergibt sich bei L so eine stark

³⁶ Dieses ist zwar die dominante Rolle entsendeter Manager in MNU, allerdings, und dieses wird sich im Verlauf dieser Arbeit noch als relevant herausstellen, erfüllen die entsendeten Geschäftsführer zugleich auch die Rolle, die lokalen Einheiten und deren Mitarbeiter im Sinne des MNU zu sozialisieren und in die informalen Netzwerke einzubinden (siehe für diese weiteren Rollen ebenso Harzing 2001a).

„*personenzentrierte Struktur*“, wie es die Controllerin W der chinesischen Tochtergesellschaft auf den Punkt bringt, die anfällig für Idiosynkrasien einzelner Mitglieder ist.

Es ist naheliegend, dass die Muttergesellschaft von L in dieser „*personenzentrierten Struktur*“ die Tochtergesellschaften über die entscheidenden Personen zu kontrollieren versucht. Diese Kontrolle zielt dabei darauf ab, die Übernahme der Programmierungsvorschläge durch den Einfluss auf Schlüsselakteure zu garantieren. Die Muttergesellschaft will hier schließlich trotz fehlender formaler Verbindlichkeit bei dieser Übernahme, Verlässlichkeit in der Übernahme ihrer Programmierungsvorschläge herstellen, um nicht durch permanente Unsicherheit an Intraorganisationsgrenzen Rationalisierungseinbußen durch unkalkulierbare Verhandlungen hinzunehmen.

Die Muttergesellschaft greift dazu abermals auf ihre durch den Vertrag zugesicherte Herrschaftsposition zurück. Auf der Grundlage dieser Herrschaftsposition ist es ihr möglich, Einfluss auf die Grenzbildung zur internen Umwelt einer Tochtergesellschaft zu nehmen. Sie bestimmt über die Besetzung der Position der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften. Dieser Einfluss zielt dabei nicht nur darauf, zentrale Akteure in den Tochtergesellschaften formal an die Muttergesellschaft zu binden, sondern vor allem darauf, vertrauenswürdige Personen in den Tochtergesellschaften zu implementieren. Der Muttergesellschaft geht es an dieser Stelle schließlich nicht nur darum, dass sie an den Grenzen zur Tochtergesellschaft jemanden hat, der ihren Strukturangeboten formal keinen Widerstand entgegensetzt. Vielmehr ist es für die Muttergesellschaft entscheidend, dass sie darauf vertrauen kann, dass die Geschäftsführung vor Ort im nicht von ihr formal kontrollierbaren Bereich in ihrem Sinne handelt. Dieses Vertrauen ist Grundlage dafür, die Geschäftsführung mit der entsprechenden Machtfülle und Entscheidungsfreiheit auszustatten. Entsprechend werden die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften mit vertrauten Personen der Muttergesellschaft besetzt, so berichtet B:

CS: Und jetzt hatten Sie gesagt, bei einer Tochtergesellschaft, der Geschäftsführer, kommt der immer aus der Zentrale? Das [ist nen Deutscher?

B: [Ja! [Am Anfang ja, immer!

Gerade zu Beginn schafft die Vertrautheit mit den Geschäftsführungen Vertrauen. Diese müssen sich davor bereits in dem gesamten Unternehmen oder in der Muttergesellschaft als loyal erwiesen haben. Man bittet hier sozusagen Personen, die bereits in die informellen Strukturen des Unternehmens, insbesondere der Muttergesellschaft eingebunden sind und die hier eine gewisse Reputation erlangt haben, d. h. als erfahren gelten, als quasi Unternehmer der Tochtergesellschaften zu fungieren. Bei L kann diese Person ein ehemaliger Lizenzpartner sein, jemand der in der Muttergesellschaft für längere Zeit geschult wurde oder jemand, der eine andere Muttergesellschaft bereits in der Vergangenheit erfolgreich geführt hat, wie etwa der Geschäftsführer P der chinesischen Tochtergesellschaft.

Dieser Eingriff in die Entscheidungsfreiheiten der Tochtergesellschaften, ihre internen Umwelten zu bilden, findet sich in allen von mir untersuchten Unternehmen. Zumeist betrifft das die Geschäftsführungsposition oder eine vergleichbare Position der Tochtergesellschaften, die gerade zu Beginn mit vertrauten Personen der Mutter-

gesellschaften besetzt wird. Dieser Einsatz von Vertrauten Personen kann so weit gehen, dass wie etwa im Fall A der stellvertretende Geschäftsführer der Muttergesellschaft zugleich Geschäftsführer der einzigen Tochtergesellschaft ist. Üblicher ist es, dass Personen dafür eingesetzt werden, die entweder reguläre Mitarbeiter der Muttergesellschaften sind oder für einige Zeit in den Muttergesellschaften geschult wurden. So berichtet etwa der Geschäftsführer T des Unternehmens Q über den aktuellen Geschäftsführer der einzigen Tochtergesellschaft:

aber dieser Chinese war, und das war im Nachhinein ein Glücksfall, der wollte [...]. Und das ist mein heutiger Geschäftsführer, den ich inzwischen beteiligt habe am Unternehmen. [...] und das ist ein Macher, das ist, den ich jetzt habe, das ist ein Unternehmer. [...] der diese Firma jetzt seit drei, vier Jahren leitet und so gut leitet, dass wir einmal schon verdoppelt haben. Nach dreieinhalb Jahren haben wir das ganze verdoppelt, mit Geld, was wir in China verdient haben [...]. Und dieser junge Mann kam dann nach seinem, nach Ende seines Studiums. Ich hatte ja damals einen Geschäftsführer in China. Habe gesagt: „Mensch, bleiben Sie erstmal in [Muttergesellschaft] hier!“ Der ist dann ein knappes Jahr hier in [Muttergesellschaft] so als Assistent unseres Fertigungsleiters unterwegs gewesen und hat da im Grunde alle, alle Leute hier kennengelernt und das war natürlich und ist ein Glücksfall im Nachhinein, denn der ruft jetzt heute – der ruft jetzt nicht wegen jedem Mist mich an – sondern der ruft die Leute direkt an und weiß ganz genau, von wem er was kriegt und wie das am schnellsten geht. Das ist für ihn gut, ist für die Leute gut, und ich kriege von dem Meisten eigentlich gar nichts mit.

Dieser Einsatz von vertrauten Personen der Muttergesellschaften zur Steuerung von Tochtergesellschaften beschreibt Kotthoff (2006) auch für andere Unternehmen und es wird allgemein als ein primärer Grund für den Einsatz von Expatriates in MNU angeführt (Collings et al. 2007). Dabei werden Expatriates zwar zumeist als Geschäftsführungen in den Tochtergesellschaften eingesetzt (Harzing et al. 2016), es muss aber nicht immer die Geschäftsführungsposition mit einem vertrauten Manager der jeweiligen Muttergesellschaft besetzt werden. Diese Besetzung ist vielmehr davon abhängig, welche Rolle der Geschäftsführung in den Abstimmungsprozessen in der jeweiligen lokalen Einheit zukommt. Ist die Geschäftsführung verantwortlich für die Abstimmung mit der lokalen Umwelt, dann finden sich vertraute Personen in den von mir untersuchten Fällen in anderen Positionen, die den Abstimmungsprozess mit den Muttergesellschaften organisieren. Das sind etwa die Leitung des Controllings, die Leitung der Finanzabteilung (vgl. dazu auch Kotthoff 2006), die Leitung der Produktion der Tochtergesellschaften oder lokaler Forschungsabteilungen. Am unwahrscheinlichsten ist die Besetzung mit einem entsandten einer Unternehmenszentrale auf eher lokal orientierten Funktionen wie der Personalleitung, des Marketings oder der Logistik (vgl. dazu auch Harzing 2001b; Harzing et al. 2016). Beide Funktionen spielen eine zentrale Rolle im Abstimmungsprozess mit der lokalen Umwelt.

Was sich hier zeigt, ist, dass Muttergesellschaften die Entscheidungsfreiheiten von Tochtergesellschaften in der Besetzung von Stellen einschränken, um durch vertraute Personen autonome Tochtergesellschaften auch über die Vorgabe von Programmierungsangeboten hinaus steuern zu können. Letztlich versuchen die Muttergesell-

schaften ebenso wie an den Außengrenzen auch an den Intraorganisationsgrenzen fehlende Formalisierungsmöglichkeiten der Beziehungen zwischen den Einheiten durch informale Strukturen und persönliche Vertrauensbeziehungen verlässlich zu gestalten.

4.3.4.3 *Integration durch die Einschränkung von Entscheidungsfreiheiten*

Die Analyse des Falls L zeigt exemplarisch, dass Muttergesellschaften Tochtergesellschaften in die Gesamtorganisationen integrieren, indem sie die Autonomie der Tochtergesellschaften einschränken, über ihre Entscheidungsprämissen und damit über ihre Grenzziehung zur internen und externen Umwelt zu entscheiden. Auf der Grundlage ihrer Herrschaftsposition bestimmt die Muttergesellschaft im Fall L den Raum von Strukturangeboten, aus dem Tochtergesellschaften wählen können, um ihre externen Umwelten zu programmieren. Dieses lässt sich als eine Form der „bureaucratic formalised control“ bezeichnen, die indirekt und unpersönlich die Handlungsmöglichkeiten der Akteure in den Tochtergesellschaften vorstrukturiert (Harzing 1999, S. 21). Damit die Implementation dieser Programmierung vor Ort gewährleistet ist, bestimmt sie zudem über die Besetzung der Geschäftsführungsposition in den Tochtergesellschaften und stattet diese mit einer ungeheuren Machtfülle aus. Sie wählt dabei aus ihrer Sicht vertrauenswürdige Personen aus und sichert dadurch die formale Integration der Tochtergesellschaften durch Vertrauen in einzelne Personen ab. L ergänzt hier insofern seine „bureaucratic formalised control“ durch „personal centralised control“, indem es die Umsetzung der in der Muttergesellschaft entschiedenen Entscheidungsprämissen von entsendeten Geschäftsführern persönlich überwachen lässt (Harzing 1999, S. 21).

Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass die Ausdifferenzierung von Tochtergesellschaften zwar zunächst die Unsicherheit des Abstimmungsprozesses mit sozial vielfältigen Umwelten absorbiert, diese Unsicherheit sich aber dann in die Unsicherheit des Abstimmungsprozesses zwischen den Einheiten überträgt. Die soziale Vielfalt lokaler Umwelten wird insofern zu einer sozialen Vielfalt autonomer organisationaler Einheiten und Akteure. Muttergesellschaften integrieren diese soziale Vielfalt in die Gesamtorganisation, indem sie die Entscheidungsfreiheiten organisationaler Akteure einschränken. Dabei ist es Muttergesellschaften zwar möglich, auf der Grundlage ihrer Herrschaftsposition den Einheiten Programmvorgaben zu machen, aber auch hier zeigt sich, dass soziale Vielfalt nicht endgültig programmierbar ist. Der Abstimmungsprozess zwischen den Einheiten ist auch wie der Abstimmungsprozess zu externen Akteuren auf persönliche Vertrauensbeziehungen angewiesen. Um diese in ihrem Sinne sicherzustellen, schränken Muttergesellschaften die Entscheidungsfreiheiten von Tochtergesellschaften zur Bildung ihrer internen Umwelt ein und besetzen *boundary spanner*-Positionen mit vertrauten Mitgliedern. Letztlich erhoffen sich die Muttergesellschaften so, trotz formaler interner Organisationsgrenzen, über persönliches Vertrauen zwischen informal Bekannten, Einfluss auf die Tochtergesellschaften nehmen zu können.

Insofern ergibt sich folgende Annahme 5:

Wird lokalen Einheiten Entscheidungsfreiheiten über ihre Grenzziehungsprozesse gelassen, dann streben Muttergesellschaften die Integration dieser Einheiten durch Einschränkung eben dieser Entscheidungsfreiheiten in die Gesamtorganisation an. Diese Einschränkung äußert sich insbesondere in einem komplementären Eingriff der Muttergesellschaften in die Autonomie der Tochtergesellschaften, interne

und externe Grenzen zu bilden. Muttergesellschaften kontrollieren dabei die Programmierung externer Grenzen durch die Vorgabe eines Repertoires an Programmierungsmöglichkeiten. Da die Tochtergesellschaften aufgrund ihrer Einbettung in sozialer vielfältiger Umwelten autonom bleiben, ergänzen Muttergesellschaften diese Programmvorgaben durch einen Eingriff in die interne Grenzziehung der Tochtergesellschaften. Sie besetzen insbesondere die Positionen mit vertrauten Personen, die als boundary spanner an den Intraorganisationsgrenzen die Übernahme von Programmierungsvorschlägen garantieren sollen. Dieses soll den Abstimmungsprozess mit den Tochtergesellschaften verlässlich gestalten.

Im Kern handelt es sich bei dem in diesem Kapitel Beschriebenen um ein Problem der Integration differenzierter organisationaler Einheiten, wie es insbesondere die in den IB-Studies weitverbreiteten kontingenztheoretischen Ansätze behandeln (s.o. 2.3.1). Anstatt allerdings, wie die kontingenztheoretischen Ansätze, dieses Problem von Integration und Differenzierung auf ein strategisches bzw. strukturelles Problem von *Integration and Responsiveness* zu reduzieren, erlaubt der hier vertretene organisationssoziologische Ansatz, dieses als ein konkretes Abstimmungsproblem zwischen unterschiedlichen organisationalen Einheiten zu analysieren. Dabei sind auch diese Abstimmungsprozesse zwischen den Einheiten auf persönliche Vertrauensbeziehungen angewiesen. Im Folgenden werde ich zeigen, dass sich auch hier für Organisation als MNU das Problem stellt, wie sie gewährleisten können, dass sich diese persönlichen Vertrauensbeziehungen in Systemvertrauen verlässlich übersetzen lassen. Insofern ist das Problem der Abstimmung an Intraorganisationsgrenzen mit der Einschränkung der Entscheidungsprämissen noch nicht endgültig gelöst, sondern erzeugt Folgeprobleme der Übersetzung persönlicher Vertrauensbeziehungen in Systemvertrauen, die von Organisationen bearbeitet werden müssen.

Konkret stellen sich diese Folgeprobleme für Organisationen auf zwei Arten. Erstens ist fraglich, inwiefern sich Organisationen auf das persönliche Vertrauen in die entscheidenden *boundary spanner* verlassen können. Mikropolitische und soziopolitische Ansätze (s.o. 2.3.3.2) machen darauf aufmerksam, dass diese Position mit einer Machtfülle einhergeht, die den *boundary spanner* die Möglichkeit gibt, persönliche Interessen in Organisationen zu realisieren. Grundsätzlich ist dieses solange für Organisationen kein Problem, solange sie dafür sorgen können, dass die Entscheidungen der *boundary spanner* von anderen organisationalen Akteuren nicht zu sehr auf ihre persönlichen Interessen zugerechnet werden. Das würde Vertrauen in ihre Entscheidungen unterminieren und damit fraglich machen, inwiefern sie ihre Rolle als Gatekeeper für die Muttergesellschaften erfüllen können (Friedman und Podolny 1992). Letztlich würden dadurch nicht nur Anschlussentscheidungen mit zusätzlicher Unsicherheit belastet, sondern es würde auch zu Konflikten an intraorganisationalen Grenzen kommen. Organisationen müssen insofern eine Zurechnung auf die persönlichen Interessen der *boundary spanner* verhindern.

Zweitens stellt sich die Frage, inwiefern sich das persönliche Vertrauen in die *boundary spanner* verlässlich in ein Vertrauen in die Integration der Tochtergesellschaften übertragen lässt. Auch hier machen mikropolitische und soziopolitische Ansätze (s.o. 2.3.3.2) darauf aufmerksam, dass die formale Macht der *boundary spanner* vor Ort unterlaufen werden kann. Ihr Einfluss auf die alltäglichen Entscheidungen kann durch die

lokale Belegschaft der Tochtergesellschaften informal minimiert werden. Dieses lässt es fragwürdig werden, inwiefern *boundary spanner* ihre Rolle für das gesamte Unternehmen effektiv erfüllen können. Können sie das nicht, dann kann dieses zu Konflikten in den einzelnen Einheiten führen oder zu leerlaufenden Programmierungsvorschlägen der Muttergesellschaften. Beides führt zu einem Vertrauensverlust der Muttergesellschaften in die *boundary spanner* und in die Tochtergesellschaften. Letztlich resultiert daraus eine Unsicherheit, inwiefern eine Integration der *boundary spanner* eine Integration der Tochtergesellschaften garantieren kann. Organisationen müssen insofern die *boundary spanner* darin stärken, vor Ort effektiv Entscheidungsprozesse implementieren zu können.

Gelingt es Organisationen nicht, diesen Problemen des Übertragens von persönlichem Vertrauen in Systemvertrauen zu begegnen, dann stehen sie vor einem grundsätzlichen Dilemma. Es ist dann offen, inwieweit die MNU ein unternehmensweites Systemvertrauen etablieren und damit einhergehende Rationalisierungsgewinne realisieren können.

4.3.5 Selbstbeschreibungen als einheitliche Weltinterpretationen multinationaler Umwelten

Wie reagieren Organisationen auf diese Probleme des Übertragens von persönlichem Vertrauen in Systemvertrauen an ihren Intraorganisationsgrenzen? Zur Beantwortung dieser Frage ist es zunächst notwendig, sich nochmal abstrakt zu vergegenwärtigen, wie die Integration der Tochtergesellschaften in die gesamte Organisation durch Muttergesellschaften angestrebt wird. Die Koordinations- und Kontrollversuche der Muttergesellschaften stellen sich immer als Eingriff in die Entscheidungsfreiheiten der Tochtergesellschaften über ihre Entscheidungsprämissen Personal und Programme dar. Muttergesellschaften greifen insofern in die Selbstständigkeit der Einheiten ein, interne und externe Grenzen zu bilden. Der Eingriff in diese Entscheidungsfreiheiten setzt eine gewisse Legitimität der Position der Muttergesellschaft als integrierende Einheit in einer Organisation voraus. Nur wenn diese Rolle von den organisationalen Akteuren akzeptiert, d. h., wenn ihr nicht offen widersprochen wird, kann eine Muttergesellschaft darauf vertrauen, dass ihre Einschränkungen der Autonomie der Tochtergesellschaften vor Ort wirksam sind und dass daran im alltäglichen Entscheiden angeschlossen wird. Kann eine Muttergesellschaft legitim diese Position behaupten, entschärft sich so das Problem, den *boundary spanner* zu vertrauen, im Sinne der Muttergesellschaften zu handeln und Tochtergesellschaften wirksam zu integrieren. Zum einen kann dadurch eine hohe Identifikation der *boundary spanner* mit der jeweiligen Muttergesellschaft und deren Zielen erwartet werden, was es wahrscheinlich macht, dass diese auch vor Ort im Sinne der jeweiligen Muttergesellschaft handeln. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass die Akzeptanz einer Muttergesellschaft sich vor Ort in eine Akzeptanz der *boundary spanner* in der lokalen Belegschaft überträgt. Schließlich fungieren die *boundary spanner* hier als die Repräsentanten der jeweiligen Muttergesellschaft.

Wie stellen Muttergesellschaften insofern diese Legitimität her? Im Folgenden arbeite ich heraus, dass Muttergesellschaften ihre Position in MNU durch Selbstbeschreibungen legitimieren. Sie nutzen dabei Selbstbeschreibungen, um eine einheitliche

sachliche Definition der Welt und des jeweiligen Unternehmens in dieser Welt in den Unternehmen zu etablieren. Dadurch legen diese Selbstbeschreibungen zugleich die Bedeutung lokaler Umwelten und damit auch die Bedeutung der Abstimmungsprozesse mit diesen lokalen Umwelten fest. Somit definieren diese Selbstbeschreibungen ebenso die Rolle und den Akteursstatus der einzelnen Einheiten im MNU. Muttergesellschaften können Selbstbeschreibungen dadurch dazu nutzen, ihre Eingriffsmöglichkeiten in die Autonomie von Tochtergesellschaften zu legitimieren.

Letztlich zielt die Etablierung von Selbstbeschreibungen darauf ab, der sozialen Vielfalt lokaler Umwelteinbettungen einen sachlichen Interpretationsrahmen entgegenzusetzen und damit den Abstimmungsprozessen zwischen den Einheiten Unsicherheit zu nehmen. Selbstbeschreibungen symbolisieren dabei den formalen Rahmen der Unternehmen und bieten die Grundlage, um die unterschiedlichen Einheiten zu integrieren und ein unternehmensweites Systemvertrauen herzustellen. Widerspruch ist dann nur innerhalb dieses Rahmens kommunizierbar und von den Muttergesellschaften steuerbar. Persönliche Vertrauensbeziehungen verlieren in diesem Rahmen ihre Relevanz für den Abstimmungsprozess zwischen den Einheiten bzw. werden durch die Einbettung in einen einheitlichen Rahmen verlässlicher gestaltbar.

Empirisch arbeite ich diese Rolle von Selbstbeschreibungen am Fall L heraus. Zunächst gehe ich dafür in 4.3.5.1 auf die allgemeine Rolle von Selbstbeschreibungen in Organisationen ein. Dieses erscheint notwendig, weil insbesondere von Luhmann (vgl. 3.2.2.3) die Rolle von Selbstbeschreibungen kaum elaboriert wird. Danach rekonstruiere ich am Fall L die Unterscheidung zwischen zwei zentralen Komponenten der Selbstbeschreibungen von MNU: Strategie und Marke. Ich zeige dabei erstens in 4.3.5.2 auf, dass L die Formulierung einer globalen Strategie benutzt, einen einheitlichen sachlichen Interpretationsrahmen der Programmierung externer Umwelten zu etablieren. Dadurch nimmt die Strategie den Tochtergesellschaften Autonomie und stärkt die Position der Muttergesellschaft im Unternehmen. Die Strategie wird dabei von L kombiniert mit der Etablierung einer einheitlichen Marke. Wie ich in 4.3.5.3 rekonstruieren werde, zielt diese Marke darauf ab, das Systemvertrauen externer Akteure in das Gesamtunternehmen zu stärken. Dadurch nimmt sie den lokalen Umwelten einen Teil ihrer sozialen Vielfalt und entzieht entsprechend persönlichen Vertrauensbildungsprozessen in lokalen Umwelten ihre Bedeutung. Dabei ergänzen sich Strategie und Marke in der Selbstbeschreibung, worauf ich in 4.3.5.4 eingehen werden. In 4.3.5.5 resümiere ich dieses Unterkapitel und verdichte die Analyse zur Annahme 6.

4.3.5.1 *Selbstbeschreibungen als Weltinterpretationen*

Luhmann (s.o. 3.2.2.3) hatte darauf hingewiesen, dass Entscheidungsprämissen in Organisationen selbst wiederum auf Selbstbeschreibungen angewiesen sind, die für die Entscheidungen über die Entscheidungsprämissen Unsicherheit absorbieren. Selbstbeschreibungen fungieren dabei für Organisationen als Weltinterpretationen, indem sie Organisationen grundsätzlich sachlich in Umwelten verorten. Sie machen die Unterscheidung von Organisation und Umwelt und deren Bearbeitung durch Entscheidungsprämissen in Organisationen beobachtbar. Organisationsintern wirken Selbstbeschreibungen als Legitimationsfolien, die bei organisationalen Akteuren bezüglich Entschei-

dungsprämissen und den Entscheidungen über Entscheidungsprämissen für Akzeptanz sorgen sollen. Selbstbeschreibungen absorbieren insofern Unsicherheit für Entscheidungsprämissen, indem sie diese mit Sinn ausstatten. Organisationale Akteure berufen sich in ihren Entscheidungen nur auf Entscheidungsprämissen, die sie für sinnvoll und damit legitim halten. Das bedeutet, organisationale Akteure schließen an Entscheidungen anderer organisationaler Akteure nur an, wenn sie die Entscheider, die Verantwortung dieser Entscheider für eine Entscheidung und den Inhalt einer Entscheidung, durch die Festlegung von Personalentscheidungen, Kommunikationswegen und Programmen für legitim halten. Dabei wird eine Entscheidung in seiner Gesamtheit Legitimität zugesprochen, d. h., dass etwa das Vertrauen in Akteure auch ein Misstrauen in Inhalte substituieren kann und umgekehrt.

Selbstbeschreibungen begründen insofern die Akzeptanz von Entscheidungsprämissen und damit von Entscheidungen. Erst durch Selbstbeschreibungen kann sich eine Organisation bilden, die mehr ist als ein auf Eigentum basierendes Netzwerk verschiedener Prinzipal-Agent-Konstellationen, das durch Herrschaftsbeziehungen und Vertragskonstruktionen bestimmt wird. Selbstbeschreibungen sind Ausdruck der integrativen formalen Ordnung, die die einzelnen Einheiten in einen Erwartungsrahmen einbindet, und verhindert, dass Organisationen „Opfer ihrer Peripherie“ werden (s.o. 3.2.1.3). Sie sorgen für das notwendige Systemvertrauen in Organisationen: Solange diesen Selbstbeschreibungen nicht widersprochen wird, kann davon ausgegangen werden, dass in einer Organisation Konsens darüber herrscht, dass an Entscheidungsprämissen, die sich durch diese begründen, angeschlossen wird und dass Entscheidungsprämissen, die alternative Begründungen anführen, wenig Aussicht auf Erfolg haben. Entscheidend ist insofern, dass Selbstbeschreibungen in Organisationen keine in Entscheidungsprämissen akzeptierte Konkurrenz in Organisationen bekommen. Dieses würde das Vertrauen in den Anschluss von Entscheidungsprämissen in Frage stellen.

Selbstbeschreibungen sind insofern nicht mit dem geläufigen Identitätsbegriff der Organisationsforschung (Albert und Whetten 1985; Gioia et al. 2000) zu verwechseln. Es geht hier nicht um die Identifikation der Mitarbeiterinnen. Es geht nicht um das, was die Mitarbeiterinnen als zentrale Bestandteile einer Organisation identifizieren. Dieses kann vielfältig und durchaus auch widersprechend sein (Pratt und Foreman 2000; Foreman und Whetten 2002). Selbstbeschreibungen legen hingegen fest, welche Begründungen für Entscheidungen kommuniziert werden müssen, damit diese akzeptiert werden und Anschluss finden. Insofern verfolgt das Konzept der Selbstbeschreibung eine „social actor“ Perspektive auf organisationale Identität, die diese als „[...] institutionalized claims available to members“ versteht (Whetten und Mackey 2002, S. 395; vgl. auch Gioia et al. 2010). Selbstbeschreibungen funktionieren in diesem Sinne wie eine „constitution – an organization’s self-definition embodies a core theory of the entity [...] an organization’s self-definition satisfies its members’ inherent needs for (a) a ‘court of last resort’ in matters pertaining to their membership rights and responsibilities and (b) a set of authorized ‘ultimate whys’ for planning, explaining, and justifying collective action“ (Whetten und Mackey 2002, S. 396 f.). Ob und wie sich die Mitarbeiterinnen mit diesen Begründungen identifizieren, ist dabei solange sekundär, solange

dieses nicht dazu führt, dass sich organisationale Akteure auf alternative Begründungsangebote stützen können. Der organisationale Konsens ist insofern zunächst einmal ein fiktiver. Diese Fiktion ist solange wirksam, solange ihr nicht mit Unterstützung in einer Organisation widersprochen wird (s.o. 3.2.1.1). Sie kann aber nur solange aufrechterhalten werden, solange sie als legitim und d. h. nicht als zu stark abweichend von den alltäglichen Entscheidungsfindungsprozessen der Mitglieder wahrgenommen wird.

In MNU fungieren Selbstbeschreibungen dazu, die Rolle der einzelnen Einheiten zu definieren. Zumeist nutzen Muttergesellschaften Selbstbeschreibungen, um ihre zentrale Position in der Formulierung von Entscheidungsprämissen mit Legitimität auszustatten. Letztlich sorgen Selbstbeschreibungen dann dafür, dass Organisationen persönliches Vertrauen in die *boundary spanner* durch ein Systemvertrauen, d. h. hier ein Vertrauen in ihre Selbstbeschreibungen ersetzen. Diese Übertragung von Vertrauen erfolgt, wie sich im Fall L nun zeigen wird, vor allem indem Selbstbeschreibungen die Abstimmungsprozesse mit der lokalen externen Umwelt in einen organisationalen Rahmen einordnen. Dadurch definieren sie zum einen, welche Rolle die persönlichen Abstimmungsprozesse mit externen Akteuren an den Grenzen einer Organisation überhaupt in der Programmierung externer Umwelten spielen. Zum anderen offerieren sie Grenzstellen Interpretationsschemata, mit denen diese sicher gehen können, dass sich ihre Einschätzungen in Systemvertrauen übersetzen lassen. Sie statten insofern gewisse Programmierungsvorschläge mit Legitimation aus. Dieses geschieht in Unternehmen auf zwei Arten: Einerseits durch die Formulierung von Strategien und andererseits durch die Etablierung einer gemeinsamen Marke.

4.3.5.2 Globale Strategie

In den IB-Studies werden Strategien von MNU insbesondere von den Kontingenztheoretikern diskutiert (s.o. 2.3.1). Im Gegensatz dazu werden Strategien im Folgenden als Formen der Selbstbeschreibungen von Organisationen verstanden, die vor allem Entscheidungen über Entscheidungsprämissen mit Begründungen ausstatten. Sie liefern im Sinne Weicks (1995, S. 50) den Entscheidungsprozessen „extracted cues“, d. h. „familiar structures from which people develop a larger sense of what may be occurring“. Sie lassen sich als Theorien „about the reasons for past and current success of the firm“ verstehen (Weick 2001e, S. 345). Strategien, insbesondere in Kombination mit Marken, werden hier als in Umwelten akzeptierte Sinnstiftungsfolien begriffen, die einzelnen MNU ermöglichen, ihre spezifische Rekonstruktion globaler Organisationsumwelten mit interner Legitimität auszustatten. Sie legen die Relevanz, die lokale Vielfalt in Abstimmungsprozessen mit Umwelten zukommt, fest und versorgen dadurch den Grad an Autonomie und Interdependenz organisationaler Akteure mit Legitimation. Während die Kontingenztheorie Strategien ausschließlich als (richtige) Gewichtung einzelner organisationaler Umwelten und Akteuren in Entscheidungsprozessen versteht, werden Strategien hier als Mittel von Organisationen aufgefasst, um bei ihren Mitgliedern für ein spezifisches Selbstverständnis und damit eine spezifische Anordnung organisationaler Akteure, Legitimität herzustellen (vgl. dazu MacLean und Behnam 2010). In diesen Strategien differiert dann etwa die Monopolstellung einer Muttergesellschaft, abhängig davon, wie die soziale Vielfalt lokaler Umwelten in Abstimmungsprozessen rekonstruiert wird.

Im Fall L entwirft die Muttergesellschaft eine „*globale Strategie*“, die das Unternehmen in einer globalen Marktumwelt verortet und den lokalen Tochtergesellschaften als Orientierung zur Programmierung ihrer lokalen Umwelten dienen soll. Der Kernbestandteil der Strategie wird von B als „*Philosophie*“ bezeichnet.

Wo man den Leuten diese Philosophie beibringt, anhand von Beispielen, wie z. B. dieser Rim-Pusch-Effekt, Rim heißt das. RIM, Rationalisation, Innovation, Multiplikation. Es hat gedauert bis wir das A hier in [Zentrale] kapiert haben, der eine schneller als der andere, und dann hat das lange, lange gedauert bis wir das exportiert hatten. Exportiert habe ich gesagt, das ist eine Strategie, darüber wird nicht diskutiert. Nee! Und wenn man den Leuten beigebracht hat, Sprachen und Kultur und länderunabhängig in gewissen Bahnen zu denken, ist die Kommunikation hinterher sehr einfach. Weil ich sehr genau weiß: „Aha, komm zack, das erkennt er sofort.“

Ziel dieser „RIM“ „*Philosophie*“ ist es insofern, Einheitlichkeit und Verständigung auch über die unterschiedlichen landeskulturellen und besonderen thematischen Umweltbezüge einzelner Einheiten hinweg zu leisten. Diese Strategie wird entsprechend nicht an spezifische Umweltausschnitte angepasst. Sie ist allerdings recht allgemein und flexibel gehalten und legt keine formal verbindlichen Ziele fest, etwa Wachstums- und Umsatzzahlen oder Zielmärkte. Es handelt sich insofern nicht um eine Ansammlung von Metaprogrammen, die die Tochtergesellschaften vorstrukturieren. Diese werden auf der Grundlage der jeweiligen individuellen Vertragskonstruktionen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften festgelegt. Im Gegensatz dazu geht es hier um die Vereinheitlichung einer Grundausrichtung des Managements auf eine Art abstrakte Einstellung. Es geht darum, diese Vorstrukturierung durch Metaprogramme mit Legitimität auszustatten.

Letztlich liefert die Strategie ein Repertoire an Begründungen für die Entscheidungen über Entscheidungsprogramme, auf das sich jeder organisationale Akteur und jede organisationale Einheit berufen kann. Diese Philosophie vereinheitlicht die Interpretation der Formalstruktur, indem sie legitime Beobachtungskategorien formuliert, unter denen Entscheidungen über die Formalstruktur Anschluss in L finden. Es handelt sich dabei um eine Mischung aus dem, was man in der Literatur unter *substantive* – was hält die unterschiedlichen Teile einer Organisation zusammen – und *reflective* – was betrachtet eine Organisation als ihre Einheit – *identity* findet (Seidl 2005, S. 69 ff.).

Begründet wird diese Philosophie mit dem Ziel, weltweit erfolgreich zu sein. So antwortet B auf die Frage, wie es zur weltweiten Reputation von L gekommen ist:

Da muss ich unserem obersten Boss ein Lob aussprechen, weil er das ja strukturiert, können Sie gar nicht. Da hat er gesagt: „Wir müssen wachsen!“ Und die Strategie ist die wunderbar einfache RIM Strategie, [...] das war eigentlich dieses Modell, wenn wir heute einen Stand A haben und wir tun nichts, wir bleiben dabei, unser Stand der Technik wird im Vergleich zum normalen immer schlechter. Das heißt, wir entwickeln uns zurück. Wenn man nichts tut. [...] Und dann hat er uns ja beigebracht, wenn die anfangen zu rationalisieren, rationalisieren, können wir bestimmte Dinge über Bord werfen, die wir nicht brauchen und somit Lagerplätze gewinnen, Leute, die nichts tun rausschmeißen [...] alles was mit dem Wort Rationalisieren zu tun hat. Die Arbeitsweise rationalisieren, wozu brauche ich 26 Kopien, wenn nicht eine reicht. [...] Das ist alles Rationalisieren im Sinne von Kostenreduzierung. Und dann gibt es die zweite Maßnahme, das ist die Innovation. [...] Innovation heißt, ich entwickle etwas, was

jetzt noch nicht da war, aber was zu uns passt. Also eine ganz normale Neuentwicklung. Tja, dann gibt es eine Innovation und, [...] wenn es mir gelingt, dieses zu multiplizieren, sprich diese Innovation, diese Rationalisierung nicht nur einmal, hier an L [Standort a] und L [Standort b] umzusetzen, sondern sowohl hier, L [Standort a], aber auch an L [Standort b], aber nicht nur in L, sondern in Deutschland, aber nicht nur in Deutschland, sondern in der EU, nicht nur in der EU, [...] dann habe ich gewonnen. Dann habe ich, dann kann ich ja wirklich, mich auf meine Innovationen konzentrieren, [...] dann nehme ich natürlich mehr Geld für die Innovation in die Hand, weil ich genau weiß, ich kann das hier und hier und hier und hier nutzen. Und dadurch, mit dieser Maßnahme sind wir wirklich explodiert. Das, also, das ist so simpel und genial gleichzeitig. Ich bin begeistert. Als er uns das vor, ich weiß nicht wieviel Jahre ist das, 12 Jahre, 13 Jahre, weiß ich nicht mehr. Ich saß da und guckte [lacht] und merkte, wie mein Kinn immer mehr nach unten ging und „Wow, endlich Struktur in dem was wir tun.“ Das haben wir alles getan, das tut jeder. Aber nicht strukturiert!

Der entscheidende Punkt an dieser Philosophie ist zunächst der Vorgang der Reflexion selbst. Dieser stellt eine Imagination einer integrierenden Struktur durch die Kombination von Schlagworten der Organisation zur Verfügung. Sie soll den organisationalen Akteuren das Gefühl geben, dass ihre Handlungen in einem größeren Zusammenhang Sinn machen und ihnen dadurch Orientierung verschaffen. Insofern bewirkt diese Strategie zunächst einmal, dass sich organisationale Akteure in ihren Entscheidungsfindungsprozessen auf einen abstrakten sachlichen Rahmen beziehen können, von dem sie zumindest erwarten, dass andere organisationale Akteure diesen nicht ohne weiteres ablehnen können. Die Strategie verschafft allein deshalb dem Unternehmen einen gemeinsamen Rahmen zum *sensemaking*, indem sie dem Unternehmen „extracted cues“ bereitstellen (Weick 1995, S. 50).

Das Ziel der Formulierung dieser Strategie geht aber über eine abstrakte Integration von Entscheidungsprozessen hinaus. Die Strategie soll auch eine gewisse operative Führung der Entscheidungsprozesse ermöglichen, die formal bürokratisch nicht durchgesetzt werden kann (vgl. Seidl 2005, S. 80 ff.). Hier kommen die Inhalte der Strategie ins Spiel. Rein inhaltlich handelt es sich bei dieser Philosophie um betriebswirtschaftliche Allgemeinplätze: Rationalisation, Innovation und Multiplikation. Diese Inhalte reflektieren, dass es in organisationalen Lern- bzw. Wachstumsprozessen für Organisationen entscheidend ist, eine Balance zwischen *exploitation* – „Rationalisation“ – und *exploration* – „Innovation“ – zu finden (March 1991) und diese Balance und ihre Ergebnisse durch Standardisierung unternehmensweit zu verbreiten – „Multiplikation“. Entscheidend ist dabei, wie diese Inhalte es der Muttergesellschaft ermöglichen, sich im Unternehmen als legitimes Zentrum für die Interpretation von Entscheidungsprogrammen zu etablieren. Dieses geschieht durch die Kombination der drei Allgemeinplätze.

Der entscheidende erste Schritt an dieser Stelle ist, dass durch die Formulierung als „globale Strategie“ die Selbstbeschreibung nicht mehr bloß als Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft, sondern als Selbstbeschreibung für das gesamte Unternehmen mit seinen unterschiedlichen Einheiten fungieren soll. Die Strategie lässt sich somit als eine Art von „self-definition“ verstehen (Whetten und Mackey 2002), die das gesamte Unternehmen als Akteur in einer globalen Umwelt verortet und von anderen Unternehmen unterscheidet. Als „globale Strategie“ muss sich die Selbstbeschreibung insofern von

der Identifikation mit einer spezifischen lokalen Umwelt, etwa der der Muttergesellschaft lösen. Dieses geschieht, indem das Unternehmen durch die Strategie auf einem globalen Markt und in einem weltweiten Wettbewerb verortet wird. Das Unternehmen versteht sich als ein „*Global Player*“ in einer globalen Umwelt. Deswegen soll alles „*nicht nur in Deutschland, sondern in der EU, nicht nur in der EU*“, sondern weltweit durch „*Multiplikation*“ angewandt werden können.

Grundlage dafür ist die Idee, dass Teile der gemeinsamen Umwelt anhand einheitlicher Standards behandelt werden können. Diese gemeinsame Umwelt ist letztlich der einheitliche Weltmarkt, auf dem das Unternehmen sich nicht nur gegenüber globaler Konkurrenz behaupten muss, sondern vor allem globale Kunden anhand einheitlicher Standards bearbeiten kann. Entsprechend können diese Kunden von der Muttergesellschaft bedient und es kann auf einen aufwendigen lokal basierten Vertrauensaufbau verzichtet werden, wie B verdeutlicht.

[...] wenn da also zwei bis drei Große hat, das kann man fermündlich anhand der heutigen Möglichkeiten problemlos machen. Videokonferenz, Mail, Fax, das, das geht. [...] Ja, ja mit Großen geht das. Mit mittleren und kleinen, da muss man vor Ort verhandeln, weil die, die haben auf eine ganz andere Art und Weise arbeiten. Die arbeiten immer noch, [...] Die fühlen sich nicht wohl bei dieser Anonymität. Ich sage Anonymität, d. h., sie wollen schon, dass man, dass der Verkäufer sie einmal pro Woche, alle zehn Tage, zwei Wochen besucht und ein Prospekt mitbringt, was Neues macht. Die Großen haben Riesenprojekte [...] und die haben erst einmal ihre Pläne. Und die haben wir mit der Zeit so geschult, dass sie genau wissen, was sie tun. Nur wenn sie Probleme haben, melden Sie sich und wenn Sie sich melden, am besten ist, dass sie sich bei unserer Zentrale melden, weil wir dort die Experten für diese großen Projekte haben, ja.

Eine lokale Anpassung erfahren in diesem Kontext nur die „*mittleren und kleinen*“ Kunden, für die auch nicht die Programme angepasst, sondern auf die sich nur vor Ort sozial in der Interaktion eingestellt werden muss. Diese Perspektive beruht auf der Vorstellung, dass das Unternehmen auf einem durch standardisierte Beziehungen zu großen Kunden gut von der Muttergesellschaft behandelbaren Weltmarkt zu verorten ist. Diese Verortung geht zwangsläufig mit einem Verlust der Bedeutung der lokalen Einheiten einher, die nur für die soziale Anpassung der weniger bedeutsamen Kunden verantwortlich sind. Sie werden in diesem Rahmen auf eine bloße Repräsentationsfunktion reduziert.

Das Ziel der Muttergesellschaft ist es insofern durch eine Verortung von L in einer globalen Umwelt, die Abstimmungsprozesse mit den entscheidenden Kunden von der Unternehmenszentrale aus steuern zu können. Die Beziehungen zu diesen Großkunden sind bereits so standardisiert, dass die Muttergesellschaft in diesen Fällen weitestgehend die Programmierung der Grenzziehung zur externen Umwelt übernehmen kann. Dieser Anspruch, die Programmierung externer lokaler Umwelten zu übernehmen, entstammt allerdings einer durchaus performativen Sichtweise der Muttergesellschaft, die vor Ort, etwa in der chinesischen Tochtergesellschaft, nicht unbedingt geteilt wird. Hier wird von Managern stärker der große Anpassungsbedarf der Programme betont. Mit der Formulierung einer „*globalen Strategie*“ gelingt es insofern noch nicht, die lokalen Abstimmungsprozesse zu ersetzen, wie B es hier nahelegt. Es wird

aber zumindest eine gemeinsame globale Umwelt zur Orientierung des Unternehmens etabliert, in die die lokalen Umwelten eingeordnet werden und die über deren Relevanz bestimmt.

In der Behandlung der globalen Umwelt beansprucht die Muttergesellschaft einen Führungsanspruch, für den die Definition des Erfolgsgarantes durch die Strategie ausschlaggebend ist. Im Rahmen der Strategie adressiert das Unternehmen ein relativ hohes Qualitäts- und Preissegment in der Hierarchie des globalen Marktes (siehe für ein ‚hierarchisches‘ Marktverständnis White 1981; White und Godart 2007; Benjamin und Podolny 1999). Technologieführerschaft wird als die entscheidende Komponente identifiziert, um dieses Segment legitim gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können. Permanente Innovation wird als das zentrale Mittel bestimmt, um diesem Anspruch gerecht werden zu können. Das Unternehmen legt – in organisationstheoretischen Begriffen formuliert – den Schwerpunkt auf Exploration. Dabei handelt es sich um eine spezifische Art von „*Innovation*“, die sich eben am globalen State of the Art misst und lokale Besonderheiten hinten anstellt. Dieser State of the Art drückt sich insbesondere in einer hohen Qualität der Produkte aus. Als die zentrale innovative Kraft des Unternehmens fungiert dabei die Muttergesellschaft selbst, denn da sitzen die „*Experten*“, dort befindet sich das Prüfzentrum des Konzerns, das alle neuen Entwicklungen abnehmen muss und die zentrale Entwicklung selbst. Ist Innovation insofern auf legitime Weise als Erfolgsgarant für das gesamte Unternehmen akzeptiert, steigert das die Akzeptanz der Muttergesellschaft, Programmierungsvorschläge zu formulieren und zu kontrollieren.

Die Kombination von Adressierung eines globalen Marktes und der Formulierung der Technologieführerschaft als Erfolgsgarant übt dabei automatisch einen gewissen Standardisierungsdruck auf die Tochtergesellschaften aus. So erscheint die Technologieführerschaft nur als sinnvoll, wenn sie flexibel an allen Standorten reproduziert, d. h. multipliziert werden kann. Nur dann kann L erfolgreich seine Rolle in der globalen Hierarchie des Marktes behaupten. Zugleich geht eine solche Technologieführerschaft aber mit einem erhöhten Kostenaufwand aufgrund der Investitionen in Forschung und Entwicklung einher. Durch die Rationalisierung von Organisationsprozessen und -strukturen sollen die notwendigen finanziellen Mittel geschaffen werden. Die Strategie dient insofern als Begründungskontext für die Homogenisierung von Prozessabläufen, wie diese bei Transnationalisierungsstrategien üblich ist (s.o. 2.3.3.2.2). Nur durch eine solche Standardisierung können die organisationalen Einheiten intern überhaupt nach Kostengesichtspunkten – „*Rationalisation*“ – beobachtet werden und die Technologieführerschaft – „*Innovation*“ – weltweit – „*Multiplikation*“ – behauptet werden.

Diese „*globale Strategie*“ dient insofern zumindest als Legitimationsgrundlage, um ein geteiltes Repertoire von Programmierungsvorschlägen im Unternehmen herzustellen, das von der Muttergesellschaft bestimmt wird. Gehen dabei mit der Strategie durchaus Homogenisierungstendenzen durch die Aspekte der „*Multiplikation*“ und „*Rationalisation*“ einher, ist entscheidender, „*Innovation*“ als Erfolgsgarant auf einem gemeinsamen Markt zu bestimmen. Dieses verschafft der Muttergesellschaft Akzeptanz zur Vorstrukturierung der Tochtergesellschaften bzw. zur Kontrolle über alle Programmie-

rungsvorschläge. Während „*Multiplikation*“ und „*Rationalisation*“ zwar den Bereich verkleinern, in dem überhaupt lokaler Abstimmungsbedarf und damit die Notwendigkeit besteht, autonome Akteure, d. h. Tochtergesellschaften auszudifferenzieren, geht „*Innovation*“ darüber hinaus. „*Innovation*“ bietet auch für den Bereich einen gemeinsamen Orientierungsrahmen an, in dem lokaler Abstimmungsbedarf weiterhin notwendig ist und Tochtergesellschaften immer noch kaum zu kontrollierende Autonomie besitzen. Erst die Akzeptanz des Erfolgsgarantes verschafft der Muttergesellschaft eine Verlässlichkeit über eine auch in ihrem Sinne stattfindende Programmierung der gemeinsamen Außengrenzen durch die Tochtergesellschaften.

„*Innovation*“ liefert somit für alle organisationalen Einheiten und Akteure einen gemeinsamen Bedeutungsrahmen und macht dadurch eine Übernahme der Programmierungsvorschläge und deren Implementation wahrscheinlicher. Widerspruch kann dann auch nur innerhalb dieses Bedeutungsrahmens formuliert werden. Wenn etwa, wie bei der chinesischen Tochtergesellschaft von L, der lokale Markt eher preis- als technologiegetrieben ist und Programmierungsvorschläge für eine erfolgreiche Programmierung dieses Marktes angepasst, d. h. billiger gemacht werden müssen, dann darf diese Anpassung die Technologieführerschaft des gesamten Unternehmens auf dem globalen Markt nicht gefährden. Wie der Geschäftsführer P formuliert, darf sie nicht in Widerspruch zu den allgemeinen Qualitätsansprüchen von L geraten. So antwortet er auf die Frage, wie man sich an die günstigere Konkurrenz auf dem lokalen Markt mit seinem Qualitätsanspruch anpasst:

Nein! Wir machen nie Abstriche von der Qualität. [...] Nein, nein! Unsere Qualität, da würden wir ja Schaden nehmen in anderen Ländern. Nein, wir bleiben also unsere Qualitätsaspiration die ist da! Was wir nur machen, wir versuchen halt eben kleinere und andere Dinge zu machen.

Die Bearbeitung lokaler Umwelten muss insofern im Einklang mit der Positionierung des Unternehmens in der globalen Marktumwelt stehen. „*Innovation*“ ist dabei bei L das zentrale Moment der Integration von lokaler und globaler Umwelt. Es etabliert eine Art Systemvertrauen, die über die Akzeptanz der Herrschaft der Muttergesellschaft hinausgeht. Die „*globale Strategie*“ unterstellt für ein bestimmtes sachliches Repertoire an Weltinterpretation zeitlich stabil, d. h. auch gegen Widerspruch aufrechterhaltend Konsens bei allen Mitgliedern: Die Kostengetriebenheit des lokalen Marktes muss sich der Technologieführerschaft auf dem globalen Markt unterordnen. Dieses stellt die Grundlage für gewisse Formen von Rationalisierung durch die Programmierung externer Umwelten dar. So werden zum Beispiel viele Ressourcen des Unternehmens in die Innovation von Produkten investiert, ohne dieses mit den Akteuren in den Tochtergesellschaften abstimmen zu müssen. Widerspruch gegen diesen Ressourceneinsatz wäre nur möglich, wenn man die Selbstbeschreibung der „*globalen Strategie*“ selbst in Frage stellt.

In den von mir erforschten Unternehmen findet sich eine die Monopolstellung von Muttergesellschaften betonende Selbstbeschreibung immer wieder. Dabei legen fast alle Unternehmen Innovativität und Qualität als Erfolgsgarant fest und bestimmen zugleich die Muttergesellschaften als innovative Zentren der Unternehmen. Diese behalten dabei in allen Fällen die Kontrolle über die Kerntechnologien und fungieren so als technologische Kerne der Unternehmen. Zentrale Entwicklungsabteilungen sind

entsprechend in den Muttergesellschaften selbst oder in von diesen eng kontrollierten Einheiten angesiedelt. Exemplarisch beschreibt etwa der ehemalige entsendete Vertriebsleiter F die Koordination im Unternehmen Z wie folgt:

Die Produkthoheit bei Z liegt in [der Muttergesellschaft]. Ne! Wenn ein neues Produkt gemacht werden soll, das muss immer von [der Muttergesellschaft] freigegeben werden. [...] Auch wenn [lokale Einheit] ein neues Produkt entwickelt [...] Letztendlich die Business-Unit [...] muss das Produkt und das Budget dafür freigeben. Dass Werkzeuge gestellt werden, kleinere Betriebsmittel gestartet werden kann. Das heißt die Produkthoheit liegt nach wie vor [bei der Muttergesellschaft].

Entsprechend behält wie bei L die Muttergesellschaft bei Z die Kontrolle über die Programmierung der externen Umwelten des Unternehmens. Sie gibt eine Struktur vor, auf die sich die einzelnen Einheiten in der Programmierung ihrer lokalen Umwelten beziehen müssen. Hier wird das vor allem mit dem Hinweis auf einheitliche Qualität begründet, die als Erfolgsgarant des Unternehmens bestimmt wird. So berichtet etwa Herr N entsendeter Abteilungsleiter im Vertrieb der chinesischen Niederlassung des Unternehmens Z:

Hier in der [lokalen Einheit] ist es eben die Regel so, dass man versucht so wenig wie möglich Standards zu haben. Ich sage es mal so: Seine Flexibilität aufrecht zu erhalten. Der Deutsche neigt dazu, alles zu standardisieren. Bis ins kleinste Bit. So und dazwischen muss man eben den Kompromiss finden, dass man A die Akzeptanz auf beiden Seiten behält und es dann natürlich auf der anderen Seite auch zu keinen Verlusten der Qualität wiederrum führt. Wir haben einen hohen Qualitätsanspruch bei Z. Sage ich mal. Wir sind nicht die Günstigsten auf dem Markt, eben weil wir sagen: „Wir haben hohe Qualitätsansprüche.“ So und die müssen wir natürlich weltweit erfüllen. Und dann ist es eigentlich egal, ob das hier in [lokale Einheit] produziert oder entwickelt wird, oder in [andere lokale Einheit], oder in Deutschland. Ne! Also das sind, sage ich mal, die Dinge, die man machen muss.

Dadurch ergibt sich eine gewisse Vereinheitlichung der Außengrenzen des Unternehmens, ohne dass den lokalen Einheiten die Freiheit genommen wird, flexibel ihren lokalen Markt zu programmieren. So führt der entsendete Vertriebsleiter F weiter aus:

Auch wenn die [lokale Einheit] etwas baut, es ist halt immer noch Z. Und wir wollen halt qualitative Produkte haben. Wir sagen: Ob wir in China produzieren, oder in Brasilien, oder in Indien, oder in den USA, das hat alles Z produziert.

Eine Strategie etabliert insofern insbesondere über die Bestimmung von Erfolgsgaranten – etwa Innovation und Qualität – einen einheitlichen sachlichen Bedeutungsrahmen, auf deren Grundlage alle Einheiten ihre Umwelten programmieren sollen. Eine Strategie zielt auf eine vereinheitlichte Interpretation der formalen Strukturen und Programme der Unternehmen, indem sie auch lokale Abweichungen in einer globalen Umwelt einordnet. Eine sachliche Interpretation der Programmierungsvorschläge wird so durch eine einheitliche sachliche Interpretation einer globalen Umwelt gestützt. In allen von mir beforschten Unternehmen legitimieren Strategien dadurch die Position der Muttergesellschaften, Programmierungsvorschläge zur Programmierung der externen Grenzen von Tochtergesellschaften machen zu können, weil diese mit dem Erfolgsgarant identifiziert werden. Damit die Akzeptanz einer Strategie und damit die Dominanz

der Muttergesellschaften in den unterschiedlich eingebetteten Einheiten wahrscheinlicher werden, wird eine Strategie mit der Formulierung einer Marke kombiniert.

4.3.5.3 *Marke*

Eine Marke repräsentiert den Teil einer Selbstbeschreibung, der sich auf die Außendarstellung eines Unternehmens bezieht. Sie adressiert dabei die Grenzziehung zur sozialen Umwelt und versucht eine einheitliche Interpretation durch externe Akteure zu erreichen. Eine Marke ist das, was man in der Literatur unter dem Stichwort *corporate identity* findet, d. h. der Teil einer Selbstbeschreibung, der eine Organisation gegenüber seinen verschiedenen Publika präsentiert (Seidl 2005, S. 68 f.). Man kann dieses auch als *image* einer Organisation bezeichnen, die eine *reputation* bei externen Akteuren erzeugen soll. *Image* und *reputation* sind „components of a symmetrical communication process between the organization (self) and relevant stakeholders (other) [...] Within the self-management process, organizational image is conceived of as identity-congruent messages invoked by organizational agents in their communications with outsiders. Reputation, as the reciprocal of image, is treated as feedback from others concerning the credibility of an organization’s self-definition“ (Whetten und Mackey 2002, S. 400).

Eine Marke adressiert somit primär den Auftritt organisationaler Akteure und Einheiten gegenüber externen Akteuren. Sie macht eine Organisation im Rahmen einer „*corporate identity*“ von externen Akteuren einheitlich identifizierbar und ist bei L, wie B verdeutlicht, auch deshalb kaum zwischen den Einheiten verhandelbar:

Und ein Muss ist z. B. die Marke. Die Marke wird ganz bestimmt durch Letter geschrieben. Wird mit bestimmten Buchstaben, mit bestimmten Farben. Mit *corporate identity*, ich weiß nicht, darüber brauch man nicht diskutieren. Das ist so selbstverständlich, dass man gar nicht darüber diskutiert.

Z. B. die Farbe [...] das ist z. B. *corporate identity*, da wird nichts diskutiert. [...] *Corporate identity* die Farbe Blau, die Farbe Grün. Aber es wird auch nicht diskutiert. Es ist kein Bedarf zu diskutieren.

Vergleichbare Erfahrungen werden auch aus anderen Fällen berichtet. So erzählt etwa die Vertriebsleiterin W der chinesischen Tochtergesellschaft des mittelständischen Maschinenbauers M von ihren Erfahrungen bei der Außendarstellung des Unternehmens auf Messen:

Letztes Jahr hatten wir einen Auftritt auf einer Messe und wir haben Werbebroschüren entworfen und nach Deutschland geschickt. Die haben gesagt: „Nein, das Logo ist nicht unser Logo, weil die blaue Farbe ein anderes Blau ist“, was man eigentlich nicht auf Anhieb sichtbar bemerkt hat. Das Mutterhaus sagte dann: „Wenn der Blauton des chinesischen Logos nicht dem Blauton des deutschen Logos entspricht, erlauben wir nicht, dass die Produkte auf der Messe als Produkte von M bezeichnet werden“. Nachdem ich solche Erfahrungen gemacht habe, achte ich darauf.

Eine Marke symbolisiert dabei den Anspruch einer Muttergesellschaft, das gesamte Unternehmen gegenüber der externen Umwelt zu repräsentieren. Eine Muttergesellschaft kann entsprechend hier kaum Abweichung und Widerspruch zulassen. Eine Marke stärkt so die Position der Muttergesellschaften in den Unternehmen. Bei L tut sie das auf zweifache Weise: Erstens, indem Sie „*Innovation*“ und „*Qualität*“ als das nach außen am deutlichsten identifizierbare Symbol des Unternehmens etabliert und dadurch die

interne Akzeptanz der Strategie wahrscheinlicher macht. Beide Komponenten stehen fast unter der exklusiven Kontrolle der Muttergesellschaft. Zweitens, indem sie den Tochtergesellschaften einen Teil der sozialen Grenzziehung abnimmt, den diese als Grundlage zum Aufbau von Autonomie nutzen können.

Zunächst stellt die Marke bei L Vertrauen in das Gesamtunternehmen her und erleichtert dadurch lokalen Vertrauensaufbau, d. h. die Etablierung verlässlicher Bindungen zu lokalen Akteuren. Das stärkt die Position der Unternehmenszentrale in Bezug auf diese Grenzziehung auf zwei Weisen: Erstens gewinnt die Muttergesellschaft Kontrolle über die Legitimität in diversen Umwelten, indem sie die Organisation als Einheit sichtbar macht und so das Risiko eines Legitimitätsverlustes minimiert. Zweitens entzieht sie einer Tochtergesellschaft einen Teil ihrer Autonomie, nicht dadurch, dass sie den konkreten Vertrauensaufbau strukturiert, sondern dadurch, dass sie ihn durch die Marke substituiert und diesem so Bedeutung nimmt. Die Etablierung der Marke ermöglicht dann, dass man den zu Beginn beschriebenen mühseligen Aufbau von Vertrauen und Bekanntschaft im Markt über Lizenzpartner abkürzen kann. Entsprechend berichtet B von L:

[...] das machen wir schon lange nicht mehr mit der Lizenz, weil wir weltweit bekannt sind mittlerweile und die Leute kommen gerne zu uns. Egal, ob es über [Sportveranstaltung] oder über andere Werbeträger, wir haben jetzt einen Namen weltweit.

[...] dann kam hinzu, seit einigen Jahren, die neue Komponente ist die Marke, d. h., alles was ich tue, ist gut, aber ich muss bekannt sein und das passt zu dem, was ich ja gesagt hatte, ich lade die Architekten ein. Wenn ich bekannt bin, kommen sie gerne.

Die Marke erhöht die Bekanntheit des Unternehmens in einem Ausmaß, so dass sich L vor Ort nicht auf den Aufbau von Beziehungen zu wenigen zentralen Akteuren verlassen muss. Die Marke verschafft L eine globale Reputation, die L für viele Marktakteure zu einem bekannten und attraktiven Marktakteur macht. Diese Vertrautheit erleichtert L in lokalen Marktnetzwerken Zugang zu einer Vielzahl von Netzwerkakteuren zu bekommen. Entsprechend muss L sich beim Marktzugang in geringerem Ausmaß auf einzelne externe Akteure verlassen. Diese Varianz im Angebot macht den Marktzugang weniger abhängig von der Interpretation individueller externer Akteure und dadurch weniger abhängig von persönlichen Vertrauensbildungsprozessen einzelner Grenzstellen. Das Unternehmen kann nun zwischen Angeboten unterschiedlicher externer Akteure wählen und so einfacher Konditionen festlegen, anhand derer der Marktzugang programmiert werden kann. Dieses reduziert den Stellenwert, die dem Aufbau persönlichen Vertrauens zu einzelnen externen Akteuren zukommt, weil diese keine Gatekeeper-Rolle in der Markterschließung mehr einnehmen. Daraus ergibt sich zugleich ein Bedeutungsverlust der entsprechenden lokalen Grenzstellen, des Prozesses der Übertragung persönlichen Vertrauens in Systemvertrauen und der lokalen organisationalen Einheit; selbst wenn persönliche Vertrauensbildungsprozesse nicht vollständig ersetzt werden können.

Die Marke strukturiert insofern nicht die konkreten Interpretationsprozesse lokaler Umwelten und die daran anschließende Bildung persönlichen Vertrauens zwischen Grenzstellen und lokalen Akteuren. Sie nimmt aber trotzdem auf einen Teil dieses Vertrauensbildungsprozesses Einfluss. So stellt die Marke letztlich den Versuch der

Muttergesellschaft dar, Kontrolle über die Legitimität der Grenzziehung des Unternehmens in diversen Umwelten zu bekommen. Die Marke soll dem ganzen Unternehmen bei diversen externen Akteuren Akzeptanz verschaffen. Sie soll bei den Kunden ein Image kreieren, das deren Beziehung zu den Produkten und dem Unternehmen steuert (Bookman 2013). Die Kunden sollen in das Unternehmen als System vertrauen und nicht unbedingt nur in einzelne Grenzstellen oder lokale Einheiten. Die Marke vereinfacht und vereinheitlicht dadurch die konkreten Vertrauensbildungsprozesse auf diversen Märkten. Sie fungiert als ein Symbol des Vertrauens in das System Organisation. Grundsätzlich bleibt das Unternehmen zwar weiterhin darauf angewiesen, dass die Grenzstellen als Repräsentanten des Unternehmens persönliche Vertrauensbeziehungen etablieren, aber umso stärker eine Marke, umso weniger aufwendig und voraussetzungsreich ist dieser Prozess. Eine Marke beeinflusst insofern nicht, inwiefern eine Grenzstelle einem externen Akteur vertraut; sie vereinfacht vielmehr den Prozess des Vertrauensaufbaus in das Unternehmen und dessen Vertreterinnen.

In den von mir beforschten Unternehmen bilden insbesondere Qualität und Innovativität Kernkomponenten der Marken der Unternehmen. Diese sollen ein einheitliches *image* gegenüber externen Akteuren produzieren. Dieses weist daraufhin, dass Strategie und Marke übereinstimmen und sich ergänzen. Entsprechend lässt sich die folgende Aussage des Vertriebsleiters F des Unternehmens Z nicht nur im Sinne einer Vereinheitlichung der Programmierungen externer Umwelten interpretieren (s.o. S. 241), sondern auch als Hinweis für die Vereinheitlichung des *image* des Unternehmens gegenüber externen Akteuren verstehen.

Auch wenn die [lokale Einheit] etwas baut, es ist halt immer noch Z. Und wir wollen halt qualitative Produkte haben. Wir sagen: Ob wir in China produzieren, oder in Brasilien, oder in Indien, oder in den USA, das hat alles Z produziert.

Dabei wird zum Schutz der Marke auch auf Umsatz verzichtet, wenn die Produktionsprozesse lokaler Einheiten diese in Gefahr bringen könnten. So beschreibt etwa der Vertriebsleiter P im Fall U die Risiken zu stark abweichender Programmierungen externer Umwelten für das Unternehmen und die Muttergesellschaft:

Verkaufen für uns ist also sicherlich kein Problem, aber momentan ist das eher, dass wir da in China eher bremsen, als dass wir da noch weiter Gas geben. Weil alles was wir verkaufen, wird dann ein Bumerang in Bezug auf Qualität, mit Lieferzeiten, Pönale Zahlungen, die da so selbstverständlich sind. Und also das wollen wir in der Form also nicht machen, sondern wir wollen einfach mehr Kontrolle in die Qualität, um natürlich unseren Namen U zu schützen.

Diese Sorge um die zentrale Markenkomponente Qualität scheint in Internationalisierungsprozessen insbesondere deutscher Unternehmen eine große Rolle zu spielen. Dieses wird auch von der bereits erwähnten Bedeutung bestätigt, die der Verlust von Produktqualität als Grund für Produktionsrückverlagerungen deutscher Unternehmen spielt (s.o. 4.3.4.2). Letztlich verweist das auf die Komplementarität von Marke und Strategie, auf die ich im folgenden Abschnitt eingehen werde.

Insgesamt soll die Etablierung einer Marke insofern die soziale Grenzziehung zu diversen lokalen Umwelten vereinfachen. Dafür darf sie aber in den jeweiligen lokalen Umwelten nicht durch ihre Symbolik Misstrauen erregen. Entsprechend muss die

Marke an lokale Besonderheiten angepasst werden, ohne ihre generalisierende Funktion zu verlieren. Die Marke darf zumindest oberflächlich keine Elemente enthalten, die dem Vertrauensaufbau in dem jeweiligen lokalen Marktumfeld entgegenstehen könnten. So berichtet etwa der lokale Geschäftsführer F der chinesischen Tochtergesellschaft von L, dass man die Außendarstellung des Unternehmens stark verändern musste, um bei lokalen Marktakteuren keine den Erfolg verhindernden Missverständnisse zu erzeugen. B bringt die Legitimität von Ausnahmen zur Verbindlichkeit der Marke wie folgt auf den Punkt:

Es sei denn, es sei denn, es wird irgendetwas an dieser Außendarstellung in dem Land negativ auffallen. Was weiß ich, ich sag mal so, irgendeine Firma, BP nimmt sich so eine Figur, ich weiß nicht, wie sie aussehen, und da sagt er: „Ne, das erinnert uns so an Pogrom oder was anderes.“ Dann ist es ein No-Go! Tschak, dann muss man sich überlegen, ob man für die das Ding rausnimmt oder was Neues schafft. Was hat das für Konsequenzen für andere Gegenden. Aber in der Regel haben die Spezialisten so etwas sehr, sehr, sehr lange und sehr genau untersucht.

Oberflächliche Abweichungen von der einheitlichen Außendarstellung können von der Muttergesellschaft dann akzeptiert werden, wenn sie zur Legitimitätssteigerung in dem jeweiligen lokalen Kontext beitragen und nicht mit einem zu starken Autonomiegewinn bzw. Identifikationspotenzial der lokalen Einheit einhergehen. Entsprechend betrifft dieses häufig eher Oberflächlichkeiten wie Namen oder Farben.

Da insbesondere die Marke die soziale Dimension als nichtprogrammierbaren Teil der externen Umwelt adressiert, besitzt sie entsprechend oberflächliche Komponenten, die flexibel an lokale Legitimitätskontexte angepasst werden können. Eine Marke hat insofern etwas von einer Art Metasemantik (Seidl 2005, S. 100 ff.), die auch lokale Abweichungen und Widersprüche zumindest oberflächlich in sich aufnehmen kann. MNU stehen dann auch hier vor der Frage, welche Teile ihrer Marken sie lokal anpassen müssen, ohne einen globalen Markenkern zu verlieren (Liu et al. 2016). Dieses ist abhängig davon, inwiefern Unternehmen davon ausgehen, dass Kunden einer globalen oder lokalen *consumer culture* verfolgen (Westjohn et al. 2012) und insofern davon, wie soziale Vielfalt über Abstimmungsprozesse beim Eintritt in Märkte in die Programmierung dieser Märkte eingebaut wird.

Daraus und aus Differenzen in Größe und Branche ergeben sich dann Unterschiede in der Bildung von Marken und auch Strategien. In den von mir beforschten Unternehmen entwickelten etwa insbesondere kleine Unternehmen, die noch relativ wenig Internationalisierungserfahrung hatten, eine reflektierte Strategie und Marke erst im Verlauf des Internationalisierungsprozesses selbst. Größere Unternehmen, die bereits eine längere Internationalisierungsgeschichte hinter sich haben, wie etwa L, W, O oder Z, weisen sowohl eine reflektierte globale Strategie als auch Marke auf. In den Unternehmenszentralen dieser Unternehmen sind ganze Abteilungen ausdifferenziert, die sich mit der globalen Strategietzung und Markenbildung beschäftigen. Entsprechend lässt sich annehmen, dass Organisationen sich genötigt sehen, im Verlauf zunehmender durch Internationalisierung ausgelöster Differenzierungen laborierte Selbstbeschreibungen zu bilden, die Einheiten in unterschiedlichsten Einbettungskontexten

integrieren können. Die Kombination von Strategie und Marke gewährleistet dann diese Integration.

4.3.5.4 *Die Komplementarität von Marke und Strategie*

Marke und Strategie bilden letztlich zwei sich ergänzende Komponenten der Selbstbeschreibung eines Unternehmens. Die Selbstdarstellung nach außen und die Selbstbeschreibung nach innen sind deutlich miteinander verzahnt. Klaffen die *images* und die intern gepflegten Selbstbeschreibungen von Organisationen auseinander, müsste diese Divergenz zumindest gut in der jeweiligen Organisation begründet werden oder eine Reaktion provozieren (Elsbach und Kramer 1996; Seidl 2005, S. 85 ff.; Gioia et al. 2010). Letztlich werden organisationale Akteure mit einer durch eine Organisation produzierten *reputation* in der Interaktion mit externen Akteuren konfrontiert, die es problematisch macht, davon abweichende Selbstbeschreibungen aufrechtzuhalten. Intern lässt sich schlecht eine Technologieführerschaft behaupten, wenn sie extern nicht Resonanz erzeugt. Eine Außendarstellung als innovatives Unternehmen ohne entsprechende interne Korrelate wird auf Dauer nicht nur auf Akzeptanzprobleme bei den eigenen organisationalen Akteuren stoßen, sondern auch kaum Überzeugungskraft bei externen Akteuren generieren können. In den von mir beforschten Fällen zeigt sich die Komplementarität von Marke und Strategie insbesondere in der Bedeutung, die Qualität und Innovation sowohl für die Programmierung externer Umwelten als auch für die Selbstdarstellung der Unternehmen gegenüber externen Akteuren hat (vgl. dazu auch weiter unten 4.3.8).

Strategien und Markenbildung stehen in Unternehmen dabei in einem Bedingungs- und Steigerungsverhältnis. Bei L ist es etwa aufgrund der „*globalen Strategie*“ entscheidend, dass externe Akteure dem Unternehmen als Ganzes vertrauen, das durch die Muttergesellschaft vertreten wird. Dieses stärkt die Position der Muttergesellschaft auch innerhalb des gesamten Unternehmens. In einer eher multinationalen Strategie, in der die lokalen Einheiten noch mehr Autonomie für die Programmierungen ihrer lokalen Umwelten haben, können auch mehr Teile einer Marke lokal adaptiert werden. Markenbildung lässt sich entsprechend nach einer eher globalen oder nach einer eher multinationalen Ausrichtung unterscheiden (Liu et al. 2016). Die konkrete strategische Ausrichtung eines Unternehmens und die damit korrespondierende Markenbildung stellen dann den Begründungskontext dar, um Programmstrukturen innerhalb eines Unternehmens zu standardisieren und bestimmen so auch über die Relevanz persönlicher Vertrauensbeziehungen in den jeweiligen Unternehmen und an den Intraorganisationsgrenzen (vgl. dazu auch Kotthoff 2006). Allein deshalb lässt sich davon ausgehen, dass Unternehmen die Standardisierung ihrer Außendarstellung anstreben, um mehr Systemvertrauen und Verlässlichkeit in den Beziehungen zu externen und internen Akteuren zu bekommen (siehe für einen Überblick über die Forschung Okazaki et al. 2007).

Allgemein lässt sich diese Komplementarität von Strategie und Marke dabei wie folgt erklären: Nehmen Mitarbeiterinnen bei ihrer eigenen Organisation eine Form von „*hypocrisy*“ zwischen Selbstdarstellung und Handlungen wahr (Brunsson 1989), dann führt das bei diesen zu einem Verlust an Identifikation und Vertrauen zu ihrer Organisation (Maguire und Phillips 2008). Dieser interne Legitimitätsverlust kann dann auf

Dauer zu einem externen Legitimitätsverlust führen, weil sich dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Diskrepanz zwischen Handlungen und Selbstdarstellung von externen Akteuren wahrgenommen wird (MacLean und Behnam 2010). Die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation bei externen Akteuren hängt nämlich stark von deren Wahrnehmung interner Kohärenz von Strategie und Handlung der jeweiligen Organisation ab (Gillespie und Dietz 2009).

Umgekehrt hingegen verstärkt die Akzeptanz der Außendarstellung durch externe Akteure, etwa als innovativer Technologieführer, die Möglichkeiten interner organisationaler Akteure eine entsprechende Strategie durchzusetzen: Erstens liefert diese Akzeptanz den organisationalen Akteuren mit Bezug auf die Umwelt gute Argumente zur Durchsetzung einer Strategie. Wird etwa von den Kunden einer Tochtergesellschaft Technologie gefordert, die nur die jeweilige Muttergesellschaft bereitstellen kann, ist es naheliegend, dass die Akzeptanz der Programmierungsvorschläge dieser Muttergesellschaft bei lokalen organisationalen Akteuren steigt. Schließlich achten Mitglieder darauf und richten ihr Verhalten danach aus, wie die Fähigkeiten und die Identität ihrer Organisation bei externen Akteuren wahrgenommen wird (Gillespie und Dietz 2009; Ravasi und Schultz 2006). Zweitens macht die externe Akzeptanz die Identifikation mit einer entsprechenden Strategie auch für interne Akteure attraktiver: Lokale Akteure treten zumindest nicht in Widerspruch zu Identifikationsangeboten lokaler Umwelten, wenn in diesen die Marke eines Unternehmens Anerkennung findet (vgl. dazu allgemein Dutton et al. 1994). Drittens stellen Organisationen allein aus Gründen besserer Außendarstellung zu ihrer Selbstbeschreibung passende Mitglieder ein, die wiederum versuchen, zwischen ihrer Identifikation mit der Außendarstellung und der in einer Organisation vertretenen Selbstbeschreibung Konsistenz herzustellen (Tilcsik 2010).

Die Komplementarität von Strategie und Marke versorgt Unternehmen letztlich mit einer einheitlichen, extern anerkannten Interpretation von Welt und verortet dadurch die Unternehmen in dieser Welt. Dadurch gewinnen Muttergesellschaften nicht nur Einfluss auf die Grenzziehungsprozesse und damit die Autonomie der Tochtergesellschaften; vielmehr schaffen sie es, der sozialen Vielfalt multinationaler Umwelten mit einer einheitlichen Organisationsidentität zu begegnen.

4.3.5.5 *Marke und Strategie als Kernkomponenten einer einheitlichen Selbstbeschreibung*

Marke und Strategie wirken insofern ergänzend. Sie lassen sich als Kernkomponenten der von einer Muttergesellschaft ausgehenden Selbstbeschreibung verstehen. Strategien legen dabei einen Rahmen für die Interpretation der Programmierangebote externer Umwelten fest. Sie liefern ein Repertoire von Begründungen, um Entscheidungen über Entscheidungsprogramme zu fällen, an diese anzuschließen oder sie sogar abzulehnen. Mit der Formulierung einer Strategie unterstellt eine Organisation für ein bestimmtes sachliches Repertoire zeitlich stabil, d. h. auch gegen Widerspruch aufrechterhaltend Konsens bei allen Mitgliedern und kann auf dieser Grundlage Rationalisierung durch die Programmierung externer Umwelten anstreben. In diesem Rahmen kann eine Muttergesellschaft die Rollen der Einheiten in der Programmierung externer Umwelten festlegen und ihrer eigenen zentralen Position Legitimität verschaffen.

Bei L und den von mir untersuchten Unternehmen zielt diese Art der vereinheitlichten Selbstbeschreibung darauf, die zentrale Position der Muttergesellschaften in

den Unternehmen zu stärken und die Integration der Unternehmen zu gewährleisten. Im Fall L entzieht die Strategie der Autonomie der Tochtergesellschaften Bedeutung, indem sie das Unternehmen auf einem globalen Markt mit globalen Kunden verortet. Tochtergesellschaften haben in dieser Strategie ausschließlich Verantwortung für die soziale Behandlung der weniger bedeutsamen kleineren und mittleren Kunden. Darüber hinaus wertet die Muttergesellschaft im Fall L dadurch, dass sie mit der Strategie Technologieführerschaft und Innovation auf diesem globalen Markt als zentralen Erfolgsgaranten etabliert, die Position der Muttergesellschaft und die Legitimität ihrer Programmierungsvorschläge auf. Mit der Etablierung dieser Strategie versucht die Muttergesellschaft so auf eine gewisse Art und Weise, die Vorstellung von L als multinationales Unternehmen obsolet zu machen und die Idee einer „global cooperation“ durchzusetzen (Levitt 1983).

Abgesehen davon, wie realistisch dieser Versuch ist, definiert die Strategie dadurch einen gemeinsamen Bedeutungsrahmen, den lokale Akteure zur Formulierung von Widerspruch benutzen müssen. Die innerhalb dieses Rahmens formulierbaren Begründungen für Entscheidungen werden weitestgehend von der Muttergesellschaft kontrolliert und es wird entsprechend schwieriger, in diesem Rahmen Gründe zu finden, um Programmierungsvorschläge der Muttergesellschaft abzulehnen. Die Muttergesellschaft wird so letztlich zum Mittler zwischen lokaler Einheit und globaler Umwelt und bringt die lokalen Einheiten dazu, sich vor allem in der durch die Muttergesellschaft festgelegten Rollenstruktur zu verorten und hier Anerkennung anzustreben (Li et al. 2016). Dieses entspricht dem, was insbesondere für transnationale Unternehmensstrategien beschrieben worden ist (siehe etwa Mense-Petermann 2005b).

Ergänzt und ermöglicht wird dieses durch die Etablierung einer einheitlichen Marke. Eine Marke adressiert stärker die soziale Dimension der externen Grenzziehung. Sie steigert die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens bei externen Akteuren und reduziert dadurch die Bedeutung lokaler persönlicher Vertrauensbildungsprozesse im Abstimmungsprozess mit lokalen Umwelten. Tochtergesellschaften fungieren dann stärker als *representatives* anstatt als Gatekeeper der Muttergesellschaften auf dem lokalen Markt, d. h., sie sind mehr ein „transmitter of outflows“ einer Muttergesellschaft als ein „conduit of inflows“ vom Markt zu einer Muttergesellschaft (Friedman und Podolny 1992). Dieses nimmt ihnen einen zentralen Aspekt ihrer Autonomie. Zudem werden in den von mir beforschten Unternehmen auch in den Marken „*Innovation*“ und Qualität als entscheidende Komponenten der Unternehmen dargestellt. Die Akzeptanz dieser Komponenten bei externen Akteuren wertet wiederum auch intern die Position der Muttergesellschaften auf, weil sie diese Komponenten monopolartig verkörpert.

Marke und Strategie stehen insofern in einem komplementären Bedingungs- und Steigerungsverhältnis. Sie etablieren im Rahmen dieses Verhältnisses einen fiktiven Konsens über eine extern anerkannte sachliche Interpretation der Welt. Sie symbolisieren so den formalen Rahmen von MNU und stellen Systemvertrauen in eine geteilte Weltsicht über die Grenzen zwischen den verschiedenen Einheiten der MNU sicher. Als sachlicher Rahmen bilden sie die Grundlage, lokale Einheiten zu integrieren und mögliche Widersprüche innerhalb dieses Rahmens steuer- und entscheidbar zu ma-

chen. Mit dieser globalen Stärkung des Systemvertrauens in Unternehmen ist anzunehmen, dass persönliche Vertrauensbeziehungen insbesondere an Intraorganisationsgrenzen weniger bedeutsam werden (Kotthoff 2006).

Es folgt somit die Annahme 6:

Muttergesellschaften benutzen Selbstbeschreibungen, um der sozialen Vielfalt lokaler Umwelten und lokaler Einheiten mit einem einheitlichen sachlichen Verständnis einer globalen Umwelt zu begegnen. Durch die komplementäre Etablierung einer Strategie und einer Marke ermöglichen Selbstbeschreibungen die Integration der unterschiedlichen Einheiten in einen von einer Muttergesellschaft dominierten Interpretationsrahmen. Selbstbeschreibungen bilden so die Grundlage für eine organisationale Integration der unterschiedlichen Einheiten des MNU und für die Herstellung organisationsweiten Systemvertrauens im MNU.

Etablieren Selbstbeschreibungen zwar einen einheitlichen sachlichen Interpretationsrahmen für MNU, können diese aber nur im reziproken Zusammenspiel mit organisationalen Prozessen, Strukturen und Umwelten verstanden werden (Burgelman 1983). Das bedeutet, dass die Wirksamkeit dieser Selbstbeschreibungen sich erst in ihrer Anwendung in alltäglichen Entscheidungsprozessen erweist. Sie müssen also immer wieder sowohl von den *boundary spanner* als auch in den organisationalen Einheiten als legitimer Begründungskontext akzeptiert werden. Organisationale Akteure müssen sich insbesondere in den Abstimmungsprozessen zwischen den Einheiten und mit der externen Umwelt auf diese beziehen, damit die Selbstbeschreibungen wirksam sind. Im Folgenden gehe ich nun darauf ein, wie Muttergesellschaften diese Wirksamkeit sicherstellen und auf welche Hindernisse sie dabei treffen.

4.3.6 Informale Durchsetzung eines Interpretationsrahmens multinationaler Umwelten

Muttergesellschaften begegnen insofern der Autonomie ihrer Tochtergesellschaften und den sich daraus ergebenden Unsicherheiten in den Abstimmungsprozessen an Intraorganisationsgrenzen mit einer einheitlichen Selbstbeschreibung durch die Formulierung einer Strategie und einer Marke. Diese Selbstbeschreibungen sind per se mit einem höheren Grad an Verbindlichkeit ausgestattet, weil sie nicht als an den Intraorganisationsgrenzen verhandelbar, sondern als übernahmepflichtig kommuniziert werden. So berichtet etwa B von L:

Das ist eine Strategie, die zentral entschieden wird. Wenn sie entschieden ist, wird sie dann verteilt, so, da gibt es keine Diskussion, da diskutiert man nicht. Das ist wirklich Konzern.

Und ein Muss ist z. B. die Marke. Die Marke wird ganz bestimmt durch Letter geschrieben. Wird mit bestimmten Buchstaben, mit bestimmten Farben. Mit *corporate identity*, ich weiß nicht, darüber brauch man nicht diskutieren. Das ist so selbstverständlich, dass man gar nicht darüber diskutiert.

Allerdings besteht auch hier wie bei anderen formalen Strukturangeboten das Problem, die Übernahme dieser zentralen Vorgaben in den lokalen autonomen Einheiten vor

Ort sicherzustellen. Wie gelingt es insofern den Muttergesellschaften, ihre Selbstbeschreibungen so in den Unternehmen zu etablieren, dass zumindest Misstrauen und Widerspruch in der jeweiligen Organisation gegenüber dieser Selbstbeschreibung nicht offen, d. h. mit Unterstützung rechnerisch kommuniziert werden kann?

Im Folgenden werde ich anhand des Falls L rekonstruieren, dass Muttergesellschaften die zentralen Akteure der Unternehmen in eine von ihnen kontrollierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit einbinden, um die Durchsetzung ihrer Selbstbeschreibungen in den Unternehmen zu gewährleisten. Selbstbeschreibungen können nicht formal durchgesetzt werden, sondern einzelne Akteure, insbesondere die *boundary spanner*, müssen letztlich andere Akteure von diesen Selbstbeschreibungen überzeugen (4.3.6.1). Allerdings setzt dieses ein hohes Vertrauen der Muttergesellschaften in die *boundary spanner* voraus, dass diese auch im Sinne der Muttergesellschaften die Selbstbeschreibungen vor Ort vertreten. Dieses Vertrauen sichert im Fall L die Muttergesellschaft durch informale Netzwerk- und Gruppenbildung ab. Zunächst richtet sie dazu formale Kommunikationswege ein, die informale Netzwerkbildung zwischen den Einheiten anregen soll. Dieses kreierte eine informale unternehmensweite Öffentlichkeit im Unternehmen (4.3.6.2). In dieser Öffentlichkeit identifiziert die Muttergesellschaft daraufhin eine Kerngruppe von Akteuren, die sie insbesondere über Schulungsprogramme sozialisiert und dadurch an ihre Selbstbeschreibung bindet. Dabei verbindet die Muttergesellschaft den Zugang zu Führungspositionen mit der Mitgliedschaft in dieser Kerngruppe. So verknüpft sie die Ausbildung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit mit einer von ihr kontrollierten unternehmensweiten Hierarchie. Dadurch sorgt sie dafür, dass die entscheidenden Schnittstellen im Unternehmen und der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit von Akteuren besetzt werden, die mit ihrer Selbstbeschreibung identifiziert sind (4.3.6.3). Die Muttergesellschaft fungiert damit in dieser Öffentlichkeit als *hub*, der diese Öffentlichkeit über die Art der Vernetzung, Themensetzung und der Besetzung von entscheidenden Positionen kontrolliert. Sie entschärft damit die Grenzbildung zwischen den Einheiten, indem sie deren Akteure in eine informale Austauschstruktur einbindet und nutzt die dadurch kreierte gemeinsame Wissensgrundlage, um von ihr kontrollierte Gruppenbildung zu betreiben. Über diese Gruppenbildung implementiert sie im Unternehmen ihre Selbstbeschreibung. Letztlich werden so die persönlichen Vertrauensbeziehungen der Muttergesellschaft zu den *boundary spanner* durch ein Systemvertrauen in die Öffentlichkeit eingebettet und entlastet. Auf der Grundlage einer solch etablierten und kontrollierten informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit, reicht es für die Muttergesellschaft dann aus, diese Öffentlichkeit und deren Elite zu beobachten, um berechtigterweise in die unternehmensweite Akzeptanz ihrer Selbstbeschreibung vertrauen zu können. Sie kann dann davon ausgehen, dass ihre Selbstbeschreibung akzeptiert wird, solange sie in dieser Öffentlichkeit keinen Widerspruch beobachtet. Enden wird dieses Unterkapitel in 4.3.6.4 mit einem Resümee und der Verdichtung der Analyse zur Annahme 7.

4.3.6.1 Die informale Durchsetzung von Selbstbeschreibungen

Eine Selbstbeschreibung stellt den Akteuren ein gemeinsam geteiltes sachliches Repertoire zur Welterschließung zur Verfügung. Dieses kann nicht einfach formal durchge-

setzt werden, sondern davon müssen die Akteure soweit überzeugt sein, dass sie Entscheidungen daran von sich aus orientieren. Wie formale Erwartungsstrukturen (s.o. 3.2.1.1) beruhen auch diese stützenden Selbstbeschreibungen auf der Selbstbindung organisationaler Mitglieder. Diese Selbstbindung setzt letztlich zwei Dinge voraus. Nämlich, dass die jeweilige Selbstbeschreibung inhaltlich so ausformuliert wird, dass sich Mitglieder mit dieser identifizieren können und dass es einzelne Mitglieder gibt, die diese Selbstbeschreibung in einer Organisation aktiv vertreten und andere Mitglieder von dieser überzeugen wollen (vgl. zu letzterem Tilcsik 2010). Bei L stellt B die Einführung einer einheitlichen Selbstbeschreibung wie folgt dar.

Es wurde einmal allen präsentiert von unserem Chef, weil das ja wirklich seine Idee ist, ob er sie persönlich erfunden hat oder, aber er hat sie bei uns eingeführt. Also hat er uns das damals erklärt, und es gibt immer, der eine versteht das sofort, der andere, das dauert und es gibt andere, die das nie verstehen. [...] Und wenn diese Idee dann verstanden wurde, erst mal vor Ort, dann haben wir sie mit exportiert. Das wurde schon auf der hohen Ebene [...] exportiert, aber auch die Kollegen haben sie auch da und da jedes Mal in ihrer Kommunikation mit exportiert. Das ist ja wie, wie ein Stück Musik. Ich muss es nur lange genug im Radio abspielen, schon ist es ein Hit.

Die Selbstbeschreibung wird hierarchisch von oben nach unten in die Organisation eingeführt. Dadurch wird ihr, selbst wenn sie nicht formal durchgesetzt werden kann, zumindest eine gewisse formale Legitimität verschafft. Dieser häufig vorzufindende hierarchische „sensegiving imperative“ hat den Vorteil, organisationalen Selbstbeschreibungen Ambiguität zu entziehen (Corley und Gioia 2004; Ravasi und Schultz 2006). Organisationale Akteure können dann davon ausgehen, dass es eher förderlich und anschlussfähiger in einer Organisation ist, die Weltsicht des Chefs zu teilen, insbesondere wenn dieser zugleich Eigentümer des jeweiligen Unternehmens und somit zumindest in dieser Funktion schwieriger auszutauschen ist. Die Sicht einzelner Mitglieder auf eine Organisation wird insofern auch immer direkt von der Wahrnehmung des Vorgesetzten, seines Verhaltens und seiner Vertrauenswürdigkeit mitbestimmt (Gillespie und Dietz 2009). Aber auch dieser Eigentümer kann diese Weltsicht nicht formal durchsetzen, selbst wenn er aufgrund seiner Position gute Argumente hat, andere organisationale Akteure zu überzeugen.

Eine wirksame Selbstbeschreibung verlangt letztlich immer eine interaktive und persönliche Form inhaltlicher Überzeugung einzelner Mitarbeiter. Die „Idee“ muss „erklärt“ werden und dann „verstanden“ das „der eine ... sofort, der andere, das dauert und es gibt andere, die das nie verstehen.“ Der ganze Vorgang hat dabei einen missionarischen Charakter. Mitarbeiter werden von einer „Idee“³⁷ überzeugt, die sie daraufhin weiterverbreiten

³⁷ Es ist wichtig, dass sich eine Selbstbeschreibung auf eine „Idee“ bzw. auf eine Vision (Brown und Gioia 2002) und nicht etwa auf eine Person bezieht. Zwar mag das Charisma des Eigentümers bzw. Chefs oder einzelner Manager dazu behilflich sein, die „Idee“ in einem Unternehmen durchzusetzen, trotzdem hat eine Selbstbeschreibung, die auf einer abstrakten Idee gründet, Vorteile gegenüber einer Selbstbeschreibung, die sich auf das Charisma einer Person bezieht: Sie ist flexibler und weniger anfällig für Wechsel an der Spitze oder Idiosynkrasien von Führungspersönlichkeiten und sie ist generalisierbarer, weil sie nicht an eine Person gebunden ist, die mit gewissen lokalen Einheiten identifiziert sein kann.

sollen. Die missioniert ‚Erleuchteten‘ sollen dann diese „Idee“ den bis dato Nichtmissionierten immer wieder nahebringen. Die repetitive Wiederholung durch eine Kerngruppe von Überzeugten, so die Annahme, macht die „Idee“ zu einem „Hit“, zu einer von zumindest der entscheidenden Mehrzahl der organisationalen Akteure übernommenen Selbstbeschreibung.

Allerdings überlässt die Muttergesellschaft diesen Vorgang nicht unbedingt den informalen und persönlichen Überzeugungskräften ihrer Mitglieder. Grundsätzlich nutzen MNU zwar insbesondere entsendete *boundary spanner* aus den Muttergesellschaften, um ihre Selbstbeschreibungen einheitsübergreifend zu etablieren, aber auch bei diesen muss eine Identifikation mit der jeweiligen Selbstbeschreibung überhaupt erst sichergestellt werden (Harzing 1999, S. 119). Muttergesellschaften können sich nicht darauf verlassen, dass sich ihre Selbstbeschreibungen qua inhaltlicher Überzeugungskraft automatisch von einem Akteur auf einen anderen Akteur übertragen. Sie stellen diese Übertragung vielmehr sicher, indem sie die *boundary spanner* in Netzwerke und Sozialisationsprozesse einbinden (Harzing 1999, S. 114 ff.).

Führt Entsendung selbst zur Bildung von unternehmensweiten Netzwerken zwischen den Einheiten, wird im Folgenden exemplarisch am Fall L gezeigt, wie sich die Einbindung von *boundary spanner* in informale Netzwerke und Sozialisationsprozesse darstellt. Sozialisation wird dabei allgemein von Muttergesellschaften als Kontrollmechanismus eingesetzt, um die Identifikation einzelner Mitgliedern – insbesondere der *boundary spanner* – an den Intraorganisationsgrenzen mit den Organisationszielen zu erhöhen (vgl. dazu allgemein Perrone et al. 2003). Dieses soll auch verhindern, dass *boundary spanner* ihre besondere Position zwischen den Einheiten zum Machtgewinn nutzen können (vgl. Au und Fukuda 2002; Taplin 2006) und dadurch wiederum den Abstimmungsprozess mit Unsicherheiten belasten. Letztlich illustriert der Fall L im Folgenden, dass sich so eine von einer Muttergesellschaft kontrollierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit etablieren soll, die ein Vertrauen in die Übernahme der Selbstbeschreibung dieser Muttergesellschaft gewährleistet.

Um nun aus organisationssoziologischer Perspektive zu verstehen, wie Organisationen hier informale Strukturen nutzen, um die Übernahme der Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften zu gewährleisten, ist es allerdings vorab notwendig, die in den IB-Studies und der Organisationsforschung häufig angeführten Kontrollmechanismen informaler Netzbildung und organisationaler Sozialisationsprozesse soziologisch zu reflektieren. Aus Sicht der hier vertretenen Perspektive verweisen diese Kontrollmechanismen, zumeist von der Forschung unreflektiert, auf unterschiedliche Formen informaler Strukturbildung: Informale Strukturen treten in Organisationen entweder als Gruppen oder als Netzwerke in Erscheinung.

Gruppen reproduzieren ihre Grenzen über das Zusammengehörigkeitsgefühl und/oder die Identifizierung der Mitglieder miteinander (Tyrell 2008; vgl. auch Schimank 2001). Gruppen basieren wie Organisationen auf dem Mitgliedschaftsprinzip der „Normanerkennung“ (Luhmann 1994, S. 34 f.). Netzwerke sind im Gegensatz dazu fluider. Sie reproduzieren sich auf der Grundlage reziproker Leistungserwartungen. Sie basieren auf einem sich allmählich bildenden Vertrauen auf zukünftigen Leistungsausgleich zwischen den Netzwerkteilnehmern in zunächst unbestimmter Form und durch

unbestimmte Mitglieder (Bommes und Tacke 2006). Informale Gruppen sind insofern immer von informaler Geselligkeit geprägt – selbst wenn diese durchaus spezifische Ziele verfolgen können –, während bei informalen Netzwerken die Leistungsbeziehungen zwischen den Teilnehmern dominieren – Karriereförderung, Informationsaustausch etc.

Beide Formen informaler Strukturbildung ermöglichen es in ihrem Zusammenspiel, dass persönliche Vertrauensbildungsprozesse und informale Abweichungen an den Organisationsgrenzen in Systemvertrauen verlässlich übersetzt werden können. Sie besitzen dabei spezifische Vorteile für Organisationen. Gruppen sorgen im informalen Bereich für eine gewisse Anerkennung organisationaler Normen, weil die Mitgliedschaft in der jeweiligen Organisation der Ausgangspunkt ihrer Gruppenbildung ist. Sie vermischen dann in ihrer Gruppenbildung formale und informale Normenerkennung und gewährleisten so, dass sich auch im informalen Bereich eine auf formale Normen abzielende Selbstdarstellung der Mitglieder erhält. Sie sorgen somit für informale soziale Integration der Mitglieder in eine Organisation und stellen eine Grundlage dafür dar, dass sich trotz informaler Flexibilität – etwa aufgrund von Abstimmungsprozessen an organisationalen Grenzen – die organisationalen Akteure immer noch konform mit bzw. nicht im Widerspruch zu organisationalen Werten verhalten.

Informale Netzwerke leisten eine Verknüpfung organisationaler Mitglieder über direkte Situations- und Gruppenkontexte hinaus. Sie ermöglichen vor allem informale Abstimmungen in Entscheidungssituationen auch zwischen Organisationsmitgliedern, die nicht durch regelmäßigen informalen Austausch miteinander sozial integriert sind. Hier geht es stärker um einen sachlichen dauerhaften Leistungsaustausch in der Form von Informationen und Ressourcen, der Entscheidungsfindungsprozesse in Organisationen flexibilisiert. Sie ermöglichen so, dass sich auch an Organisationsgrenzen oder in unterschiedlichen Abteilungen bildende informale Abweichungen in den Gesamtzusammenhang zumindest informativ und durch Abstimmung einbinden lassen.

Empirisch besitzen beide Formen informaler Strukturbildungen starke Überschneidungen bzw. Komplementaritäten und sind schwer voneinander zu trennen, da sie beide zentral auf persönliche Vertrauensbildungsprozesse angewiesen sind und sich in der Gewährleistung von Systemvertrauen stark vermischen. Aus der Abhängigkeit von persönlichen Vertrauensbeziehungen ergeben sich dabei die Rationalisierungsbeschränkungen dieser beiden Typen, die sie letztlich für Organisationen nutzbar werden lassen.

In Gruppen kann sich die Normenerkennungen nicht von konkreten Situationen oder Personen lösen, ohne die Gruppe in Gefahr zu bringen. Gruppen erreichen zwar eine hohe Integration und Identifizierbarkeit in Organisationen, sie sind aber thematisch unflexibel. Normen lassen sich nicht einfach ändern und an beliebige Situationen anpassen, ohne erst einen neuen Konsens unter allen Mitgliedern herzustellen. Das Mitgliedschaftsprinzip besitzt in der Form nicht die Bewusstheit und damit Flexibilität, die es in Organisationen hat.

Netzwerke sind hingegen thematisch äußerst flexibel. Sie können allerdings nicht als Ganze agieren bzw. sich positionieren. Dafür besitzen sie schlichtweg nicht genügend soziale Integrationskraft. Netzwerke haben zwar Reziprozitätsgrenzen

(Bommes und Tacke 2006), diese sind aber weder für die Teilnehmerinnen noch für die Nichtteilnehmerinnen an diesen Netzwerken zu jederzeit offenkundig, sondern müssen immer wieder ausgetestet werden. Daraus folgt vor allem, dass Netzwerke nicht verlässlich zur einer von einzelnen Personen unabhängigen Erwartungsbildung mit entsprechendem Rationalisierungspotenzial benutzt werden können: Man kann zwar in das Netzwerk vertrauen, insofern gibt es durchaus eine gewisse Form von Systemvertrauen, man weiß dann aber noch nicht unbedingt, auf wen genau man dieses Vertrauen übertragen und welche konkreten Gegenleistungen man von den jeweiligen Netzwerkpartnern erwarten kann. Insbesondere wenn die Netzwerke eine bestimmte Größe erreichen, wird dieses Problem offenkundig. Netzwerke sind entsprechend vor allem auf soziale Beständigkeit angewiesen, damit sich Reziprozität überhaupt erst etablieren kann (Bommes und Tacke 2006). Über den Aufbau von Reziprozität kann schließlich nicht unabhängig von der Kenntnis der jeweiligen Personen entschieden werden. Mit Reziprozität lässt sich insofern keine Form von Selbstreflexion, d. h. im Verständnis Luhmanns (vgl. 3.2.2) eine Anwendung von Reziprozität auf Reziprozität erreichen (Bommes und Tacke 2006).

Diese Rationalisierungsbeschränkungen der beiden Typen informaler Struktur- bildung besitzen Vorteile für Organisationen, weil Organisationen die beiden Struktur- bildungstypen zwar zur Ergänzung ihrer formalen Strukturen nutzen können, sie aber nicht in Konkurrenz zu den formalen Erwartungsstrukturen der Organisationen selbst treten. Wie ich nun im Folgenden veranschaulichen werde, realisieren in MNU Mutter- gesellschaften diese Vorteile durch ihren Einfluss auf zwei Entscheidungsprämissen: Entscheidungen über Kommunikationswege und Personalentscheidungen.

4.3.6.2 Die Etablierung einer informalen Öffentlichkeit

Informale Mechanismen und Strukturen werden in MNU häufig erfolgreich eingesetzt, um autonome lokale Einheiten zu integrieren, die nicht formal direkt gesteuert werden können bzw. sollen (siehe am Beispiel von Übernahmen Harzing 2002). Gerade an den Intraorganisationsgrenzen geht es dabei auch um die Herstellung persönlichen Vertrauens. Da Tochtergesellschaften aufgrund ihrer Autonomie nicht formal kontrolliert werden können, bindet die jeweilige Muttergesellschaft die *boundary spanner* an den Intraorganisationsgrenzen in ein informales Netzwerk mit organisationalen Akteuren der jeweiligen Muttergesellschaft ein. Eine Muttergesellschaft erwartet dabei zum einen, dass diese Einbindung einen regen Informationsaustausch zwischen den Einheiten etabliert, der die formalen Intraorganisationsgrenzen überwindet. Zum anderen strebt eine Muttergesellschaft an, dass auf der Grundlage dieser Netzwerke die Akteure in Gruppenstrukturen eingebunden werden, die wiederum sozialisierenden Charakter für die *boundary spanner* haben. Beides soll ein Vertrauen in die *boundary spanner* rechtfertigen und diese zumindest informal kontrollieren. Es geht hier insofern wie bei den Grenzstellen zur Erschließung des Marktes zunächst um die Ermöglichung formalen Vertrauens in die *boundary spanner* durch deren Einbindung in informale Strukturen.

Um dieses zu erreichen, richten Muttergesellschaften in einem ersten Schritt Kommunikationswege ein, die Intraorganisationsgrenzen überschreiten. Die Kommunikationswege verschaffen den Akteuren aus den Muttergesellschaften Gelegenheit, in informalem Kontakt mit Akteuren aus den Tochtergesellschaften zu treten. Dieses ist

ein klassischer Aspekt organisationaler Sozialisationsprozesse (Maanen und Schein 1979). Muttergesellschaften etablieren dafür Gremien, Meetings, Workshops und Versammlungen, auf denen sich die Akteure persönlich regelmäßig wiederholend begegnen. Dabei verbinden sich an dieser Stelle formale und informale Anliegen der Muttergesellschaften, denn regelmäßige Meetings, Workshops und Gremiensitzungen haben immer zunächst ein formales Anliegen: Budgetüberprüfung, Produktpräsentationen, Besprechung von Zielvereinbarungen etc. Daneben dienen sie der Einrichtung eines regelmäßigen informalen Austausches über Intraorganisationsgrenzen hinweg: Für rein formalisierte Anliegen ist ein regelmäßiger persönlicher Austausch nicht zwangsläufig notwendig; Budgets und Produktionszahlen können schriftlich bzw. digital kontrolliert werden. Diese Kombination informaler Austauschnetzwerke und formaler lateraler abteilungsübergreifender Kommunikationswege ist in MNU üblich (Harzing 1999, S. 22 ff.) und wird auch allgemein als *semi-formal* bezeichnet (Srivastava 2015).

Im Fall L werden Kontakte zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften durch Kommunikationswege auf allen Ebenen des Managements hergestellt, wie B festhält.

Also, es treffen sich Gremien auf unterschiedlichen Ebenen. Die Gremien an der höheren, höchsten Ebene treffen sich mindestens, ich würde sagen, einmal pro Monat.

Fokussiert man auf die informale Bedeutung dieser Treffen, dann haben diese auf den meisten Ebenen einen informierenden und dadurch inkludierenden Charakter. Dabei sind die beiden Typen informaler Strukturbildung zwar stark miteinander verzahnt, jedoch steht hier zunächst die informale Netzbildung im Vordergrund. So bindet die Muttergesellschaft relativ frühzeitig Personen aus dem Management zumindest informierend in ihre Entscheidungsprozesse ein.

[B]: Man trifft, man trifft sich ja regelmäßig auf verschiedenen Ebenen. Ja! So das mittlerweile. Wir haben das im letzten Jahr gestartet, in diesem Jahr wird das lanciert. Wir, dann die Leute aus diesem mittleren Management, nicht nur den Geschäftsführer, sondern auch andere von der Tochtergesellschaft. Niederlassung ist einfacher, „hier ist die Anweisung 47/11, nun mach!“ – Er macht’s. So. Hier mit dem Niederlassungsleiter auch gibt es regelmäßige Meetings, wo wir die Sachen neu präsentieren. Wo ich dann die, wie ich das früher auch gemacht habe, als ich das internationale Produktmanagement leitete, hab ich gesagt: „Jungs, wir haben was Tolles. Das sieht so aus und so aus. Vorteile, da, da, da.“ Dann wird das diskutiert. Ist das was für mich, ist das nichts für mich. Und dann wissen sie: „Aha, wir arbeiten an dem Projekt.“ Und dann werden sie [...] sehr früh über [...] unser Vorhaben. [...]. Dann werden die Leute [...] sehr früh informiert oder auch zum Schluss, weil das Produkt steht.

Diese zumindest informierende Inklusion von Managern der lokalen Einheiten in die Entscheidungsprozesse der Muttergesellschaft schafft durch Informationstransparenz eine höhere Verbindlichkeit der Entscheidungen der Muttergesellschaft bei lokalen Akteuren. So kann man eine Entscheidung nur noch unter verstärktem Begründungsaufwand ablehnen, wenn man von dieser relativ frühzeitig wusste und zu diesem Zeitpunkt nicht zumindest Widerspruch geäußert hat. Die Muttergesellschaft kann sozusagen zunächst im informalen Bereich die Zustimmung für formale Entscheidungen organisieren und dadurch die Identifikation mit den Entscheidungen auch bei Akteuren erhöhen, die diese Entscheidung implementieren sollen. Zudem kommuniziert eine

solche Einbindung in informale Netzwerke den lokalen organisationalen Akteuren gegenüber eine Wertschätzung. Dieses macht die Identifikation lokaler Akteure mit der Muttergesellschaft wahrscheinlicher, da diese zumindest das Gefühl haben, gleichwertig in Entscheidungsprozesse involviert zu werden. Zusätzlich schafft dieses eine geteilte Wissensgrundlage, was eine positive Gruppenidentifikation, Vertrauensaufbau und Kooperation von auch unbekanntem Akteuren wahrscheinlicher macht (Hindriks 2012). All dieses erhöht die Übernahmebereitschaft formaler Strukturangebote der Muttergesellschaft in den Tochtergesellschaften.

Dieser informierende Einbezug dehnt sich bis zum mittleren Management aus. Durch frühzeitige Koordination sollen Akteure persönlich themen- und problemspezifisch überzeugt werden. Wie B das in Bezug auf den Personalbereich beschreibt.

Das heißt, z. B. wenn L entscheidet, ob wir wollen, dass alle die neu eingestellt werden, und zwar ab, für bestimmte Bereiche, mindestens diese und diese Qualifikation haben. Dann treffen sich diese fünf, sechs, sieben Personaler, die es weltweit gibt, mehr gibt es ja nicht, ja, und sagen: „Ok“.

Letztlich verfolgt die Muttergesellschaft über die konkrete und themenbezogene Beschaffung von Zustimmung in den lokalen Einheiten das Ziel, eine permanente informale Austauschstruktur zu etablieren, die über die einzelnen Einheiten hinausgeht.

[B]: So einmal im Jahr treffen sich ja Leute, um einen Austausch zu machen, z. B. die Personaler, z. B. die Verkaufsleiter, wie, wobei die lassen wir, besondere Spezies, ne! Man sagt nicht gerne, wie man erfolgreich ist, ne. Das ist schon personenbezogen und länderbezogen und so weiter, so weiter. Aber vorher, bevor ich da in den Vertrieb gegangen bin, war ich im Produktmanagement, sprich auch in der Technik, das sind Treffen, die ich immer unterstützt habe, weil ein Techniker redet gerne über das, was er tut. Ja, und dann gibt es da einen Austausch. Jeder präsentiert das, was er entwickelt hat, z. B. diese projektbezogene, einmalige Entwicklung, und das ist immoment wichtig. Das alle in etwa Bescheid wissen: „Oh, die Idee ist nicht schlecht.“

Durch Kommunikationswege richtet die Muttergesellschaft somit eine informale Austauschstruktur ein, die den Black Box Charakter der einzelnen Einheiten etwas aufhebt. Durch die Einrichtung von Kommunikationswegen schafft sie einen stetigen Informationsaustausch im Rahmen informaler Netzwerke, die informale Offenheit über Intraorganisationsgrenzen hinweg etabliert. Es wird sozusagen eine Art informale unternehmensweite Öffentlichkeit geschaffen, die es ermöglicht, die formal gesetzten internen Organisationsgrenzen zumindest informativ zu überwinden und einen gemeinsamen, wenn auch informalen, Kommunikations- und damit auch Erwartungsraum zu etablieren.

Dieses schafft eine unternehmensweite Transparenz und steigert dadurch das unternehmensweite Vertrauen in die Entscheidungsprozesse der unterschiedlichen Einheiten (Tsai und Ghoshal 1998). Schließlich bildet „[i]n sozialen Zusammenhängen, die [...] durch relative Dauer der Beziehung“ strukturiert sind, das „Gesetz des Widersehens“ „einen günstigen Nährboden für Vertrauensbeziehungen“ (Luhmann 1989, S. 39). Zudem macht allein die Einbindung in gemeinsame Entscheidungsfindungsprozesse die Etablierung geteilter Weltbilder und die Identifikation mit einer Organisation bei organisationalen Mitgliedern wahrscheinlicher (Wilkins und Ouchi 1983). Noch er-

hört werden kann diese Wahrscheinlichkeit, wenn die Einrichtung formaler Kommunikationswege den organisationalen Mitgliedern der unterschiedlichen Einheiten die Gelegenheit verschafft, informale Beziehungsstrukturen aufzubauen, die nicht direkt aufgabenbezogen sind. Dieses fördert den Vertrauensaufbau (Six und Sorge 2008) und dient als gemeinsame Basis zum *sensemaking* (Kozlowski und Ilgen 2006) und zur Gruppenbildung zwischen Akteuren unterschiedlicher Einheiten. Eine solche gemeinsame Basis stärkt wiederum das Vertrauen zwischen organisationalen Akteuren unterschiedlicher Einheiten in einem MNU und erhöht die Chance, dass die Einheiten Ressourcen und Informationen austauschen (Tsai und Ghoshal 1998). Letztlich kann eine Muttergesellschaft somit durch die Einbindung organisationaler Mitglieder in diese informale Öffentlichkeit davon ausgehen, dass sich dadurch ein geteilter Vertrauens- und Erwartungsrahmen etabliert, der die Wahrscheinlichkeit zur Bildung informaler Gruppen zwischen den Einheiten erhöht. Dieses kann eine Muttergesellschaft nutzen, um über die Steuerung einer solchen Öffentlichkeit eine grundlegende Akzeptanz und Implementation ihrer Strukturangebote und Selbstbeschreibungen in lokalen Niederlassungen wahrscheinlicher zu machen.

4.3.6.3 *Steuerung der Öffentlichkeit und die Sozialisation einer organisationalen Elite*

Muttergesellschaften sind wie bei L die definierende Einheit in dieser informalen Öffentlichkeit. Sie fungieren bei der Konstruktion der informalen intraorganisationalen Vernetzung als *hub* (im Sinne von Mintzberg und van der Heyden 1999). Sie richten Meetings, Gremien und Projektteams ein und entscheiden über Entsendungen. Sie steuern primär die Möglichkeiten, wer wen zu welchem Anlass treffen kann. Dadurch bekommen sie Kontrolle über die informale Vernetzung zwischen den Einheiten und können Akteure und darüber Themen versuchen zu privilegieren. Sie setzen durch Kommunikationswegeregeln oder Themensetzung die Bedingung von Bekanntschaft über die lokale Organisationsebene hinaus. Muttergesellschaften verschaffen dem informalen Netzwerk insofern die soziale und sachliche Grundlage; sie definieren die Adressen auf deren Grundlage sich informale Netzwerke zwischen den Einheiten überhaupt erst bilden können (vgl. Bommers und Tacke 2006). Das bringt die jeweilige Muttergesellschaft insbesondere gegenüber den *boundary spanner* vor Ort in eine machtvoll Position, da deren Erfolg und Einfluss zentral von ihrer Einbindung in dieses Netzwerk bestimmt wird (Au und Fukuda 2002; Kostova und Roth 2003). Letztlich können Muttergesellschaften so die Rahmenbedingungen für die Entstehung aller intraorganisationalen informalen Kontakte setzen. Sie nutzen dieses, um sich als definierende Einheiten und um ihre Selbstbeschreibungen als bestimmendes Identifikationsangebot in der jeweiligen informalen Öffentlichkeit zu platzieren.

Um sich als definierende Einheit zu etablieren, betreibt etwa die Muttergesellschaft von L eine gezielte Gruppenbildung in der von ihr angeregten informalen Öffentlichkeit. So definiert sie eine Kerngruppe innerhalb des informalen Netzwerkes und beschränkt den Zugang zu dieser Kerngruppe durch gezielte Einladungen zu regelmäßigen Meetings. Sie versucht eine Identifikation dieser Kerngruppe mit der Selbstbeschreibung des Unternehmens zu erreichen und in dieser ein Gemeinschaftsgefühl zu implementieren. Letztlich hofft sie so, dass diese Kerngruppe durch ihre hohe Identifikation und ihren privilegierten Status die Selbstbeschreibung in das Unternehmen

trägt und für alle Akteure attraktiv macht. Exemplarisch steht dafür, wie B das jährlich stattfindende Jahresmeeting bei L beschreibt.

Ja und mindestens einmal im Jahr sind alle zusammen. Wir haben ein Managementmeeting einmal im Jahr. Das war letzten Freitag. Da waren über 300 Leute da. Also alle. Alle! Wie ich das vor 16 Jahren bei L geprägt hatte, wir müssen einmal im Jahr, mindestens einmal im Jahr gemeinsam singen und zwar richtig im Chor. Ja! Das ist nichts Neues. Eins der ältesten großen Versammlungen um eine Idee, um einen Punkt ist der Hadj im Islam. Die Leute pilgern einmal im Jahr nach Saudi-Arabien, treffen sich dort. [...] Es gibt Einige, die eine, ein Interesse und wir treffen uns. Und gleichen es ab. Ja! So, dass ist das, was man ja macht, wenn man einmal im Jahr, meistens Ende des Jahres, wegen Zahlen, wegen Weihnachten, wegen, wegen, wegen. Einmal im Jahr trifft man sich. Mindestens einmal im Monat und bei Bedarf Videokonferenz. Durch die neuen Möglichkeiten muss man nicht fliegen, aber man trifft sich, sag mal so, so menschlich mindestens einmal im Quartal. Mindestens! Es sei denn, es brennt. Das ist ja auf der höheren Ebene. Auf dem mittleren Management bei einer Tochter trifft man sich weniger, weil sie ja selbstständig agiert. Das ist bei Bedarf.

Die Muttergesellschaft ruft sozusagen die entscheidenden 300 Akteure zusammen, damit alle einmal „*im Jahr gemeinsam singen und zwar richtig im Chor*“. Bei diesem Zusammenkommen geht es sicherlich auch Ende des Jahres um die „*Zahlen*“, aber zentraler ist, dass man sich wie beim „*Hadj*“ „*um eine Idee*“ versammelt. Es geht darum, dass die 300 entscheidenden Akteure – ca. 5% der Gesamtbelegschaft – einen „*Chor*“, eine Gruppe bilden. Diese agieren nicht nur als führendes Management, sondern sind auch die primären Adressaten und sollen dann auch die primären Vertreter der Selbstbeschreibung sein. Ginge es bei diesen Treffen nur um eine reine Kontrollfunktion, würden Videokonferenzen oder andere Mittel, wie sie zumeist auf der Ebene des mittleren Managements stattfinden, reichen. Hier geht es aber um den Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen, die eher in Face-to-Face Interaktionen als in anderen Formen von Kommunikation hergestellt werden können (vgl. Fulmer und Gelfand 2012).

Allein diese Notwendigkeit von Face-to-Face Interaktionen beschränkt die möglichen Mitglieder dieser Gruppe und damit die zentralen Adressaten der Selbstbeschreibung. Zwar soll auch das mittlere Management von der „*Idee*“ überzeugt sein und inkludiert werden, der primäre Adressat der Selbstbeschreibung und der Kern unternehmensweiter Netzbildung durch die Muttergesellschaft ist aber die Führungsschicht des Unternehmens und damit auch die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften.

Diese Reduktion auf eine Gruppe weniger Akteure ergibt sich dabei fast automatisch. So erleichtert ein solch klar definierter Kreis von Akteuren es, eine höhere Identifikation der Akteure miteinander herzustellen, weil der Aufbau eines dauerhaften informellen Kontaktes leichter und weniger ressourcenintensiv ist. Zudem ist die Sozialisation dieser Elite bei einer fest begrenzten Gruppe eher zu gewährleisten, weil zum einen dafür notwendige Schulungsvorgänge äußerst kostspielig sind und zum anderen Aufstiegschancen in der Organisation begrenzt sind, über die der Zugang zu zentralen Positionen im Unternehmen geregelt werden können. Insgesamt ist eine fest abgegrenzte Gruppe weniger Akteure von einer Muttergesellschaft aus besser steuerbar und

dadurch eher geeignet, von einer Muttergesellschaft genutzt zu werden, um lokale Einheiten zu integrieren und die informale unternehmensweite Öffentlichkeit zu kontrollieren. Mit der Ausbildung dieser Elite kann eine Muttergesellschaft schließlich, die soziale Vielfalt vieler organisationaler Akteure auf eine überschaubare Anzahl weniger Akteure reduzieren. Letztlich soll dann die Beobachtung dieser überschaubaren normativ integrierten Gruppe einer Muttergesellschaft eine verlässliche (informale) Kontrolle des Unternehmens ermöglichen.

Allein die Bestimmung einer Kerngruppe und deren regelmäßige Treffen würden allerdings nicht ausreichen, um die Selbstbeschreibung einer Muttergesellschaft in der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit und damit letztlich im gesamten Unternehmen verlässlich zu etablieren. Im Fall L verknüpft die Muttergesellschaft deshalb die Kommunikationswege mit Personalentscheidungen, um ihre Selbstbeschreibung im Unternehmen zu verankern. Dabei nutzt die Muttergesellschaft in L ihre Entscheidungskompetenz über Führungspositionen, um den Zugang zu diesen mit einer Mitgliedschaft in der Kerngruppe des Netzwerkes zu verbinden. Sie verbindet damit die von ihr kontrollierte unternehmensweite Hierarchie mit der Konstitution der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit und macht letztere für zentrale Steuerungsmechanismen zugänglich. So führt sie etwa „auf der höheren Ebene“ Jahrestreffen oder regelmäßige Treffen „so menschlich mindestens einmal im Quartal. Mindestens!“ obligatorisch ein. Dieses ergänzt sie durch den Einsatz von *management development* Programmen. Dazu gehören üblicherweise Schulungen zur direkten Sozialisation, Mentoring zur Bereitstellung von *role-models* zur Sozialisation und vorgegebene Karrierewege, die die Erfahrungen der Manager vereinheitlichen sollen (Harzing 1999, S. 118 f.). Insbesondere Schulungen gelten in der Literatur als zentraler Bestandteil für die Sozialisation entsendeter *boundary spanner* (Harzing 1999, S. 122 f.).

L nutzt diese *management development* Programme mit einem Schwerpunkt auf Schulungen gezielt, um den Zugang zu Führungspositionen mit einem gewissen Sozialisationsprozess zu verbinden. So ist es für Mitglieder nur möglich, eine Führungsposition im Unternehmen zu besetzen, wenn sie sich bestimmten Schulungen unterziehen. Auf der Basis ihrer Entscheidungskompetenz über die Besetzung der Geschäftsführungspositionen macht die Muttergesellschaft so Schulungen zu einem zentralen Bestandteil der Karrierewege des Führungspersonals und damit auch der entscheidenden *boundary spanner*. Sie kann dadurch davon ausgehen, dass ein Aufstieg in den unternehmensweiten Hierarchien mit einer höheren Identifikation mit ihrer Selbstbeschreibung einhergeht. Die Muttergesellschaft schult dann neben ihrem eigenen Personal auch die Geschäftsführungen der lokalen Einheiten und bindet diese so auf spezifische Art in die von ihr bestimmte informale unternehmensweite Öffentlichkeit ein. So erläutert B:

Es gibt sogenannte Aspiranten-Seminare, wenn ein Kollege, egal ob es Geschäftsführer, auch Geschäftsführer der Gruppe wohlbemerkt, oder Sachbearbeiter, der läuft eine Schulung durch. [...] Aber in der Regel werden wir jeder mindestens eine Woche geschult. Eine Woche, um ihnen beizubringen, was L ist, also intravenös oder wie man es nennen will. Ne, danach weiß man, was L ist, danach weiß man, wie L tickt. Man lernt in dieser Woche die wichtigsten Leute kennen. D. h., jeder Abteilungsleiter, jeder Ressortleiter, der bekommt die Chance, vor den Neuen seine Arbeit, seine Abteilung, seine Ziele, seine Errungenschaften etc., seine Philosophie darzustellen. Das

dauert manchmal eine halbe Stunde, manchmal zwei Stunden. So nachdem wie groß der Bereich ist. So und dann nach einer Woche weiß jeder, wie die Firma tickt. [...] Sie kriegen auch von uns oder von dem Unternehmen so ne Kladde, wo alles so zusammengefasst ist. Mittlerweile elektronisch. [...] Und diese Schulung kann sogar einige Monate dauern. D. h., das Unternehmen investiert in einen Frischling so viel Zeit, so viel Geld, ohne zu wissen, ob er wirklich gut sein wird. Aber wir geben ihm alle Möglichkeiten, damit er gut wird. [...] Das spielt keine Rolle, ob es national oder international ist. D. h., diese Schulungen können hier in der Zentrale stattfinden. Wir wollen, dass jeder, wirklich jeder einmal in seinem Leben in der Zentrale war. Das ist wichtig! [...] Wenn er die Sprache Deutsch oder Englisch nicht beherrscht, wird er natürlich vor Ort geschult. Die Menge und die Qualität ist natürlich eine andere als hier. [...] wir wollen uns ganz genau sicher sein, dass er weiß, mit wem er es zu tun hat. Dass er das Unternehmen kennenlernt, dass er die Technik kennenlernt, dass er die technischen Dinger, die Kataloge.

Die Schulungen in der Unternehmenszentrale haben somit zwei Ziele. Zum einen geht es darum, Personen, die in die Führungsschicht des Unternehmens aufgenommen werden wollen, in die definierte Kerngruppe des Netzwerks zu inkludieren. Sie sollen zunächst alle wichtigen Ansprechpartner kennenlernen und – was hier indirekt beschrieben wird – sie sollen auch allen entscheidenden Personen vorgestellt werden. Dadurch werden sie zunächst als Adresse in einem unternehmensweiten Netzwerk etabliert und lernen zumindest die Adressen in der Muttergesellschaft kennen. Kenntnis über die weiteren Adressen des Kernnetzwerkes können sie spätestens auf dem obligatorischen Jahrestreffen oder über die bereits bekannten Netzwerkpartner in der Unternehmenszentrale erlangen. Die Schulungen bieten den Akteuren eine Gelegenheit zur informellen Netzbildung und „to build organisational competencies“ über die Nutzung entscheidender Netzwerke im Unternehmen (Harzing 1999, S. 123). Schulungen führen insofern dazu, dass die Mitglieder der Kerngruppe des Netzwerkes zumindest die entscheidenden Akteure der Muttergesellschaft und dazu, dass letztere alle Mitglieder der Kerngruppe kennenlernen. Dieses unterstreicht die zentrale Position der Muttergesellschaft als *hub* im unternehmensweiten Netzwerk.

Zum anderen geht es bei den Schulungen aber auch darum, dass die einzelnen Akteure sich mit dem Unternehmen und d. h. vor allem mit der Muttergesellschaft identifizieren. Es geht insofern neben der reinen Vernetzung auch darum, die einzelnen Akteure mit gewissen Wertvorstellungen zu identifizieren und dadurch einen Gruppencharakter zwischen den entscheidenden Akteuren zu etablieren. Zunächst fokussiert dieser Identifikationsprozess auf eine Kenntnis der Kommunikationswege. Hat man diese „nach einer Woche“ kennengelernt, „weiß jeder, wie die Firma tickt.“ Entscheidend ist hier allerdings nicht nur die Kenntnis der richtigen Ansprechpartner, sondern vor allem die durch diese vermittelte „Philosophie“. Denn diese Ansprechpartner sollen „den Neuen“ ihre Philosophie präsentieren. Die Muttergesellschaft vertraut dabei darauf, dass ihre eigenen Mitglieder durch direktere formale Bindung und durch die Einbindung in ihre lokalen informellen Gruppen auch im informellen Bereich als *role-models* ihre Interessen vertreten. Entsprechend sollte die Philosophie der Mitglieder weitestgehend mit der Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft im Einklang stehen und den „Neuen“ vermittelt werden können, „wie die Firma tickt.“ Six und Sorge (2008, S. 866) identifizie-

ren diese „[e]xplicit socialization to make newcomers understand the values and principles of the organization and how ‘we do things around here’“ als einen zentralen Mechanismus, mit denen Organisationen Vertrauensaufbau zwischen ihren Mitglieder steigern können.

Dieser Sozialisationsprozess wird ergänzt durch die Schulung in den Produkten und der Technik der Muttergesellschaft. Die zukünftigen Geschäftsführer und zentralen Entscheider sollen die entscheidenden Programme der Muttergesellschaft schon kennen, bevor sie ihre Positionen antreten. Diese Kenntnis erhöht zum einen das Vertrauen organisationaler Akteure in die Organisation, weil Programme als verlässlich und nachvollziehbar wahrgenommen werden (Six und Sorge 2008). Darüber hinaus soll dadurch aber vor allem bei den zentralen Akteuren eine Präferenz für die Programme der Muttergesellschaft etabliert werden, da diese die Programme der Muttergesellschaft zunächst als Standard kennenlernen. Letztlich unterstreicht dieses den in der Selbstbeschreibung festgelegten Anspruch der Muttergesellschaft zur Innovationsführerschaft und erhöht die Wahrscheinlichkeit, an den Intraorganisationsgrenzen auf die Bereitschaft zur Übernahme formaler Strukturangebote zu treffen.

Entsprechend verfolgt L mit den Schulungen auf Geschäftsführungsebene zwei Ziele. Zum einen sollen die Geschäftsführer zunächst allgemein in das informale Netzwerk zwischen den Einheiten inkludiert werden. Zum anderen sollen die Geschäftsführer spezifisch als Mitglieder in die Kerngruppe eingebunden werden, die mit der Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft identifiziert ist. Beides soll die informale Bindung an die und die Identifizierung mit der Muttergesellschaft stärken. Diese Identifikation erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass *boundary spanner* die Selbstbeschreibung der Unternehmenszentrale auch im nicht kontrollierbaren informalen Raum lokaler Einheiten implementieren (Vora et al. 2007). Deshalb weisen solche in MNU üblichen Sozialisationsprozesse auch häufig eine Tendenz zur Vollinklusion der *boundary spanner* auf – etwa indem im Rahmen von *global mobility policies* auch das Privatleben und das der Familien entsendeter Akteure von den MNU mitorganisiert wird (Mense-Petermann 2014).

Aufgrund dieser höheren Wahrscheinlichkeit zur Identifikation strebt die Muttergesellschaft von L auch an, dass „*jeder*“ – und damit ist jede entscheidende Person gemeint, die potentiell in die Führungsschicht des Unternehmens aufgenommen werden kann – „*wirklich jeder einmal in seinem Leben in der Zentrale war*“. Dieser Aufenthalt in der Muttergesellschaft kann, wie bei dem chinesischen Geschäftsführer F der chinesischen Tochtergesellschaft, durchaus auch mal ein halbes Jahr lang dauern. Er kann auch das gesamte mittlere Management einer Tochtergesellschaft betreffen, insbesondere dann, wenn die Autonomie einer Tochtergesellschaft in der Behandlung des externen Marktes aufgrund als zu groß wahrgenommener kultureller Differenzen schwer formal zu kontrollieren ist. Dann versucht man von Beginn an, wie F es nennt, die „*Denkweise*“ der Muttergesellschaft im Management zu verankern.

Haben organisationale Akteure diese Denkweise übernommen, sind sie also in der Muttergesellschaft geschult worden, dann können sie prinzipiell in allen Teilen des Unternehmens eingesetzt werden, wie B unterstreicht:

Also, wer hier anfängt, wer in der Zentrale anfängt, kann überall eingesetzt werden. Das ist das Ziel übrigens, ja. Genau das heißt, wir wollen ja auch die Flexibilität haben.

Aus den Anforderungen des Sozialisationsprozesses ergibt sich somit eine Art ethnozentrische Einstellungspolitik bei L. Diese ist von der Annahme geprägt, dass das Wissen über die und die Bekanntheit in der Muttergesellschaft entscheidender für die Einstellung zentraler *boundary spanner* ist als ein spezifisches Wissen über den jeweiligen lokalen Kontext. Es ist dabei nur eine Art ethnozentrische Einstellungspolitik, weil die Muttergesellschaft nicht ausschließlich *parent nationals*, sondern auch *third country nationals* (Collings et al. 2010, S. 576) oder *inpatriates* (Reiche 2011, S. 365) einsetzt (Harzing 1999, S. 54 ff.). Entscheidender als die Nationalität der Personen ist für die Einstellungspolitik der Muttergesellschaft die Identifikation der *boundary spanner* mit der von der Muttergesellschaft offerierten Selbstbeschreibung bzw. ihre Mitgliedschaft in der von der Muttergesellschaft bestimmten Kerngruppe. Insofern sorgt die Muttergesellschaft dafür, dass nur mit ihrer Selbstbeschreibung identifizierte Akteure zentrale Schnittstellen im Unternehmen und der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit besetzen.

Letztlich strebt bei L die Muttergesellschaft an, über die Kontrolle dieser informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit die Integration der einzelnen Einheiten zu gewährleisten. Sie verknüpft die Etablierung der unternehmensweiten Öffentlichkeit mit einer von ihr kontrollierten Hierarchie und sorgt dafür, dass die entscheidenden Schnittstellen, insbesondere die *boundary spanner*-Positionen, mit Akteuren besetzt sind, die mit ihrer Selbstbeschreibung identifiziert sind. Dieses stimmt mit der allgemeinen Beobachtung überein, dass Muttergesellschaften versuchen, über *boundary spanner* – insbesondere entsendete Geschäftsführer – und den informalen Netzwerken zwischen diesen MNU zu integrieren (Kostova und Roth 2003; Vora et al. 2007; Yagi und Kleinberg 2011; Boyle et al. 2016). Entsprechend fand ich diese im Fall L vorgefundene informale Einbindung zentraler Schnittstellen in unternehmensweite Netzwerke samt anschließender Gruppenbildung in allen von mir beforschten Unternehmen. Allerdings ist das Ausmaß deutlich abhängig von der Größe der Unternehmen und der Autonomie, die lokalen Einheiten in den jeweiligen Unternehmen zukommt.

In den kleinen Unternehmen finden sich an den zentralen Intraorganisationsgrenzen zumeist Vertraute der Unternehmensführung. Insbesondere in die Produktionsleitung der Tochtergesellschaften werden oft allein zu Schulungszwecken Personen aus der Produktion der jeweiligen Muttergesellschaft entsandt. Diese sollen gewährleisten, dass die externen Umwelten im Sinne der Muttergesellschaften programmiert werden und zugleich den Informationsfluss in die Unternehmenszentralen sicherstellen. Dabei wurden die Unternehmen aber aufgrund ihrer Größe und den wenigen ausländischen Niederlassungen nicht mit der Notwendigkeit konfrontiert, eine informale unternehmensweite Öffentlichkeit zu kreieren. Die entscheidenden Personen im Management standen so oder so im permanenten persönlichen Austausch.

Anders stellt sich das bei den größeren Unternehmen dar. Hier finden sich in allen Unternehmen elaborierte Formen der informalen Vernetzung und Gruppenbildung. Regelmäßige Schulungsprogramme, Meetings auf unterschiedlichen Ebenen und Personaltransfers gehören hier zur Regel. Insbesondere bei O ist dieses der Fall. Hier befindet sich in der Unternehmenszentrale eine global ausgerichtete Personalabteilung,

die eine gewisse Führungsschicht – ca. 3% der Gesamtbelegschaft – im Unternehmen im Blick hat und diese gezielt über Personalentwicklungsprogramme fördert. Dabei versteht sich auch hier die Unternehmenszentrale als *hub*, um die zentralen Entscheidungsträger zu vernetzen und an einer gewissen Selbstbeschreibung zu orientieren. Zunächst geschieht dieses wie bei L über Schulungsprogramme. So berichtet etwa Z ein Abteilungsleiter aus einer lokalen Einheit.

Also die, die Netzwerke, die habe ich mir die letzten dreieinhalb Jahre schon aufgebaut. Also das man halt, das ist ja der Sinn dieses Traineeprogrammes. Ich hab super, sehr, sehr gute Netzwerke in die verschiedenen Divisionsbereiche, die sonst, sehr, sehr eigenständig agieren. [...] und da ist das sehr, sehr gut, dass es dieses übergeordnete Traineeprogramm gibt. [...] Und das Netzwerk, habe ich da klassisch aufgebaut. Also die verschiedenen Geschäfte kennengelernt, Leute und [...] natürlich, dem Geschäftsablauf, also wie in vielen Unternehmen auch, Mittagessenkultur und viel Austausch dann zu Themen. Man telefoniert dann mal, man hat natürlich irgendwie ein inneres Netzwerk in seinem oder etwas bereichsübergreifend nah an seinen Themen dran.

Die oberste Führungsschicht wird zudem wie bei L durch ein Managementmeeting integriert. Dieses beschreibt Y ein Abteilungsleiter der unternehmenseigenen Universität wie folgt:

Das einzige weitere zentral, die zentrale Institution ist das Managementmeeting, wo so die Top 600 sich einmal im Jahr dann versammeln. [...] Ja, das ist dann schon fast, das platzt dann aus allen Nähten, da nimmt man noch was dazu. Je nachdem. Da gibt es dann so nen zweitägiges Programm, wo, ja da wird dann viel präsentiert. Das ist natürlich dann auch immer viel symbolisch, was da stattfindet. Aber zwischendurch, die ganzen Möglichkeiten sich in seinen Netzwerken zu bewegen und mal wieder auszutauschen und damit, da finden dann so regelmäßig dann auch Deals statt und, und, und, und. Was dann alles da genutzt werden kann, ne. Wo Dinge angebahnt werden, wo man sich austauscht und versucht wahrscheinlich so ein gemeinsames Bewusstsein auch mal für Dinge zu entwickeln. Und so.

Darüber hinaus hat das Unternehmen eine unternehmenseigene Universität in der Unternehmenszentrale eingerichtet, die darauf abzielt, die „Unternehmensphilosophie“, die sich in spezifischen Führungskompetenzen ausdrückt, in dieser Führungsschicht zu verankern. Diese Universität soll ermöglichen, trotz einer stark dezentralisierten Struktur in autonome Untereinheiten über Sozialisationsprozesse der entscheidenden Manager, eine Vertrautheit mit einem gemeinsamen Interpretationsrahmen zu schaffen, der ein gewisses Systemvertrauen ermöglicht. Y beschreibt die Funktion entsprechend wie folgt:

O University ist eine Corporate University. Es ist keine Weiterbildungsakademie oder so was, sondern [...] das Thema ist Executive Education und die Zielgruppe sind von den gut [Mitarbeiterzahl im sechsstelligen Bereich], so ca. die Top 3000, die Führungskräfte. Programme sind überwiegend potentialorientiert, es geht aber auch um Formate, wo Initiative und Wissen in der Organisation kaskadiert gewissermaßen. Und nen Großteil der Programme sind Leadership-Programme, also es ist ein betontes Thema, nicht nur bei der University, sondern ja auch in der ganzen Unternehmensphilosophie von O.

Zudem dient die Universität als Vernetzungsraum der Führungsschicht. Dieses ermöglicht nicht nur Konflikte und Spannungen zwischen unterschiedlichen Akteuren in persönlichen Gesprächen zu beheben, bevor sie formale Relevanz bekommen (Six und Sorge 2008), sondern bindet auch die Führungsschicht in von der Zentrale durch Themensetzung und Fortbildungsprogramme gesteuerte Netzwerke und Gruppenbildungsprozesse ein. Dieses passt weitestgehend zu den Beobachtungen von Six und Sorge (2008, S. 874), die die Rolle einer solchen Unternehmensuniversität wie folgt auf den Punkt bringen: „A corporate university can thus be a crucial vehicle for the socialization, the sharing, shaping, reinforcing and changing of the organizational context. A corporate university can facilitate interpersonal trust building, not only for and with newcomers, but also because it strengthens the norms and values within the organization.“

Es lässt sich insofern schließen, dass Muttergesellschaften allgemein Akteure der unterschiedlichen Einheiten von MNU in informale Netzwerke inkludieren, um unterschiedliche Einheiten in eine informative Austauschstruktur einzubinden. Dabei fokussieren die Muttergesellschaften auf eine Kerngruppe zentraler Entscheiderinnen, die sie über Sozialisationsprozesse mit der von ihnen definierten Selbstbeschreibung identifizieren. Die Identifikation dieser Akteure soll dann gewährleisten, dass sich die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften sowohl in der jeweiligen informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit als auch in den Tochtergesellschaften etablieren.

Damit dieses gelingt, verbinden Muttergesellschaften den Zugang zu Führungspositionen mit der Mitgliedschaft in dieser Kerngruppe. Dadurch verknüpfen sie eine von ihnen kontrollierte unternehmensweite Hierarchie mit der jeweiligen informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit und machen dadurch diese Öffentlichkeit für formale Steuerungsmöglichkeiten zugänglich. Sie können dann davon ausgehen, dass die Mitgliedschaft in der Kerngruppe und deren Wertvorstellungen für organisationale Akteure attraktiv ist, weil sie mit einem Aufstieg in der unternehmensweiten Hierarchie verbunden ist. Zudem können sie annehmen, dass diese Mitglieder und deren kognitive Schemata aufgrund ihrer zentralen Positionierungen die jeweilige informale unternehmensweite Öffentlichkeit prägen (vgl. D'Andreta et al. 2016), allein weil sie nur Themen und Personen fördern, die ihren Vorstellungen entsprechen. Es reicht dann aus Sicht einer Muttergesellschaft aus, den Aufstieg in dieser Hierarchie, dementsprechend deren Elite und darüber die informale Öffentlichkeit zu kontrollieren, um die vielfältigen organisationalen Einheiten und Akteure in das Unternehmen über eine einheitliche Selbstbeschreibung zu integrieren. Diese Kontrolle erreicht eine Muttergesellschaft, indem sie als *hub* in der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit die informale Netzwerk- und Gruppenbildung steuert. Solange sie dann darauf vertraut, dass ihr dieses gelingt, genügt es ihr, die jeweilige informale Öffentlichkeit und deren Elite auf Widerspruch zu beobachten, um die soziale Vielfalt organisationaler Akteure für integriert zu halten. Sie gewinnt so eine Art Systemvertrauen in eine durch sie kontrollierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit und sichert dadurch ein persönliches Vertrauen in einzelne *boundary spanner* ab.

4.3.6.4 Die informale Etablierung einer einheitlichen Selbstbeschreibung

Die Etablierung einheitlicher Selbstbeschreibungen in MNU kann nicht von Muttergesellschaften formal durchgesetzt werden, sondern Bedarf der individuellen Überzeugung einzelner organisationaler Akteure durch andere organisationale Akteure. Muttergesellschaften identifizieren entsprechend einzelne Entscheiderinnen und Mitglieder als die Träger ihrer Selbstbeschreibungen. Insbesondere *boundary spanner* sollen die Selbstbeschreibungen über ihren Einfluss und ihre Machtfülle in Tochtergesellschaften tragen. Muttergesellschaften binden dafür die zentralen Träger ihrer Selbstbeschreibungen und damit auch die *boundary spanner* in informale Netzwerke und Gruppenbildungsprozesse ein. Diese „control by socialisation and networks“ (Harzing 1999, S. 22 ff.) soll eine Identifikation der zentralen Entscheidungsträger in den Unternehmen mit der Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft sicherstellen.

Im Fall L richtet die Muttergesellschaft dafür zunächst Kommunikationswege ein, um informale Netzwerkbildung zwischen den Einheiten anzuregen und eine informale unternehmensweite Öffentlichkeit zu etablieren. Zudem identifiziert sie eine Kerngruppe von Akteuren und bindet diese insbesondere über Schulungsprogramme an ihre Selbstbeschreibung. Diese Kerngruppe von Akteuren wird dann als zentraler Träger der Selbstbeschreibung bestimmt. Über diese Kerngruppe soll die unternehmensweite Öffentlichkeit kontrolliert und die unterschiedlichen organisationalen Einheiten in das Unternehmen integriert werden.

Dieses Vorgehen im Fall L demonstriert exemplarisch, dass Muttergesellschaften den notwendigen Aufbau von Vertrauen im Rahmen von Abstimmungsprozessen an Intraorganisationsgrenzen durch die Beobachtung und Steuerung der zentralen Akteure, insbesondere der *boundary spanner*, und den informalen Strukturen zwischen diesen absichern. Muttergesellschaften verknüpfen den Aufstieg in unternehmensweiten Hierarchien mit einer Mitgliedschaft in von ihnen geformten Kerngruppen. Dadurch erreichen sie, dass ein Aufstieg in den unternehmensweiten Hierarchien mit einer zunehmenden Identifikation mit zentralen Selbstbeschreibungen einhergeht. So stellen Muttergesellschaften sicher, dass zentrale Positionen in den Unternehmen und in deren informalen Netzwerken nur von Personen besetzt sind, die auch mit ihren Selbstbeschreibungen identifiziert sind. Die Vielfalt individueller organisationaler Akteure und Einheiten wird dadurch auf eine von den Muttergesellschaften kontrollierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit und eine diese dominierende Elite reduziert.

Üblicherweise wird eine solche informale Einbindung mit formaleren und direkteren Kontrollmechanismen kombiniert (Grøgaard und Colman 2016). Es lässt sich entsprechend annehmen, dass die Beobachtung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit von Muttergesellschaften etwa nur solange als verlässlich angesehen wird, solange der Output der Tochtergesellschaften nicht mit ihren Erwartungen kollidiert. Unter diesen Bedingungen ergibt sich aus der Beobachtung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit eine Form von Systemvertrauen. Muttergesellschaften können dann davon ausgehen, dass ihre Selbstbeschreibungen auch in den Einheiten akzeptiert sind und von den *boundary spanner* vor Ort vertreten werden, solange sie

innerhalb der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit keinen Widerspruch beobachten. Dadurch sichern sie einen persönlichen Vertrauensaufbau in einzelne *boundary spanner* durch die Anregung informaler Strukturbildung ab.

Es folgt insofern die Annahme 7:

Einzelne Akteure, insbesondere boundary spanner, fungieren in MNU als Träger der Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften. Muttergesellschaften sichern die persönlichen Vertrauensbeziehungen zu diesen Trägern durch informale Strukturen ab. Dazu bilden sie informale unternehmensweite Öffentlichkeiten, indem sie informale Netzwerk- und Gruppenbildung zwischen den Einheiten durch Kommunikationswegregelungen und Personalentscheidungen anregen und steuern. Dabei kontrollieren Muttergesellschaften diese Öffentlichkeiten dadurch, dass sie den Aufstieg in unternehmensweiten Hierarchien mit der Mitgliedschaft in einer von ihnen bestimmten informalen Kerngruppe verbinden. Diese privilegierte Elite organisationaler Akteure binden die Muttergesellschaften in Sozialisationsprozesse ein, damit diese sich mit ihren Selbstbeschreibungen identifiziert. Diese Reduktion der sozialen Vielfalt organisationaler Akteure auf eine Hierarchie und deren Elite sowie die Identifikation der Elite mit der jeweiligen Selbstbeschreibung einer Muttergesellschaft soll eine einheitsübergreifende Etablierung dieser Selbstbeschreibung gewährleisten. Eine Muttergesellschaft kann dann über die Beobachtung der unternehmensweiten Öffentlichkeit ein gewisses Systemvertrauen in die Etablierung ihrer Selbstbeschreibung erlangen: Solange in dieser Öffentlichkeit kein Widerspruch dauerhaft kommuniziert wird, kann sie ihre Selbstbeschreibung als etabliert ansehen.

Grundsätzlich weist diese Konstitution einer informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit Parallelen zu der Konzeption von MNU als transnationale Sozialräume auf, wie sie von den soziopolitischen Ansätzen (2.3.3.2.2) beschrieben wird. So lässt sich diese unternehmensweite Öffentlichkeit wie ein transnationaler Sozialraum als zentraler Bezugspunkt für die Identitätsbildung von zentralen Entscheidungsträgern, insbesondere *boundary spanner*, verstehen. Dieser wird vor allem durch informale bzw. soziale Kontrollmechanismen in seiner Konstitution bestimmt. Allerdings weicht die Vorstellung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit von den soziopolitischen Vorstellungen transnationaler Sozialräume ab. Hier geht es weniger um die Subversion lokaler Akteure, die dann in diesem Raum in Aushandlungsprozesse treten, sondern eher um die Möglichkeiten der informalen Integration von *boundary spanner*. Es geht insofern um die Sicherstellung von Vertrauensbeziehungen über Intraorganisationsgrenzen hinweg.

Allerdings ist diese Integration der *boundary spanner* in informale Netzwerke und Gruppen noch nicht ausreichend, um die formale Integration von Tochtergesellschaften zu gewährleisten. Die *boundary spanner* selbst sind nämlich nur erfolgreich in der Integration der Tochtergesellschaften, wenn sie sich auch vor Ort mit der lokalen Einheit identifizieren und als Integrationsfigur von anderen lokalen organisationalen Akteuren akzeptiert werden. Dieses ist unabhängig davon, welche konkrete Rolle *boundary spanner* in der Integration lokaler Einheiten zukommt (siehe zu den unterschiedlichen Rollen etwa Harzing 2001a; Vora et al. 2007).

Die Einbindung in einer unternehmensweiten Öffentlichkeit und die Identifikation mit einer Selbstbeschreibung entlastet insofern die einzelnen *boundary spanner* nicht grundsätzlich von den Ambiguitäten und den daraus entstehenden Konflikten, die mit

ihrer Rolle einhergehen (Friedman und Podolny 1992; Au und Fukuda 2002; Vora et al. 2007). Von der Bewältigung dieser Ambiguitäten hängt dann ab, inwiefern auch lokale Mitarbeiterinnen sich mit der jeweiligen Selbstbeschreibung identifizieren. Insofern folgt aus einer Identifikation der *boundary spanner* mit den Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften nicht zwangsläufig eine Identifikation anderer Akteure in den Tochtergesellschaften mit eben diesen Selbstbeschreibungen. Somit stellt sich die Frage, inwiefern die Reduktion auf wenige Führungsakteure bei der Etablierung einer Selbstbeschreibung überhaupt effektiv dazu verhilft, Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften in den einzelnen Einheiten durchzusetzen.

4.3.7 Informale Widerstände gegen einheitliche Interpretationen multinationaler Umwelten

Die Bedeutung von *boundary spanner* in der Integration differenzierter Organisationen wie MNU kann nicht genügend unterstrichen werden. So lässt sich auch für den Fall L eine relative Dominanz der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften festhalten. Besetzen allerdings Muttergesellschaften die Geschäftsführungspositionen bzw. die entscheidenden *boundary spanner*-Positionen in lokalen Einheiten mit Akteuren, die in die informalen Strukturen der Muttergesellschaften eingebunden sind und auf deren Loyalitäten sich die Muttergesellschaften verlassen können, dann besteht die Gefahr, dass sich das zwischen den Einheiten dadurch gelöste Übersetzungsproblem von persönlichem Vertrauen in Systemvertrauen in die Tochtergesellschaften selbst hinein verschiebt. Es ist nämlich fraglich, inwiefern die entsendeten Geschäftsführungen in die informalen Netzwerke und Gruppen vor Ort eingebunden werden, wenn deren Loyalitäten in den Tochtergesellschaften zu sehr mit der jeweiligen Muttergesellschaft identifiziert werden.

Im Folgenden werde ich herausarbeiten, dass insbesondere die Wahrnehmung kultureller Differenz dazu führen kann, dass *boundary spanner* nicht in die informalen Strukturen von Tochtergesellschaften eingebunden werden. Die Wahrnehmung kultureller Differenz kann dabei über *in-* und *outgroup*-Bildung zu institutionalisierten Misstrauensbeziehungen zwischen organisationalen Einheiten und Akteuren führen. Diese Misstrauensbeziehungen stellen die Etablierung einer einheitlichen Selbstbeschreibung und infolgedessen den organisationalen Charakter des MNU in Frage. Letztlich ergibt sich daraus die besondere organisationale Herausforderung von multinationalen Umwelten.

Zunächst werde ich nun im Folgenden darauf eingehen, dass *boundary spanner* nicht automatisch in die informalen Strukturen von Tochtergesellschaften einbezogen werden (4.3.7.1). Dieser Ausschluss wird von den Akteuren im Feld mit dem Hinweis auf kulturelle Differenz erklärt. Ich beziehe daraufhin in 4.3.7.2 kulturelle Differenz auf die unterschiedlichen Typen informaler Strukturbildung: Gruppen und Netzwerke. Dabei zeige ich auf, dass kulturelle Differenz hierbei zunächst als eine Thematisierung spezifischer sozial vielfältiger Umwelten verstanden werden kann. Diese Thematisierung drückt sich in informaler Gruppenbildung aus, stellt aber als solche keine außergewöhnliche organisationale Herausforderung dar. Wie ich in 4.3.7.3 zeigen werde, werden wahrgenommene kulturelle Differenzen erst dann zu einer außergewöhnlichen

Herausforderung, wenn sie sich von einem spezifischen Umweltbezug lösen. Sie können dann von Akteuren als Identitätsfolie zur *in-* und *outgroup*-Bildung informaler Gruppen genutzt werden. Diese *in-* und *outgroup*-Bildung kann zu institutionalisierten Misstrauensbeziehungen führen, die eine formale Integration der einzelnen informalen Gruppen auf der Grundlage informaler Netzwerke erschwert. Letztlich machen diese Misstrauensbeziehungen dadurch die Etablierung einer einheitlichen Selbstbeschreibung unwahrscheinlicher und die Etablierung differierender lokal kultureller Selbstbeschreibungen wahrscheinlicher, worauf ich in 4.3.7.4 eingehen werde. Insofern kann kulturelle Differenz zu einer Vielzahl konkurrierender Selbstbeschreibungen führen, die lokale Akteure als Grundlage für Widerspruch zu einer einheitlichen Selbstbeschreibung nutzen können. Diese Vielzahl möglicher Selbstbeschreibungen konfrontiert den formalen Rahmen von Organisationen als MNU mit Mehrdeutigkeit und stellt damit deren organisationalen Charakter in Frage. Theoretisch zugespitzt stellt kulturelle Differenz in dieser Form die besondere Herausforderung multinationaler Umwelten für Organisationen dar. In 4.3.7.5 rekapituliere ich die Analyse und verdichte diese zur Annahme 8.

4.3.7.1 *Informale Autonomie von Tochtergesellschaften*

Formal kann von den lokalen Mitarbeiterinnen von Tochtergesellschaften die informale Einbindung der entsendeten *boundary spanner* nicht erwartet werden (Toh und DeNisi 2007). Die informalen Erwartungsstrukturen der Tochtergesellschaften orientieren sich vor Ort sozial an der formalen Zugehörigkeit zu den Tochtergesellschaften und sachlich an der Bewältigung externer Umwelтанforderungen lokaler Umwelten. *Boundary spanner* der Muttergesellschaften sind insofern nicht automatisch Teil dieser informalen Strukturen. Sie müssen vor Ort zunächst Vertrauen aufbauen, um in die informalen Strukturen einbezogen zu werden und effektiv ihre Funktion als *boundary spanner* zu erfüllen (Friedman und Podolny 1992).

Allerdings lässt sich davon ausgehen, dass die Vertrauenswürdigkeit der *boundary spanner* in den lokalen Einheiten leidet, wenn diese als zu stark identifiziert mit den Zielen und der Organisationskultur einer Muttergesellschaft, d. h. als deren Gatekeeper und nicht als *representative* der jeweiligen lokalen Einheit wahrgenommen werden (Friedman und Podolny 1992; Perrone et al. 2003). Erschwert wird dieses, wenn solche *boundary spanner* im Rahmen von *global mobility policies* der Unternehmen vor Ort einen quasi neokolonialen Lebensstil führen, der sie von den einheimischen Kollegen entrückt (Mense-Petermann 2014; vgl. zudem Toh und DeNisi 2003, 2005; Shelton 2008; Michailova et al. 2016). Es bleibt insofern fraglich, inwiefern die *boundary spanner* von lokalen Akteuren in deren informale Strukturen eingebunden werden.

Fehlt eine Einbindung der *boundary spanner* in die informalen Strukturen der Tochtergesellschaften ist aber offen, ob diese ihrer Funktion nachkommen können, die Tochtergesellschaften effektiv in die MNU zu integrieren (Toh und DeNisi 2007; Toh et al. 2012). Denn letztlich ist es die Interpretation lokaler bzw. operativer Akteure, die darüber entscheidet, inwiefern sich organisationale Praktiken in den lokalen Einheiten von ihren Vorgaben entkoppeln (Tilcsik 2010; Kostova und Roth 2002) bzw. wie diese sich realisieren lassen (Bjerregaard und Klitmøller 2016). Es besteht insofern die Gefahr, dass, selbst wenn die formale Grenze zwischen den organisationalen Einheiten

informal durch *boundary spanner* überbrückt werden kann, sich unterhalb der Geschäftsführung quasi eigene „Mentalitäten“ etablieren, die eine Durchsetzung formaler Strukturen innerhalb einer Tochtergesellschaft schwierig macht. Dieses kann vor Ort zu einer informalen Ordnung führen, die nicht unbedingt im Sinne der Muttergesellschaften die Umwelt behandelt und die einen entsendeten Geschäftsführer bzw. *boundary spanner* aus dem wirklich stattfindenden Organisationshandeln ausschließt (vgl. allgemein zu diesem Problem bereits Luhmann 1962). Es kann dann zu Tumult und Aufruhr kommen, wenn etwa Vorgesetzte versuchen, organisationale Praktiken strikt an ihre Vorgaben zu koppeln (vgl. dazu am Beispiel von Schulen Hallett 2010). Letztlich können Organisationen dann nicht darauf vertrauen, und hierauf weisen insbesondere mikro- und soziopolitische Ansätze (siehe 2.3.3.2) hin, dass formale Vorgaben auch in autonomen lokalen Einheiten unhinterfragt übernommen werden.

Zunächst heißt das, dass wie in jeder Organisation formale Differenzierung und autonome Grenzbildung auch mit informaler Differenzierung und autonomer informaler Strukturbildung einhergeht (Johanson 2000; Krackhardt und Stern 1988; Srivastava 2015). Autonome lokale Einheiten sind insofern nicht schlicht durch die Einbindung ihrer obersten Hierarchieebene problemlos in die Gesamtorganisation zu integrieren. So stellt B etwa für den Fall L fest:

Und die, die Schwierigkeit ist im mittleren Management, wo tlw. deutsche tlw. chinesische Mitarbeiter da sind, ja. Die Mentalität zusammenzubringen, das ist ein Problem. Das ist ein Problem, d. h., weil China so weit weg ist, mentalitätsmäßig, auch entfernungsmäßig, aber mentalitätsmäßig so weit weg ist, dass man dort schnell Fehler macht, ne. [...] derjenige, der versucht hier aus chinesischen Mitarbeitern Deutsche zu machen, der wird scheitern. [...] es ist wirklich [...] dieses *clash of* der Kulturen, was weiß ich nicht überbewerten möchte, aber das ist wichtig. Das ist wichtig zu wissen, ist das was geschieht, als ich die Strategie definiert habe. Kommt das bis ganz unten an oder verpufft das. Diesmal wirklich prüfen, ob das Problem ganz genau, wer überprüft das. Und derjenige, der das prüft, auf den muss ich mich verlassen. Und nicht das er mir das sagt, was ich hören will, weil er von seiner Mentalität her kein Nein kennt.

Das Problem, das B hier aus der Perspektive der Muttergesellschaft von L beschreibt, ist, dass selbst wenn die *boundary spanner* die Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft weitestgehend akzeptieren bzw. zumindest ihr nicht widersprechen, die Muttergesellschaft trotzdem nicht darauf vertrauen kann, dass sich die lokalen Mitglieder auch im informalen Alltag an dieser orientieren. Dabei ist auffällig, dass dieses Problem hier von B auf kulturelle Differenzen bezogen bzw. kulturell reflektiert wird. Diese kulturelle Reflexion findet sich in fast allen Fällen, die ich beforscht habe. So beschreibt etwa der entsendete Konstrukteur T im Fall Q³⁸ über seine konkrete Arbeit in der chinesischen Tochtergesellschaft:

³⁸ Bei Q handelt es sich um einen familiengeführten mittelständischen Anlagen- und Maschinenbauer in der Holzwerkstoffindustrie. Das Unternehmen hat unter 500 Mitarbeiter insgesamt und ca. 100 Mitarbeiter in der einzigen ausländischen Niederlassung. Insgesamt wurden hier zehn Interviews in der Muttergesellschaft und der lokalen Niederlassung geführt. Dieses ist ein Fall aus dem Forschungsprojekt „Going global“ oder „kurzfristige Abenteuer?“

Man muss einigermaßen erkennen, wem man ungefähr vertrauen kann in China oder nicht. Und man muss das alles selber kontrollieren. [...] Ich bin zum Beispiel morgens immer, – halb neun war Startschuss da in China mit der Arbeitszeit, weil das mit dem Bus zu tun hat, das ging vorher nicht. Manche hatten ja einen Arbeitsweg über eine Stunde. Ich bin es aber gewohnt, um sieben Uhr anzufangen. Ich war dann eigentlich immer eine halbe Stunde vorher in der Firma und habe erst mal meinen Weg durch die ganze Fertigung gemacht. Hab mir angeschaut, was sie gemacht haben. Und wenn dann die anderen kamen, dann hab ich mir den Betriebsleiter geschnappt und gesagt: Das müssen wir nochmal anders machen, das müssen wir nochmal anders machen und das müssen wir nochmal anders machen. So, und am nächsten Tag hast du das dann natürlich wieder kontrolliert. Ob es gemacht wurde, oder nicht. Das muss man in China einfach machen. Man muss selber aktiv werden und alles kontrollieren. Wenn man groß irgendwie wem was vertraut, würde ich sagen, dann geht das in die Buxe. [...] Das ist die Mentalität. Das ist einfach eine Schludrigkeit.

Die Probleme, Vertrauen zwischen *boundary spanner* und lokalen Mitarbeiterinnen und damit über Intraorganisationsgrenzen hinweg herzustellen, werden insofern von den interviewten *boundary spanner* auf kulturelle Besonderheiten lokaler Mitarbeiter bezogen. T begegnet diesem hier letztlich mit einem höheren Kontroll- und d. h. vor allem Zeitaufwand.

Mit dieser Verwendung kultureller Bezüge, um das Problem des Vertrauensaufbaus zwischen Mitarbeiterinnen von Mutter- und Tochtergesellschaften zu beschreiben, wird man in Interviews mit Mitarbeiterinnen in MNU immer wieder konfrontiert.³⁹ Im Rahmen der hier verfolgten organisationssoziologischen Perspektive stellt sich nun zunächst die Frage, wieso man in MNU immer wieder auf kulturelle Bezüge zur Beschreibung eines zunächst gewöhnlichen Problems der Integration differenzierter Organisationen trifft. Wieso, um mit moderneren Kulturtheorien zu fragen, ist ein *doing culture* in diesen Organisationen anschlussfähig, um (gewöhnliche) organisationale Prozesse zu beschreiben und welche Folgen ergeben sich daraus (siehe zur Kulturtheorie Reckwitz 2006; zum *doing culture* etwa Hörning und Reuter 2004a)?

Um diese Fragen zu beantworten, muss man zunächst genau differenzieren, was innerhalb von Organisation mit Hilfe des Hinweises auf kulturelle Differenzen eigentlich erfasst werden soll. Ich werde im Folgenden genauer darauf eingehen, dass auf Kultur in Organisationen verwiesen wird, wenn informale Umgangsweisen bzw. Praktiken mit formalen Vorgaben bezeichnet werden sollen, die auf die Einbettung organisationaler Mitglieder in einer sozial vielfältigen Umwelt zurückgeführt werden. Kultur wird dabei vor allem in der Form kultureller Differenz benutzt, um in MNU Unterschiede in diesen informalen Umgangsweisen zu beschreiben. Dieses besitzt zwei mit-

³⁹ Kulturelle Differenz ist entsprechend in den IB-Studies ein viel diskutiertes Thema. Hier wird kulturelle Differenz vor allem als „cultural distance“ oder als differierende Praktiken (siehe 2.3.3.2.2) diskutiert. In dieser Arbeit wurde weitestgehend auf eine eigene Darstellung der Kulturkonzepte in den IB-Studies verzichtet. Zwar spielt Kultur eine wichtige Rolle in den IB-Studies (vgl. etwa in der Übersicht López-Duarte et al. 2015), aber immer als eine Variable im Rahmen von anderen grundlegenden theoretischen Ansätzen, die weitestgehend im zweiten Teil der Arbeit behandelt wurden. Am stärksten verbreitet sind Ansätze, die Kultur als ein Distanzkonzept im Anschluss an die Arbeiten von Hofstede (1980; 2003) konzipieren (insbes. Kogut und Singh 1988; vgl. auch oben S. 110).

einander verbundene Bezüge: Zum einen wird kulturelle Differenz genutzt, um organisationsintern informale Strukturbildungen und Abweichungen zu begründen. Zum anderen stellt kulturelle Differenz den Bezugskontext für unterschiedliche Identitätsbildungsprozesse innerhalb der MNU. Beiden Punkten widme ich mich nun im Folgenden nacheinander.

4.3.7.2 *Informale Strukturbildung in lokalen Einheiten und kulturelle Differenz*

Informale Strukturen beruhen zwar auf formalisierten Erwartungen, d. h. auf einem gewissen Systemvertrauen in Personen aufgrund ihrer Mitgliedschaft zu einer Organisation, sie zeichnen sich aber durch ein spezifisches Vertrauen in einzelne Personen aus. Dieses ist allein deshalb notwendig, da man in informalen Zusammenhängen darauf vertrauen muss, dass Informales nicht formal gegen einen verwendet wird (Krackhardt und Stern 1988). Dieses persönliche Vertrauen ergibt sich zwar aus informalen Interaktionen und Erfahrungen, nutzt aber zum Aufbau Eigenschaften, die den beteiligten Personen zugeschrieben werden. So vertraut man bei personalem Vertrauen darauf, dass der Gegenüber zumindest seiner Darstellung als Person treu bleibt (Luhmann 1989, S. 40 ff.). Persönliches Vertrauen ist insofern anfällig für Zuschreibungen und Attributionen, mit denen man die Darstellung des Gegenübers schnell einordnen kann. Die Zuschreibung von kulturellen Eigenschaften kann dabei als ein Katalysator für den Aufbau von Vertrauen und zugleich Misstrauen dienen. So berichtet B von L:

Das ist da, wo ich, zurück zu China, klar, gibt es diese, diese Konflikte, wo man nicht weiß, wie es weitergegeben wird, wie es ankommt. Weil Chinesen haben ja keine Mimik. Ja, das kommt ja hinzu, d. h., sie haben zwar Mimik, aber die entspricht nicht der Mimik, die wir hier im zentralen Mittelmeerraum und Einflussbereich her kennen. Weil das ist ja ähnlich, wenn jemand unsicher ist, die Mimik des Chinesen begrenzt sich ja hier und hier [zeigt auf Augen und Mund] und das muss man lernen. Da gibt es mittlerweile Möglichkeiten und Mittel, wie man so was lernt. Ja lächelte und dann, ich konzentrierte mich auf seine glänzenden Zähne oder gelbe Zähne, weil er sehr viel raucht, ja, und ich werde abgelenkt, nehme nicht die Signale, die er sendet war und so ist es.

Abgesehen von dem kulturellen Rassismus, der sich hier andeutet, verdeutlicht B an dieser Stelle die Probleme, die sich aus nicht verlässlich interpretierbaren Außendarstellungen des Gegenübers ergeben. Normalerweise benutzt man die Mimik des Gegenübers, um daraufhin auf dessen zukünftige Handlungsweisen zu schließen und so Vertrauen aufzubauen. Dieses Vertrauen dient dann als Grundlage, um kalkulierbare Beziehungen zu etablieren. Kulturelle Differenz erschwert die Interpretation des Gegenübers, raubt der Beziehung eine für Vertrauensbildung essentielle Vertrautheit. Auf diesen Zusammenhang zwischen Kultur und Vertrauensaufbau bin ich bereits weiter oben im Vertrauensaufbau zum externen Partner eingegangen (s.o. 4.3.2.3). An dieser Stelle kommt das Problem, das kulturelle Differenz für den Aufbau von Vertrauen darstellt, allerdings innerhalb der Organisation selbst auf. Mitglieder können dann nicht mehr darauf vertrauen, dass andere Mitglieder an Entscheidungen auf eine spezifische Art anschließen.

Üblicherweise werden solche Probleme der Abstimmung zwischen Mitgliedern durch informale Strukturbildung gelöst. Organisationen vertrauen darauf, dass Mitglieder informale Informationen austauschen, um Entscheidungsprozesse abzustimmen und sie vertrauen darauf, dass Mitglieder durch informale Strukturen so in eine Organisation eingebunden werden, dass sie zumindest weitestgehend im Interesse dieser Organisation handeln. Informale Strukturen sorgen dafür, dass die Übertragung von persönlichem Vertrauen in Systemvertrauen in Organisationen möglich ist. Wenn informale Strukturbildung aber auf persönlichem Vertrauen beruht und kulturelle Differenz diese Vertrauensbildung erschwert, dann liegt es nahe, dass kulturelle Differenzen auch Einfluss auf informale Strukturbildung nehmen. Es stellt sich aus organisationssoziologischer Perspektive dann die Frage, was eigentlich passiert, wenn der Aufbau informaler Strukturen von kulturellen Differenzen bestimmt ist. Können Organisationen dann noch darauf vertrauen, dass die Einbindung in solche Strukturen die formale Erwartungsbildung stützt und Systemvertrauen ermöglicht?

Um dieses zu beantworten, ist es notwendig, auf die im vorherigen Kapitel eingeführte Unterscheidung zwischen Gruppen und Netzwerken als unterschiedliche Formen informaler Strukturbildung zurückzukommen. Im vorherigen Kapitel war ich insbesondere auf die Möglichkeiten von Muttergesellschaften eingegangen, informale Strukturbildung zu nutzen, um die Etablierung ihrer jeweiligen Selbstbeschreibung durchzusetzen. Grundlage dafür sind letztlich die Rationalisierungsbeschränkungen der beiden Typen informaler Strukturbildung, die es Organisationen erlauben, diese beiden Typen zur Ergänzung ihrer formalen Strukturen nutzen zu können. Diese Rationalisierungsbeschränkungen der Typen ergeben sich aus ihrer fundamentalen Dependenz von persönlichen Vertrauensbildungsprozessen. Im Folgenden geht es nun darum, dass diese Abhängigkeit der beiden Typen für MNU nicht nur Vorteile bringt, sondern auch Probleme erzeugt. So macht sie die beiden Typen anfällig für die Wahrnehmung kultureller Differenzen und daraus entstehender Konflikte.

Wirft man einen allgemeinen Blick auf die beiden Typen, dann fällt auf, dass in der Organisationsforschung insbesondere der Typ der Gruppe hinsichtlich der möglichen Konflikte diskutiert wird, die zwischen unterschiedlichen Gruppen in Organisationen entstehen können (vgl. neben den mikropolitischen Ansätzen in 2.3.3.2.1 insbesondere die klassischen Arbeiten von March 1962; March und Simon 1993, S. 140 ff.). Solche Konflikte zwischen Gruppen aufgrund von unterschiedlichen Zielen oder Wahrnehmungen sind insofern nichts Ungewöhnliches in Organisationen (March und Simon 1993, S. 140 ff.). Sie lassen sich zunächst als Fortsetzung der besonderen Umwelteinbettung lokaler Einheiten verstehen. Organisationen sind es entsprechend gewohnt, mit multiplen Identitäten und den Konflikten zwischen diesen umzugehen (Pratt und Foreman 2000; Thornton und Ocasio 2008; Pache und Santos 2010). Es treten dabei klassischerweise Konflikte zwischen Linie vs. Stab, zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen (Krackhardt und Stern 1988) oder zwischen unterschiedlichen Professionen auf (Johanson 2000).

Wie im vorherigen Kapitel anhand der Etablierung einer informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit beschrieben, binden Organisationen für gewöhnlich Akteure

aus unterschiedlichen Abteilungen und Gruppen in organisationsweite formale und informale Netzwerke ein, um Differenzen zwischen diesen auszugleichen. Informale Netzwerkbildung mildert dabei Konflikte, indem sie eine informale Austauschstruktur zwischen den Einheiten bzw. einzelnen Gruppen schafft. Unterschiedliche Gruppen können sich dann zumindest immer noch in Entscheidungsprozessen miteinander abstimmen, selbst wenn sie konfligierenden Identitäten folgen. Über die Netzwerke können Organisationen dann immer noch die unterschiedlichen Identitäten in organisationsweite Strukturen einbinden.

Die Wahrnehmung kultureller Differenz stellt sich in diesem Kontext in MNU zunächst auch als ein möglicher Anlass für Konflikte zwischen unterschiedlichen organisationalen Gruppen aufgrund differenter Wahrnehmungen und Verstehenskontexte dar. So berichtet etwa B von den Schwierigkeiten der Kommunikation zwischen der Muttergesellschaft und der französischen Tochtergesellschaft bei L:

So, d. h., ich nehme das Beispiel Frankreich, was ich sehr gut kenne. [...] ich hab's erlebt, dass Kollegen, die gut Französisch sprachen ihre Kommunikationsschwierigkeiten mit den Franzosen hatten. Da war ich recht jung im Berufsleben. Ich hörte beide Seiten sprechen, ich verstand, was beide sagten. [...] aber ich merkte recht schnell, die reden aneinander vorbei [...], weil das Verständnis für das, was nicht gesagt wurde, was gemeint wurde, ist beiden Seiten kulturell total anders.

Verständigungs- und Vertrauensprobleme aufgrund kultureller Differenzen zwischen Akteuren von Mutter- und Tochtergesellschaft lassen sich dabei zunächst als Produkt des besonderen Umweltbezuges und des informalen Vertrauensaufbaus einer Tochtergesellschaft verstehen. So wurde eine Tochtergesellschaft mit Autonomie zu ihren beiden Umwelten ausgestattet, um den besonderen sozialen Ansprüchen der externen Umwelt gerecht zu werden. Letztlich stellt dann die kulturell differente Mimik und die unterschiedlichen Verstehenskontexte der Mitarbeiterinnen nur ihre Chance dar, persönliches Vertrauen zu externen lokalen Akteuren und so dauerhafte Beziehungen aufzubauen, um die Programmierung dieser Umwelt zu gewährleisten.

Organisationsintern ist in diesem Zusammenhang kulturelle Differenz als Begründungskontext für brauchbar illegales Verhalten von Grenzstellen zu verstehen, das eine Organisation an lokale Kontexte anpasst. Entsprechend berichtet etwa die ehemalige Assistentin N der Geschäftsführung der ersten chinesischen Niederlassung von U⁴⁰, wie sie mit Anweisungen ihres direkten Vorgesetzten umgeht, sehr direkt mit ihren Kunden zu kommunizieren:

Aber ich versuche dies eher auf eine weiche und nicht so direkte Weise zu vermitteln, zum Beispiel drücke ich mich nicht so hart und konkret aus.

Dieses ist eine informale Abweichung von einer direkten Anweisung, die dem Geschäftsführer gar nicht mitgeteilt wird.

⁴⁰ U ist ein deutscher Maschinen- und Anlagenbauer für Lackieranlagen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Das Unternehmen scheiterte zweimal bei dem Versuch, eine produzierende Auslandsniederlassung zu gründen. Insgesamt wurden acht Interviews geführt. Das Unternehmen war sowohl Fall im studentischen Lehrforschungsprojekt als auch im Forschungsprojekt „Going global“ oder „kurzfristige Abenteuer?“

[Geschäftsführer] reagiert gar nicht darauf, da er davon gar nichts mitbekommt, da er sich auch nur für die Resultate interessiert. Und ich breche die Prinzipien von [Geschäftsführer] nicht, sondern setze sie einfach nicht so streng um, weil ich öfter mit unseren Kunden in Kontakt bleibe, nicht [Geschäftsführer].

N passt hier die Vorgaben des Geschäftsführers an, um den Abstimmungsprozess mit den Kunden zu gewährleisten. Als Begründung für die Flexibilisierung der Vorgaben verweist sie auf den besonderen kulturellen Status des Geschäftsführers. So wird dieser nur zu einer Hälfte als Mitglied der einheimischen Kultur und zur anderen Hälfte als Mitglied einer dritten Kultur wahrgenommen, wie N im englischen Teil des Interviews ausführt:

So actually even if he looks like a Chinese, he thinks like an American. We call this type of person "banana", because he is yellow outside, but white inside. Yellow he looks like a Chinese, but he is white inside, because he is an American. [...] So actually he thinks like an American not a Chinese.

Dieser andere kulturelle Hintergrund erschwert aus der Sicht von N dem Geschäftsführer das Verständnis dafür, wie die Interaktion mit Kunden geführt werden muss. Dieses fehlende Verständnis reicht N als Begründung, um von den formalen Anweisungen abzuweichen und diese an die Bedingungen des Abstimmungsprozesses mit externen Akteuren anzupassen.

Wie beim Eintritt in einen neuen Markt (s.o. 4.3.2) müssen solche Abweichungen in lokalen Einheiten durch die Einbindung dieser Mitarbeiterinnen in informale Beziehungen abgesichert werden, damit ihre persönlichen Einschätzungen des Verhaltens externer Akteure organisationsintern abgenommen werden können. Aufgrund der möglichen Beschränkungen im Aufbau informaler Beziehungen durch kulturelle Differenz ist es naheliegend, dass in Tochtergesellschaften auch auf Stellen, die nicht direkt im Austausch mit externen Akteuren stehen, Personen eingestellt werden, die diese informalen Beziehungen erleichtert knüpfen können. So wird der Geschäftsführer von N im Fall U nicht komplett einer anderen Kultur zugerechnet. Insbesondere im Vergleich mit der deutschen Zentrale wird ihm attestiert, dass er aufgrund seines chinesischen kulturellen Bezuges die lokalen Mitarbeiterinnen verstehen und deren Entscheidungen einschätzen und abnehmen kann. So berichtet N:

Because the working way for Chinese and Germans is quite different in some sense. How they think and how they usually do things, the way they use it is in some sense quite different. In this case [Geschäftsführer] knows how Chinese think and knows the policy here in China. So I think it is quite important for him to work here.

Entsprechend wird der Geschäftsführer trotz möglicher Konflikte und seines amerikanischen Hintergrundes der eigenen Kultur zugerechnet:

Ich glaube diese Spannungen haben nichts mit seiner Herkunft zu tun, sondern mit seinem persönlichen Arbeitsstil. Wir sind ja alle Chinesen. Die Spannungen habe ich eher mit [Geschäftsführer] wegen seines amerikanischen Hintergrundes.

Diese Ausführungen von N verdeutlichen exemplarisch, dass die Thematisierung kultureller Differenz zunächst eine Differenz im informalen Umgang mit lokalen Umwelten beschreibt: Auf kulturelle Differenz können sich Grenzstellen beziehen, um brauchbare Illegalität an den Organisationsgrenzen zu legitimieren. Zudem fungiert

kulturelle Differenz als Beobachtungsschema, um die informale Einbindung dieser brauchbaren Illegalität in eine Organisation sicherzustellen: Organisationsmitglieder, die die Entscheidungen der Grenzstellen abnehmen und einbinden, müssen die kulturell begründete Abweichung zumindest grundsätzlich verstehen und akzeptieren bzw. tolerieren können.

Kulturelle Differenz ist insofern zunächst deshalb in MNU Thema, weil sie Organisationen ermöglicht, informale Anpassungsnotwendigkeiten an sozial vielfältige multinationale Umwelten zu thematisieren und den Abstimmungsprozess mit lokalen Umwelten zu gewährleisten. Sie weist dabei letztlich darauf hin, dass sozial vielfältige Umwelten von Tochtergesellschaften in Abstimmungsprozessen immer wieder bewältigt werden müssen, um die Programmierung der lokalen Umwelten zu gewährleisten. Wie in 4.3.2 und in 4.3.3 beschrieben, sind diese Abstimmungsprozesse auf persönliche Vertrauensbildung mit externen Akteuren und deren informale Einbindung angewiesen. Kulturelle Differenz kann in diesem Zusammenhang dann als eine Form verstanden werden, die Grenzstellen nutzen können, um notwendige Abweichungen von formalen Vorgaben zur Herstellung des Vertrauens mit externen Akteuren zu begründen. Zugleich erlaubt diese Form, die informale Abnahme der Entscheidungen der Grenzstellen durch andere Akteure zu beobachten und etwa über eine spezifische Einstellungspolitik zu steuern – etwa Kultur als Einstellungskriterium zu berücksichtigen. Somit drücken sich die Anpassungsnotwendigkeiten auch in einer spezifischen Einstellungspolitik lokaler Einheiten aus, die die unterschiedlichen institutionellen Ansprüche lokaler Umwelten in Organisationen zu implementieren verhelfen (vgl. Pache und Santos 2010). Entsprechend ist es in MNU üblich, wie bereits in 4.3.3.2 beschrieben, dass die lokalen Einheiten Personalverantwortung für das untere und mittlere Management haben (Harzing 1999, S. 55).

Insgesamt ist es so nachvollziehbar, dass sich aufgrund des besonderen thematischen Umweltbezuges von Tochtergesellschaften informale Grenzen und Gruppen entlang kultureller Differenzen bilden, allein weil kulturelle Verständigung und Zugehörigkeit zum Rekrutierungsmerkmal von Mitgliedern wird. Letztlich spiegeln diese kulturellen Differenzen der Mitarbeiterinnen dann die soziale Vielfalt der lokalen Umwelten von MNU wieder. In dieser Form löst kulturelle Differenz informale Gruppenbildung aus und thematisiert deren unterschiedliche Einbettungskontexte, sie unterscheidet sich aber so nicht prinzipiell von anderen Thematisierungen von Umwelten und den sich daraus ergebenden informalen Anpassungsprozessen in Organisationen.

4.3.7.3 *In- und Outgroup-Bildung durch kulturelle Differenz*

In einem entscheidenden Punkt unterscheidet sich kulturelle Differenz allerdings von anderen möglichen thematischen Umweltbezügen von Organisationen. Wird die Bildung informaler Gruppen mit der Thematisierung von Umwelten durch kulturelle Differenz verbunden, dann wird sie zugleich pauschaler mit Vertrauens- und Misstrauensbildung verknüpft. Kultur thematisiert nicht nur eine spezifische lokale Umwelt, sondern offeriert Akteuren zugleich ein Identifikationsangebot und allgemeines Interpretationsschema der Welt (vgl. dazu in der Übersicht auch für den restlichen Absatz Reckwitz 2006, S. 66 ff.; Dietz et al. 2010). Durch Kultur können Akteure davon ausgehen,

dass sie mit einer gewissen Bezugsgruppe von Individuen, mit denen sie nicht zwangsläufig im interaktiven Austausch stehen, ein spezifisches Verständnis von Verhalten und des Aufbaus von Beziehungen teilen. Sie vertreten mit dieser Bezugsgruppe gemeinsame Werte, orientieren sich an vergleichbaren Identitätsangeboten und nehmen die Welt ähnlich wahr bzw. konstruieren auf ähnliche Art und Weise Sinn. So entstehen unter diesen Akteuren ein Gefühl einer hohen Verbindung zueinander und ein gewisses Bewusstsein von einer Gruppenmitgliedschaft.

Kultur wirkt dabei in der Form einer Vergleichsbeobachtung (Luhmann 1999). In dieser Form führt sie dazu, dass sich Organisationsmitglieder informalen Gruppen zuordnen und in Bezug auf diese und im Kontrast zu anderen spezifische Identitäten ausbilden. Diese Identitäten sind mit institutionellen Logiken vergleichbar, d. h., sie lassen sich als konkrete Handlungsmuster und Klassifikationen verstehen, mit denen Akteure ihre institutionelle bzw. hier organisationale Einbettung reproduzieren (siehe zu institutionellen Logiken Thornton und Ocasio 2008). Die Zugehörigkeit zu einer spezifischen kulturellen Gruppe wird von organisationalen Akteuren in diesem Sinne genutzt, um Unterschiede in der Auslegung formaler Strukturen im Vergleich mit anderen organisationalen Akteuren zu thematisieren und zu begründen. So vergleicht etwa der Abteilungsleiter W des Qualitätsmanagements der chinesischen Niederlassung von Z den informalen Organisationsalltag in Mutter- und Tochtergesellschaft und begründet damit unterschiedliche Interpretationen formaler Strukturen in den Einheiten. Er antwortet auf die Frage, ob die Strukturen in den Einheiten gleich seien:

Not totally same. [...] [Manager Zentrale] is the top management in the headquarter. Is responsible for the quality [...] I say ok, for the local is not necessary for the structures to be totally the same, but for the elements should be same. The elements is named ok. [...] It's totally same. But for the SAP tools, sometimes you know in China, in T-Land, also in Germany, because different person, different culture you should different management, I think. You know, we all see other to German guy the quality. [...] It's very high. You know, last we visit the headquarter plant line. All the men, all the women. Sometimes one work, one listen to the music. Radio. Very surprised, or? He can do the high quality for his work. Because one would listen music, he won't do work. This is Germany its ok, it's no problem. But if China, in our company. If our worker wants to listen to music or radio while do work. Unbelievable. [...] Because that means culture is different. Personal is different. So we should make the different management method for the work.

Als solch ein Begründungskontext erscheint kulturelle Differenz zunächst noch als eine Fortsetzung der Thematisierung differierender Einbettungskontexte, die sich in gewisse Gruppenidentifikationen übersetzt. Allerdings löst sich dieser Begründungskontext bereits von einem konkreten externen Bezug und wird pauschaler.

Daraus kann sich ein Problem für Organisationen ergeben: Löst sich kulturelle Differenz als Begründungskontext von der Behandlung eines spezifischen Umweltauschnitts, dann können sich daran anschließende informale Gruppenbildungen allgemeiner an kultureller Differenz orientieren. Gruppenbildung rekuriert daraufhin nicht mehr auf formale Erwartungsbildung, sondern auf ein alternatives Identitätsangebot. *In-* und *outgroup*-Identifikationen, d. h. wahrgenommene Gruppengrenzen überschneiden sich dann weniger mit der Identifikation von Mitgliedern und Nichtmitgliedern

(vgl. Dutton et al. 1994), sondern differenzieren in Organisationen Mitglieder anhand unterschiedlicher kultureller Zuordnungen. Beginnen sich informale Gruppen in Organisationen in diesem Sinne anhand eines kulturellen Vergleichsschemas zu beobachten, kann diese Beobachtung einen erfahrungsabhängigen und situativ gesteuerten Prozess des Vertrauensaufbaus und der Gruppenbildung ersetzen. Dadurch wird informale Gruppenbildung für statische Grenzziehungs- und Schließungsprozesse anfällig, weil Erwartungsbildung eben nicht mehr prozesshaft, situativ und bezogen auf Personen geschieht, sondern durch kulturelle Differenz eine gewisse Generalisierung erfährt. Man geht pauschaler davon aus, dass kulturell gleiche Mitglieder gleiche und kulturell differierende Mitglieder differierende Normen und Werte teilen.

Ein in solcher Weise entstehendes informales Gruppenbewusstsein, das sowohl von Gruppenmitgliedern als auch Nicht-Gruppenmitgliedern geteilt wird, ist dann Grundlage für die Ausbildung eines *in-group bias*, d. h. einer Tendenz, die Mitglieder der eigenen Gruppe anderen Akteuren vorzuziehen und mit diesen eher zu kooperieren (Hindriks 2012). Als Vergleichsbeobachtung ermöglicht Kultur dann positive oder negative Vergleiche, die das Bewusstsein von bestimmten Gruppenmitgliedschaften erhöhen (Tajfel und Turner 1979; Brewer 1979). Kulturelle Vergleiche reproduzieren dabei den *in-group bias*, indem Mitglieder Differenzen von „self and otherness“ bzgl. etwa der Einstellung zur Arbeit, Kommunikationsverhalten, Hierarchiebeziehungen und Entscheidungsstilen kommunikativ konstruieren (Ybema und Byun 2011; vgl. auch die Diskussion der Literatur in Ybema et al. 2012). Darauf verweist nicht nur die gerade zitierte Interviewpassage von W von Z, sondern auch etwa N, die ehemalige Assistentin der Geschäftsführung der ersten chinesischen Niederlassung von U, wenn sie zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern Unterschiede in der Interpretation organisationaler Vorgaben identifiziert. Dabei rekurriert kulturelle Gruppenbildung häufig auf Stereotype, um die Identität einer Gruppe im Vergleich zu einer anderen Gruppe in eine vorteilhafte Position zu bringen (Koveshnikov et al. 2016; vgl. auch Mense-Petermann 2005b). Bei B von L und auch bei T von U, wie in vielen weiteren Interviews, verweist darauf etwa bereits die Verwendung des Begriffs „*Mentalität*“, der zur Selbst- bzw. Fremdtypisierung von Denkweisen verwendet wird (vgl. Dreher 2005, S. 59 ff.).

Eine solche *in-* und *outgroup*-Identifikation bezieht sich dabei aber nicht nur auf die Gruppenbildung, sondern hat Konsequenzen für die Knüpfung informaler Netzwerke. Auch diese sind auf persönlichen Vertrauensaufbau angewiesen. „*Netzwerke baut man immer auf, wenn man Sympathie aufbaut [...] und Verständnis für die Person hat*“, wie der ehemalige entsendete Vertriebsleiter F der chinesischen Tochtergesellschaft von Z die Bedingungen des Aufbaus von Netzwerken mit lokalen Mitarbeitern auf den Punkt bringt. Auch Herr N der aktuell entsendete Vertriebsleiter von Z berichtet, wie wichtig Vertrauen zum Aufbau von Netzwerken in Tochtergesellschaften ist:

Innerhalb der Firma, sage ich mal klar, es ist Vertrauen wichtig. Sage ich da, denke ich mal, hat man ein gewisses Netzwerk. Sicherlich nicht wie ein Chinese. Das hängt aber auch ganz einfach damit zusammen, dass es eine sprachliche Barriere immer noch wie vor gibt. Ganz klar. So, aber sage ich mal, ich habe hier schon mein Netzwerk. Gerade, sage ich mal, zu den Mitarbeitern, die ich teilweise schon länger kenne. [...]

Allerdings beschränken sich die Fähigkeiten von N, Vertrauen aufzubauen, zunächst aufgrund seines Status als von der Muttergesellschaft eingesetzter *boundary spanner*, den die lokalen Mitarbeiter nicht wirklich einschätzen können.

Sage ich mal, in Richtung Mitarbeiter da muss man ganz klar sagen, ist es halt so, wie sie letztendlich, – und das ist eine wichtige Sache [...] – wir sagen immer „intronisiert“ werden, in Deutschland so schön. So das heißt also, wenn Sie hier herkommen und sollen eine Position übernehmen, wie wird das Ganze dann [...], vom Stammhaus, aber auch von der Tochter in Richtung Mitarbeiter kommuniziert? Das ist eine ganz wichtige Sache. So und da muss ich sagen, da glaube ich, haben die meisten Firmen ernste Probleme mit, weil das klappt meistens nicht wirklich gut. Bei mir hat das auch nicht wirklich gut geklappt. [...] Und das macht die Sache schwierig. Weil das ist das Problem: Sie übernehmen ja einen Bereich. Da sind Strukturen gewachsen und sie kommen als, ich sage mal, Ausländer, und dann noch aus dem Stammhaus, – Kontrolleur und was Ihnen dann so alles anhängt am Anfang. Kommen Sie da rein. Also das ist nicht unbedingt, dass man da geliebt wird. Und dass man gleich, ja, volles Vertrauen genießt, ist nicht. Im Gegensatz: Erst umgekehrt. So und wenn dann [...] diese Inthronisierung nicht sauber funktioniert hat und die Mitarbeiter verstehen eigentlich gar nicht, was der Deutsche da soll. Warum? Wieso? Weshalb? Dann [...] treten vermehrt Schwierigkeiten auf. Die teilweise dann auch nicht mehr wirklich zu bereinigen sind.

Erscheint dieses Herausforderung des Vertrauensaufbaus zunächst ein Kommunikations- und Transparenzproblem bei der Einführung des *boundary spanner* zu sein, wird dieser insbesondere durch seinen Status als „Ausländer“ erschwert. Es ist den lokalen Mitarbeitern nicht klar, „was der Deutsche da soll.“ Er wird entsprechend aus den kulturell konnotierten lokalen informalen Netzwerken der chinesischen Mitarbeiter herausgehalten.

[...] bei dem ein oder anderen gibt es schon Probleme. So, das heißt also,– Weil da ist eine andere Kultur. Sie haben [...] auch innerhalb der Firma ein anderes Manage-, ähm Netzwerk. Und das nutzen die so. Und das kriege ich gar nicht mit. Wenn der nicht will, dann bekomme ich das eben nicht mit. So und das macht die Sache nicht einfacher. Für beide Seiten denke ich mal nicht. So und da muss ich sagen: Ja, das ist schon wirklich eine Herausforderung.

Ergebnis der Exklusion aus zumindest einem Teil der informalen Netzwerke ist für N letztlich ein gewisser Kontrollverlust über seine Abteilung. Er bekommt häufig erst im Nachhinein mit, wenn Vorgesetzte der Muttergesellschaft ihn damit konfrontieren, dass Dinge nicht wie geplant laufen.

Und sollten Dinge eskalieren, dann hätte ich das schon ganz gerne gewusst. So, und nicht erst, wenn alles –, oder wenn ich es aus Deutschland höre. Weil das ist ja auch meine Position dann. Das ist dann natürlich sehr unangenehm, wenn mich mein deutscher Chef fragt: „Herr N, was ist denn da los?“ Und ich muss dann hier sagen: „Ja, wieso? Wovon sprechen Sie?“ So, dann stehe ich natürlich hier selber etwas,– der Chinese würde sagen: Soeben habe ich grade mein Gesicht verloren. [...] Das kann ich mir eigentlich auch nicht wirklich, eigentlich nicht erlauben. Weil ich verliere letztendlich auch [...] mein Stellenwert. Ne? Und also, das sind dann so Sachen, die funktionieren nicht so wirklich und die sind sehr unangenehm.

Dabei ist das Problem für N nicht nur sein ‚Gesichtsverlust‘ gegenüber der deutschen Zentrale, sondern letztlich, dass er aufgrund der kulturellen Differenz zu seinen Mitarbeitern vor Ort keine Chance sieht, die Situation in seinem Sinne zu lösen.

Und da ist es aber auch schwierig beizukommen. So wie soll ich jetzt reagieren? So [...] ich könnte sehr massiv reagieren. Wie ich das vielleicht in Deutschland tun würde. Aber das sagte ich ja, da nimmt man sich hier eher wieder zurück. Und das sind genau diese Probleme, die man [...] als deutscher Manager hat. Wenn ich mit so etwas konfrontiert werde, wie gehe ich damit um? Also ich kann da jetzt ein Exempel statuieren. Könnte ich. Hat aber mit Sicherheit, weil er wiederum aus, dann [...] der jeweilige Mitarbeiter natürlich innerhalb seines Teams da [...] seine Bindungen hat, hat das eine Reflexion. Wenn ich Pech habe, laufen mir dann reihenweise die Leute weg. [...] So. Und das sind dann [...] die wirklichen Herausforderungen, die man hat und die sehr schwierig [...] für einen Ausländer A zu verstehen sind und B natürlich: Wie gehe ich damit um?

Was N hier letztlich beschreibt, ist ein gewisser *outgroup*-Status den er als *boundary spanner* in der Tochtergesellschaft einnimmt: Als von der Muttergesellschaft entsendeter „Deutscher“ ist er aus den lokalen chinesischen informalen Netzwerken ausgeschlossen. Dieses führt nicht nur dazu, dass ihm Informationen vor Ort fehlen, was wirklich in seiner Abteilung passiert, sondern es geht mit einem faktischen Machtverlust einher. Versucht er seine formal zugesicherte Macht durchzusetzen, dann geht er das Risiko ein, dass sich Teile der Belegschaft mit unkooperativen Mitarbeitern solidarisieren und er einen großen Teil seiner Mitarbeiter verliert. Dabei kann er aufgrund seines *outgroup*-Status als „Deutscher“ noch nicht einmal sicher abschätzen bzw. kontrollieren, wie groß dieser Verlust wirklich wäre. Er ist nicht genügend in die informalen Netzwerke der lokalen Mitarbeiterinnen inkludiert, um mit allen informalen Gruppen verbunden zu sein bzw. genügend Wissen über die Konstitution der informalen Gruppen zu haben. Im Unterschied zu den in Organisation üblichen Problemen des informalen Unterwanderns von Vorgesetzten zeigt sich somit hier, dass die Wahrnehmung kultureller Differenz dieses Problem verstärkt: N hat aufgrund seines Status als Deutscher das Gefühl, seine formale Machtposition nicht informal durchsetzen zu können. Aus seiner Sicht fehlen ihm die sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten, um in die lokalen informalen Netzwerke eingebunden zu werden und seine formale Position dadurch abzusichern. Die Distanz zu seinen Mitarbeitern, seine Position als *outgroup* in der Tochtergesellschaft bezieht sich deshalb nicht nur auf seine Position als Vorgesetzter oder Entsendeter der Muttergesellschaft, sondern insbesondere auch auf seinen Status als „Ausländer“.

Die Thematisierung kultureller Differenz kann insofern zur Folge haben, dass sich in Organisationen eine informale *in-* und *outgroup*-Bildung in Bezug auf kulturelle Differenz durchsetzt. Dieses kann dazu führen, dass von einer Muttergesellschaft entsandte oder eingesetzte kulturell differente *boundary spanner* von den lokalen Mitarbeiterinnen prinzipiell eher als *outgroup* wahrgenommen werden (Toh und DeNisi 2007; Varma et al. 2011; Varma et al. 2012). Vergleichen sich dann die lokalen Mitarbeiter mit den *boundary spanner* und empfinden sie ihre Stellung in der jeweiligen Organisation als ungerecht – etwa aufgrund der bereits erwähnten Privilegien der *boundary spanner* oder weil sie nicht genügend informiert wurden, wieso ein *boundary spanner* ihr Vorgesetzter wird –, dann führt das zu einer prinzipiell konflikthaften Situation. Solche Konflikte

verstärken die Tendenz, Mitglieder anderer Gruppen auf ihre Gruppenmitgliedschaft zu reduzieren und diese nicht mehr als individuelle Person oder im Kontext der konkreten Situation wahrzunehmen (Tajfel und Turner 1979). Es kommt zu einer ethnozentrischen Reduktion von Personen und Gruppen auf bestimmte Attribute (Lee 2010) und kulturelle Stereotype (Koveshnikov et al. 2016). Ein Misstrauen in die andere Gruppe wird dann zum Misstrauen in die jeweilige Person. Misstrauen führt insofern zu Vereinfachungen und „findet sich [zudem] in seiner Wirkung bestätigt“ (Luhmann 1989, S. 79 ff.). Konflikte resultieren entsprechend in einer noch stärkeren Kohäsion informaler Gruppen in Organisationen (Krackhardt und Stern 1988). Eine solche Schließungstendenz von Gruppen macht es dann fast unmöglich, informale Netzwerke zwischen den Mitgliedern der Gruppen zu knüpfen. Entsprechend sind lokale Mitarbeiterinnen dann nicht ohne weiteres bereit, Informationen mit entsendeten *boundary spanner* zu teilen (Varma et al. 2012).

In- und *outgroup*-Konstruktionen haben dabei aber nicht nur Einfluss auf die Bereitschaft lokaler Mitarbeiterinnen, informale Netzwerke mit Mitarbeitern der Muttergesellschaften zu schließen, sondern auch umgekehrt auf die Bereitschaft von Mitarbeiterinnen der Unternehmenszentralen Netzwerke mit Mitarbeiterinnen der Tochtergesellschaften zu knüpfen. Auch letztere konstruieren lokale Mitarbeiterinnen als kulturelle und nicht vertrauenswürdige *outgroup*. Exemplarisch dafür steht folgende Aussage des Fertigungsleiters L im Fall Q, der die Probleme des von ihm organisierten Wissenstransfers in die chinesische Tochtergesellschaft und das Verhalten der lokalen Mitarbeiter beschreibt:

Und wie ich schon gesagt habe, du musst alles probieren, die darauf hinweisen, aber wir sind [...] die Langnasen, die erzählen immer und dann drehen die sich um und dann ist es anders. Deswegen muss da immer wieder jemand drauf losgehen.

L beschreibt hier seinen Status als *outgroup* in der Kommunikation mit lokalen Mitarbeiterinnen, indem er auf kulturelle Stereotypisierungen hinweist. Dabei ist an dieser Stelle weniger entscheidend, inwiefern L in der lokalen Niederlassung wirklich mit dieser kulturellen Stereotypisierung konfrontiert wird. Entscheidend ist, dass er diesen Status als *outgroup* dafür verantwortlich macht, dass die lokalen Mitarbeiter Mitarbeiterinnen der Muttergesellschaft nicht vertrauen und ihre Entscheidungen ignorieren. Für ihn als *boundary spanner* ist das selbst wiederum Anlass, den lokalen Mitarbeiterinnen zu misstrauen. Es handelt sich insofern um ein reflektiertes Misstrauen bzw. eine Form von systemischem Misstrauen, das sozusagen auf das Misstrauen der anderen vertraut und daraufhin diesen misstraut. Lässt sich dieses in Organisationen finden, dann führt diese zu verfestigten Misstrauensbeziehungen zwischen den Einheiten und erschwert die informale Netzwerkbildung. Entsprechend beschreibt der ehemalige entsendete Konstrukteur T von Q die Bereitschaft seiner Kollegen in der Muttergesellschaft von Q zum Informationsaustausch mit den Mitarbeiterinnen der chinesischen Tochtergesellschaft:

[...] ich schreib eine E-Mail meinetwegen an einen deutschen Kollegen mit dem und dem Inhalt. Und genau den gleichen Inhalt schreibt ein chinesischer Mitarbeiter an den Kollegen. Meine Antwort, die ich kriege, könnte ich sagen, fällt in gewisser Weise anders aus. Das Problem wird auf jeden Fall, wenn ich das dahin schreibe, wesentlich

schneller gelöst. [...] „Ach, ach da ist ein chinesischer Mitarbeiter. Jau, komm die E-Mail, die lese ich dann, wenn ich Zeit habe. Ach, und T hat geschrieben. Ach ne, da müssen,– da gucken wir aber mal, was der will.“

Diese fehlende Bereitschaft zur Kooperation von Mitarbeitern der Muttergesellschaft hat dann wiederum Auswirkungen auf die Bereitschaft der Mitglieder in der chinesischen Tochtergesellschaft, Netzwerkbeziehungen mit den Mitgliedern der Muttergesellschaft einzugehen. So berichtet etwa der Geschäftsführer Ü der chinesischen Tochtergesellschaft von Q davon, dass er gebeten wurde, eine Mitarbeiterin zum Wissensaustausch in die deutsche Muttergesellschaft zu schicken, dieses bislang aber hinauszögert. Er begründet das damit, dass die chinesischen von den deutschen Mitarbeiterinnen immer noch als *outgroup* behandelt werden:

Ich glaube nicht, dass wir wirklich akzeptiert würden von den deutschen Kollegen. [...] ich glaube, die sind nicht so weit einmal zu akzeptieren: Ihr macht gewisse Sachen besser als wir.

Der Fall Q zeigt hier exemplarisch, dass kulturelle *in-* und *outgroup*-Konstruktionen zu einem allgemeinen Problem institutionalisierten Misstrauens zwischen unterschiedlichen organisationalen Akteuren und Einheiten führen kann. Dieses drückt sich dann in einer fehlender Bereitschaft aus, sich auf informale reziproke Leistungsbeziehungen mit Mitgliedern anderer Gruppen einzulassen und somit bereit zu sein, darauf zu vertrauen, dass von diesen Mitgliedern eine informale Leistung gewürdigt wird und sich auf Dauer lohnt. Etabliert sich ein solches institutionalisiertes Misstrauen, können Koordinationsbeziehungen zwischen den Einheiten dann zwar immer noch auf der Grundlage von Herrschaft erzwungen werden, ihnen fehlt aber genügend Vertrauen und damit die Grundlage für die Bildung informaler Beziehungen, um eine formale Integration der Einheiten zu erreichen. Eine Organisation kann dann nicht darauf vertrauen, dass sich Netzwerke zwischen den Einheiten automatisch informal herstellen und es zu einem verlässlichen und für eine Organisation sinnvollen Informationsaustausch kommt.

Kulturelle Differenz stellt MNU insofern vor das Problem, als Folie für *in-* und *outgroup*-Konstruktionen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Einheiten zu dienen. Diese Konstruktion erschwert den Vertrauensaufbau zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Einheiten, der notwendig für den Aufbau informaler Beziehungen ist. Dieser erschwerte Vertrauensaufbau kann sich dann zu einem institutionalisierten Misstrauen zwischen den Einheiten bzw. *boundary spanner* und lokalen Mitarbeiterinnen steigern. Daraus resultiert letztlich eine Tendenz, den Unterschied zwischen informalen Gruppen und informalen Netzwerken verschwinden zu lassen. Im Extremfall sind organisationale Akteure dann nicht nur ausschließlich gesellig mit kulturell gleichen Mitgliedern, sondern lassen sich auch nur noch auf reziproken Leistungsaustausch mit Mitgliedern der kulturell gleichen Gruppe ein. Insbesondere die daraus folgende statische Schließung informaler Netzwerke ist für Organisationen problematisch. Dieses besitzt nicht nur direkte Folgen für die alltägliche Zusammenarbeit, sondern es wird darüber hinaus schwer – wie im Folgenden gezeigt wird – eine einheitsübergreifende Selbstbeschreibung zu etablieren und diese der Vielfalt der Umwelteinbindungen und der organisationalen Akteure entgegenzusetzen.

4.3.7.4 *Kulturelle Differenz als Identitätsangebot*

In- und *Outgroup*-Konstruktionen können insofern die Bildung informaler Netzwerke erschweren. Organisationen sind aber auf informale Netzwerkbildung angewiesen, um unterschiedliche informale Gruppen informativ integrieren zu können. Diese Netzwerkbildung bildet die Grundlage, um eine informale unternehmensweite Austauschstruktur zu schaffen. Ohne die Möglichkeiten einer solchen Austauschstruktur können Muttergesellschaften in MNU aber nicht ohne weiteres darauf vertrauen, die unterschiedlichen Gruppenidentitäten in eine organisationale Gesamtidentität einzubinden (vgl. 4.3.6). Dieses stellt zum einen auf einer direkten operativen Ebene die Muttergesellschaften vor Probleme, die Übernahme formaler Strukturangebote in den Tochtergesellschaften sicherzustellen. Zum anderen, und dieses ist an dieser Stelle entscheidender, wird es so kaum möglich, die Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft in den lokalen Einheiten durchzusetzen. Denn werden die *boundary spanner* als primäre Träger einer Selbstbeschreibung aufgrund von *in-* und *outgroup*-Konstruktionen nicht in die informalen Strukturen lokaler Einheiten einbezogen, kann ihnen auch nicht die Implementation der Selbstbeschreibung ihrer jeweiligen Muttergesellschaft gelingen. Schließlich ist die Durchsetzung einer gemeinsamen Weltsicht auf permanente informale Interaktion angewiesen (Wilkins und Ouchi 1983). Sie beruht somit zunächst auf der Knüpfung informaler Netzwerke.

Kann eine Organisation allerdings der Ausbildung vieler Gruppenidentitäten keine integrierende Selbstbeschreibung entgegensetzen, dann ersetzen die lokalen Einheiten diese fehlende Einbindung durch eigene Selbstbeschreibungen bzw. durch eigene Interpretationen einer allgemeineren Selbstbeschreibung. In einem solchen Fall werden ganz allgemein die konkreten Identifikationen der organisationalen Akteure vor Ort entscheidend. Akteure greifen zur Bildung von Organisationsidentitäten auf für sie einfach zugängliche und alltäglich anwendbare Kategorien zurück (Hsu und Elsbach 2013). Die kulturellen Gruppenidentitäten bieten sich dabei als Grundlage für solche Identifikationsprozesse an, allein weil sie die Abstimmungsprozesse mit externen Akteuren vereinfachen und die jeweilige Tochtergesellschaft von ihrer Muttergesellschaft zu distinguieren verhelfen. Zudem lässt sich Kultur selbst als eine Form von Selbstbeschreibung verstehen, die die Wahrnehmung damit identifizierter Akteure anleitet und ihnen als Begründung für ihre Handlungen dient. Kultur ist dabei abstrakt genug gefasst, um auf alle möglichen thematischen Bezüge reagieren zu können (Grøgaard und Colman 2016). Sie basiert auch auf einem fiktiven Konsens kultureller Gleichheit und Differenz. Durch sie angeregte Gruppenbildung besitzt entsprechend nicht die gleichen Beschränkungen wie eine interaktiv erzeugte Gruppenbildung. Um als Orientierungsfolie zu dienen, muss sie nicht immer wieder zwischen den Mitgliedern konkret interaktiv ausgehandelt werden. Es wird angenommen, dass man weiß, was kulturell gleich und was kulturell nicht gleich ist. Für die Orientierung an dieser Gleichheit oder Differenz reichen symbolische Handlungen oder die Wahrnehmung spezifischer Attribute bzw. Symbole aus (Dreher 2005, S. 177 ff.).

Darüber hinaus ist Kultur nicht nur abstrakt genug, sondern auch äußerst attraktiv, um lokalen Einheiten zur Bildung bzw. Interpretation einer Selbstbeschreibung zu dienen: Kultur kann von lokalen Akteuren zur Stärkung ihrer Machtpositionen in

MNU eingesetzt werden (Ybema und Byun 2011; vgl. auch die Diskussion der Literatur in Ybema et al. 2012). Sie versorgt lokale Akteure mit einem unhintergehbaren Begründungskontext, der von diesen zur Abwehr von Anforderungen anderer organisationaler Akteure genutzt werden kann.

Exemplarisch sowohl für die Abstraktheit als auch für die Attraktivität von Kultur zur Stärkung von Machtpositionen lassen sich etwa die Erfahrungen von F, dem ehemalige entsendeten Vertriebsleiter von Z, anführen:

Und die chinesischen Mitarbeiter wissen, wenn die halt das Wort Kultur nennen, dass die westliche Hemisphäre sehr vorsichtig ist. [...] Wenn die Kultur sagen, dann bremsen wir automatisch hier in Europa. Und das wissen die chinesischen Mitarbeiter. Und wenn sie etwas nicht wollen oder etwas anderes umsetzen wollen, ne, dann bringen sie die Kultur mit ins Spiel, weil die wissen, das bremsst uns aus. [...] die chinesische Kultur ist so und die chinesische Kultur ist nicht immer so. Ich habe einen drei Tage, vier Tage Kurs gemacht nur mit chinesischen Mitarbeitern für die chinesische Kultur. [...], dass sie auch über ihre Kultur lernen. [...] und eigentlich ist deren Kultur nichts anderes als unsere Kultur. [...] Es ist vielleicht hier ein bisschen anders verpackt. [...] Und dann habe ich das gelesen und dann habe ich das verglichen mit dem Arbeitsalltag. Und man sieht dann, wie unehrlich die chinesischen Mitarbeiter sind. Wie sie halt drehen und spinnen, dass es denen am besten passt. [...] Die nutzen das als eine Bremse, um halt das umzusetzen, was sie wollen.

Kultur wird insofern aus Sicht von F von den lokalen Mitarbeitern sehr flexibel eingesetzt. Diese Flexibilität beruht dabei auf einem fiktiven Konsens darüber, was die einheimische Kultur abstrakt ausmacht. Kulturelle Differenz können lokale Akteure auf der Grundlage dieses Konsenses verwenden, um legitim alle Entscheidungen im Lichte kultureller Gleichheit oder Differenz zu interpretieren und in ihrem Sinne zu entscheiden. In diesem Sinne liefert kulturelle Differenz lokalen Einheiten und Akteuren einen Begründungskontext, um legitim formale Anforderungen abzulehnen bzw. zu reinterpretieren. Lokale Mitarbeiter können dann Kultur strategisch einsetzen und dazu nutzen, eigene Interessen zu verfolgen und diese über die Interessen der jeweiligen Organisation zu stellen. F versucht dem hier entgegenzusteuern, indem er das Verständnis der chinesischen Kultur durch einen Kurs zu konkretisieren versucht. Dieses soll den Konsens über die Andersartigkeit der chinesischen Kultur aufbrechen und diese damit als Begründungskontext entwerfen.

Als abstrakter Begründungskontext bietet sich Kultur somit lokalen Einheiten an, zumindest alternative kulturelle Interpretationen der allgemeinen Selbstbeschreibung einer Organisation einzuführen und diese zur Grundlage ihrer Entscheidungsprozesse zu machen. Dieses lässt sich etwa anhand des Interviews mit dem einheimischen Geschäftsführer Ö der chinesischen Tochtergesellschaft von Z nachvollziehen.

Zunächst betont dieser die kulturellen Differenzen zwischen deutschen und chinesischen Mitarbeitern und bezieht diese auf die Behandlung der lokalen Umwelt:

German way is different to China way.

Because they [Muttersgesellschaft; C.S.] cannot just convert, transfer the German way to Chinese market, because the customer are totally different.

Entsprechend des Umweltbezuges der Wahrnehmung kultureller Differenz lässt sich aktuell auch keine starke *in-* und *outgroup*-Bildung in Z finden, die sich etwa in einem

Konflikt zwischen den Einheiten bzw. ihren Akteuren äußern würde. Dieser Konflikt wird allerdings von Ö für die Vergangenheit beschrieben:

During the starter phase, and the first I think 1 or 3 years, it was very hard for both side to reach common understanding. Because as I said, at the beginning it's just a polite, no real understanding. But second step is really hard time because the way of thinking between German and China are quite different.

Die Tochtergesellschaft wehrte sich in dieser Phase gegen eine Vereinheitlichung der Programmierung ihrer lokalen Umwelt durch die Einbindung in die Strategie der Muttergesellschaft:

First is, a German always have a lot of strategy. So, for sure in general they always want to implement in Chinese market. The original idea always compete in China. Just make it like Germany. As I said, in this aspect, as I already said, is not possible for [Tochtergesellschaft]. We always safeguard our standpoint very strongly and very clearly, but also responsively.

Inzwischen wird das Verhältnis aber als harmonisch beschrieben. Dieses wird von Ö vor allem der hohen Autonomie der Tochtergesellschaft zugeschrieben, welche sich aus einem besseren Verständnis der Muttergesellschaft, d. h. aus fehlenden Integrationsversuchen ergibt:

Third stage is center German really mature, real understanding. And also to drive the company, you should combine the strengths of China and also German. German manager cannot just order China team, just do as they like. But, German has a lot of our professional understanding. They can share their understanding with Chinese colleagues. So Chinese colleagues can receive a lot of advice and support.

Insofern löst sich der zu Beginn des Engagements vorhandene Konflikt durch eine hohe Autonomie der chinesischen Tochtergesellschaft im Fall Z auf. Ergebnis dieses Konfliktes ist somit eine hohe Autonomie der Tochtergesellschaft und die Legitimation dieser Autonomie durch den Hinweis auf kulturelle Differenz. Kulturelle Differenz wird an dieser Stelle benutzt, um direkte formale Anweisungen der Muttergesellschaft legitimerweise abzulehnen. Sie dient als Grundlage für eine leichte Form von *in-* und *outgroup*-Bildung, die keine starken Misstrauensbeziehungen institutionalisiert, aber immerhin Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten der Mitarbeitern der Muttergesellschaft begründet, Vorgaben zur Bearbeitung der externen Umwelt zu machen. Die Mitarbeiter der Muttergesellschaft sollen zumindest aus Sicht von Ö nur in einer beratenden Funktion auftreten. Ihnen wird eine gewisse allgemeine Legitimation zugestanden, weil ihnen ein „*professional understanding*“ in der abstrakten Vorgabe von Programmen zugesprochen wird. Die Kontrolle über die externe Umwelt und deren Programmierung behält aber die Tochtergesellschaft. Entsprechend wird in den Interviews zwar von Netzwerkbeziehungen zwischen den Einheiten berichtet, diese beschränken sich aber thematisch stark auf wenige formale Bereiche und höhere Hierarchieebenen. Hinweise auf Formen des organisierten regelmäßigen informalen Austauschs und daran anschließender Gruppenbildung finden sich in den Interviews hingegen kaum.

Wird kulturelle Differenz in diesem Sinne benutzt, dann geht ihre Verwendung über die Begründung brauchbarer Illegalität hinaus. Sie wird hier offen dazu eingesetzt,

um die Legitimität des Programmierungsanspruchs der Muttergesellschaft über die externen Grenzen der Tochtergesellschaft in Frage zu stellen. Damit geht eine Identitätsbehauptung der Tochtergesellschaft einher, die ihre Individualität im Unternehmen hervorhebt. So betont Ö:

And [Tochtergesellschaft] want to be complete Chinese company in German cooperate

Die Tochtergesellschaft versteht sich insofern zwar als Teil von Z, aber als ein Teil, der innerhalb von Z eine kulturell individuelle Interpretation der Selbstbeschreibung des Unternehmens behaupten kann. So beschreibt Ö:

If you walk around, then I think from both of your perspectives, you will, you can say it's a German company. We use [...] so many German identities. But also you can see, it's a pure Chinese company.

Auf Grundlage dieser Identität können Strategien der Muttergesellschaft abgelehnt bzw. über die lokale Interpretation einer allgemeinen Strategie verhandelt werden.

[...] ok at the beginning typical German manager ways: "Just ok. This is our company strategy. Just do in China, like this." In most cases we always said: "No".

For any strategy issues, always both sides sit together to talk about it. To come a common solution. The, for sure when it comes to China business strategy, China will take the lead. When it comes to corporate strategy, for sure German manager will take the lead and we will support.

Diese Identitätsbehauptung betrifft ebenso die Außendarstellung des Unternehmens. Auch hier besteht die Tochtergesellschaft auf eine lokale Darstellung der Marke gegenüber der Umwelt. So stellt Ö dar:

Not only global German brand, but also more local flavors, local elements.

Which is, as I said, we want to be perceived by our market as global and China brand. Most trusted, this combination. And also we want to be a committed Chinese company for Chinese market.

Die chinesische Tochtergesellschaft von Z entwickelt insofern eine individuelle Interpretation bzw. eine eigene Selbstbeschreibung unter Bezug auf kulturelle Differenz. Sie nutzt kulturelle Differenz dabei nicht nur, um Abweichungen von formalen Vorgaben der Muttergesellschaft zu begründen, sondern um als eigenständiges Unternehmen sowohl gegenüber anderen organisationalen Akteuren als auch gegenüber externen Akteuren in Erscheinung zu treten. Die Tochtergesellschaft betont damit nicht nur ihren eigenständigen organisationalen Charakter, sondern konstruiert darüber hinaus auch das gesamte Unternehmen Z als organisationales Netzwerk gleichberechtigter Akteure. Sie betrachtet sich dabei selbst als ein Akteur in diesem Netzwerk, der seine Eigeninteressen insbesondere gegenüber der Muttergesellschaft verteidigen muss und stellt so letztlich die von der Muttergesellschaft forcierten Integrationsversuche in Frage (vgl. für die Entwicklung solcher Eigeninteressen lokaler Einheiten Kostova et al. 2016).

Kulturelle Differenz kann insofern zur Formulierung lokaler Selbstbeschreibungen dienen, die zumindest Tochtergesellschaften eine legitime Grundlage bieten, um Selbstbeschreibungen einer Muttergesellschaft lokal individuell zu interpretieren bzw.

zumindest teilweise abzulehnen. Kulturelle Differenz symbolisiert dabei die auf soziale Vielfalt lokaler Umwelten begründete Autonomie von Tochtergesellschaften und verbindet diese mit einem von der jeweiligen Muttergesellschaft kaum zu kontrollierenden Legitimationskontext. Wie F sagt: „*Wenn die Kultur sagen, dann bremsen wir automatisch hier in Europa. Und das wissen die chinesischen Mitarbeiter.*“ Kulturelle Differenz kann dann als Begründungskontext fungieren, um eine spezifische Identität einer Tochtergesellschaft sowohl in den Unternehmen als auch in ihrer lokalen Umwelt zu behaupten. Diese spezifische Identität lädt die Abstimmungsverhältnisse an den Intraorganisationsgrenzen mit Unsicherheit auf, weil kulturelle Differenz lokalen Akteuren als guter Grund dient, um Entscheidungen anhand ihrer Eigeninteressen zu reinterpretieren oder nicht umzusetzen. Entsprechend ist dieser nicht zu kontrollierende Legitimationskontext anfällig für die Bildung von Misstrauen. Insgesamt wird es für MNU so herausfordernder als für andere Organisationen, eine einheitliche Selbstbeschreibung und auf dieser Grundlage eine einheitsübergreifende formale Identität samt Systemvertrauen zu etablieren.

4.3.7.5 *Kulturelle Differenz als besondere Herausforderung von MNU*

Zusammenfassend und theoretisch zuspitzend lässt sich kulturelle Differenz in diesem Sinne als die besondere Herausforderung multinationaler Umwelten für Organisationen bestimmen. Kulturelle Differenz verschärft die üblichen Herausforderungen der Integration differenzierter Organisationen und macht es wahrscheinlicher, dass MNU als Netzwerke opportunistischer Akteure in Erscheinung treten.

Differenzieren Organisationen autonome Einheiten zur Behandlung multinationaler Umwelten aus, dann bilden diese nicht nur formale, sondern auch informale Strukturen, um den Abstimmungsprozess mit lokalen Umwelten zu gewährleisten. Wie ich in 4.3.4.2, 4.3.5 und schließlich in 4.3.6 analysiert habe, versuchen Muttergesellschaften diese Tochtergesellschaften durch vertraute *boundary spanner* in eine einheitliche Selbstbeschreibung zu integrieren, um Abstimmungsprozesse an den Intraorganisationsgrenzen verlässlicher gestalten zu können. Allerdings werden *boundary spanner* von lokalen Mitgliedern nicht automatisch in die informalen Strukturen von Tochtergesellschaften einbezogen.

Informale Strukturen, d. h. informale Gruppen und Netzwerke, sind zentral auf die Bildung persönlicher Vertrauensbeziehungen angewiesen. Wahrgenommene kulturelle Differenzen spielen in diesem Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen eine entscheidende Rolle. Wie ich zeigen konnte, reflektieren kulturelle Differenzen die Thematisierung spezifischer Umwelten lokaler Einheiten und die daran anschließende informale Gruppenbildung. Insofern taucht die eigentlich durch Ausdifferenzierung organisationaler Einheiten bearbeitete soziale Vielfalt in der Form einer kulturellen Vielfalt informaler Gruppenbildung wieder auf. Diese Vielfalt verlangt wiederum Abstimmungsprozesse, die durch informale Netzwerkbeziehungen gewährleistet werden können.

Problematisch wird es, wie ich darüber hinaus herausarbeiten konnte, wenn kulturelle Differenz sich von dem spezifischen Bezug zu lokalen Umwelten löst und als Folie zur *in-* und *outgroup*-Bildung zwischen organisationalen Akteuren dient. In dieser

Form kann kulturelle Differenz Misstrauensbeziehungen zwischen informalen Gruppen in einer Organisation institutionalisieren. Kultur wäre dann nicht nur ein rein faktisches Hindernis zum Aufbau von Vertrauen durch different eingelebte Verhaltensweisen, Praktiken etc., sondern eine organisational wirksame Beschreibung für ganze Gruppen von Mitarbeiterinnen bzw. organisationalen Einheiten. Daraus kann sich dann ein allgemeines Misstrauen zwischen diesen Gruppen ergeben, welches sich etwa in der offenen Kommunikation und Markierung kulturell unterschiedlicher Umgangsweisen dieser Gruppen mit Entscheidungsprämissen äußert (vgl. Ybema und Byun 2011).

Diese Institutionalisierung von Misstrauen besitzt für Organisationen eine besondere Problematik: Sie schränkt die Möglichkeiten zur informalen Netzwerkbildung ein und erschwert dadurch, unterschiedliche informale Gruppen durch die Knüpfung informaler Netzwerke zu integrieren. Unter solchen Bedingungen ist es nicht gewährleistet, dass die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften in den lokalen Einheiten etabliert werden können. Fehlen solche einheitliche Selbstbeschreibungen, dann bietet sich kulturelle Differenz den lokalen Einheiten und Akteuren aufgrund ihrer alltäglichen Wahrnehmbarkeit, ihrer Abstraktheit und der Opportunität zum Machtgewinn an, eigene Selbstbeschreibungen bzw. eigene Interpretationen einer einheitlichen organisationsweiten Selbstbeschreibung auszubilden. Für MNU besteht in so einem Fall die Gefahr, dass eine Tochtergesellschaft durch eine solche Generalisierung von informalen Differenzen auch auf der Ebene ihrer Selbstbeschreibung autonom wird und stärker den Charakter einer eigenständigen Organisation annehmen kann. Die sich auf der Grundlage dieser Autonomie bildenden kulturell differenten Selbstbeschreibungen lokaler Einheiten können dann den Widerspruch zu formalen Vorgaben von Muttergesellschaften legitimieren. Die Kommunikation von Widerspruch kann in so einem Fall sozusagen eine kommunizierte Unterstützung in der Gruppe kulturell Gleicher erwarten. Entscheidungen und Entscheidungsprämissen können dann legitim mit Bezug auf kulturelle Differenz offen abgelehnt werden.

Diese Möglichkeit des legitimen Widerspruchs lädt Abstimmungsprozesse zwischen Einheiten und Akteuren wiederum mit Unsicherheit auf und stellt die formale Integration, d. h. den Aufbau eines einheitsübergreifenden Systemvertrauens innerhalb von MNU in Frage. Die Mitgliedschaft in der eigentlich informalen Gruppe kulturell gleicher Mitarbeiter fungiert in diesem Zusammenhang als konkurrierendes Identifikationsangebot zur formalen Mitgliedschaft in der jeweiligen Organisation bzw. wird dominanter als diese. Sie sorgt quasi dafür, dass „[d]ie sinnhafte Dominanz der Formalität [...] in der Kommunikation ab[reißt]“ (Tacke 2015, S. 76). Geschieht dieses, dann sind kulturell begründete lokale Abweichungen nicht mehr als brauchbare Illegalität zu verstehen, die formale Strukturen mit der notwendigen Flexibilität versorgt, sondern als legale offene Infragestellung des fiktiven formalen einheitsübergreifenden Konsenses der jeweiligen Organisation.

Letztlich, und das wäre sozusagen ein denkbares *worst case scenario*, führen solche konkurrierenden Selbstbeschreibungen dazu, dass eine einheitliche sachliche Verortung eines Unternehmens in der Welt durch die vielfältigen kulturellen Auslegungsmöglichkeiten der jeweiligen Selbstbeschreibung in den Unternehmen nicht mehr verlässlich

möglich ist. Die Vielfalt multinationaler Umwelten würde sich sozusagen in eine kulturelle Vielfalt der Interpretation formaler Strukturen übersetzen. Es fehlt dann nicht nur unter den Mitgliedern das Vertrauen, dass alle Teile einer Organisation im Sinne der jeweiligen Organisation handeln, sondern es fehlt darüber hinaus das Vertrauen, dass man zwischen den Einheiten überhaupt ein gemeinsames Verständnis erreichen kann, was im Sinne der Organisation handeln überhaupt heißt.

In so einem Fall wäre der formale Rahmen eines MNU in Frage gestellt, weil Konflikte zwischen organisationalen Akteuren nicht mehr verlässlich gelöst werden können. Es geht dann nicht mehr nur darum, dass zwischen den Einheiten konflikthaft ausgehandelt werden muss, wie Entscheidungsprämissen im Rahmen unterschiedlicher Umweltinterpretationen umgesetzt werden können. Es geht vielmehr darum, dass der formale Rahmen, in dem solch ein Konflikt ausgetragen wird, nicht mehr als verlässlich gilt. Dieser Rahmen wird mehrdeutig (Corley und Gioia 2004) und diese Mehrdeutigkeit untergräbt wiederum ein Vertrauen der Mitglieder in die jeweilige Organisation (Maguire und Phillips 2008). Ein MNU wäre in einem solchen Fall auf seine durch Vertragskonstruktion garantierten Herrschaftsbeziehungen zwischen einzelnen sich misstrauenden und auf Eigeninteressen fokussierten Akteuren reduziert. Eine in Systemvertrauen gründende Rationalisierung von Umweltbeziehungen ist dann schwer vorstellbar. Als Organisation wäre dann ein solches MNU von seinen Peripherien beherrscht und würde eher die Form eines durch Eigentumsverhältnisse zusammengehaltenen Netzwerkes opportunistischer Akteure annehmen. Der organisationale Charakter eines MNU steht in so einem Fall in Frage.

Die Verwendung kultureller Differenz kann insofern im schlimmsten Fall den organisationalen Charakter von MNU in Frage stellen. In diesem Sinne ergibt sich durch die Thematisierung multinationaler Umwelten in der Form kultureller Differenz, die besondere Herausforderung multinationaler Umwelten für Organisationen.

Daraus folgt die Annahme 8:

Kulturelle Differenz stellt die besondere Herausforderung multinationaler Umwelten dar. Thematisiert kulturelle Differenz zunächst spezifische Umweltbezüge informaler Strukturbildung, kann sie über in- und outgroup-Bildung Misstrauen zwischen unterschiedlichen Einheiten eines MNU institutionalisieren. Dieses erschwert die Integration lokaler Einheiten über informale Netzwerkbildung und dadurch auch die Etablierung einer einheitlichen Selbstbeschreibung. Lokale Einheiten können dann kulturelle Differenz dazu benutzen, alternative Selbstbeschreibungen bzw. alternative Interpretationen einer einheitlichen Selbstbeschreibung einzuführen und diese Selbstbeschreibungen legitimerweise zur abweichenden Entscheidungsfindung zu verwenden. Daraus ergeben sich neue Unsicherheiten in den Abstimmungsprozessen zwischen den Einheiten und Probleme, eine einheitsübergreifende formale Identität zu implementieren. Kulturelle Differenz kann so letztlich den organisationalen Charakter von MNU in Frage stellen.

In- und outgroup-Bildung, die sich auf kulturelle Stereotype bezieht, lässt sich in Ansätzen in fast allen Fällen finden. Inwiefern diese Bildung erfolgt, hängt dabei insbesondere von der sozialen Rekonstruktion lokaler Umwelten, den konkreten Abstimmungsprozessen im Internationalisierungsprozess und der sich daraus ergebenden Autonomie

lokaler Einheiten ab. Der konkrete Internationalisierungsprozess individueller Organisationen bildet schließlich überhaupt erst die Grundlage für die Bildung autonomer informaler Strukturen. Es ist insofern wichtig zu betonen, dass kulturelle Differenz nicht automatisch zu einer *in-* und *outgroup*-Bildung führen muss, die den organisationalen Charakter von MNU in Frage stellt. MNU sind nicht nur als Netzwerke einzelner Organisation zu verstehen, die durch auf Eigentum gründende Herrschaftsbeziehungen zusammengehalten werden. Streben MNU allerdings trotz sozial vielfältiger multinationaler Umwelten an, formal lokale Einheiten zu integrieren und die sich daraus ergebenden Rationalisierungsvorteile zu nutzen, dann müssen diese organisational auf die Herausforderungen kultureller Differenz reagieren.

4.3.8 Organisationale Reaktionen auf die Herausforderungen multinationaler Umwelten

Empirisch ist die Infragestellung des organisationalen Charakters von MNU eine Ausnahme. Konfrontieren multinationale Umwelten Organisationen angesichts möglicher kulturell differierender Identitätsbildungsprozesse zwar grundsätzlich mit einer spezifischen Herausforderung für die Aufrechterhaltung ihrer formalen Integration und damit ihres Systemvertrauens, bleibt diese Herausforderung allerdings eher eine von Organisationen bearbeitbare Tendenz. Organisationale Akteure reagieren ganz allgemein auf eine Infragestellung organisationaler Identitäten durch *sensemaking*-Prozesse, um diese Ambiguitäten zu beseitigen (Corley und Gioia 2004). Organisationen sind entsprechend lernfähig. Sie entwickeln Strukturen und Mechanismen, die Systemvertrauen und Integration trotz kultureller Differenz gewährleisten. Dadurch tritt eine solche Infragestellung des organisationalen Charakters zumeist nur temporär entweder in unterschiedlichen Phasen des Internationalisierungsprozesses oder aufgrund einer veränderten organisationalen Rekonstruktion der globalen Umwelt auf. Letzteres zeigt sich insbesondere in den von den soziopolitischen Ansätzen beschriebenen Transnationalisierungsprozessen (s.o. 2.3.3.2.2). Allerdings können Organisationen auch an der Herausforderung dieser Infragestellung scheitern, bzw. es kann zumindest zum Verkauf der Teile eines Unternehmens kommen, die das Systemvertrauen in Frage stellen (vgl. dazu die Analyse interkultureller Probleme in der Fusion von Daimler und Chrysler bei Dreher 2005). Wie gehen Organisationen insofern mit der potentiellen Infragestellung ihres organisationalen Charakters um?

Zunächst ist auch hier darauf hinzuweisen, dass sich unterschiedliche organisationale Akteure im MNU in ihrem Interesse an einem allgemeinen Systemvertrauen und damit einhergehenden Rationalisierungsgewinnen unterscheiden. Für lokale Einheiten und ihre Akteure besteht zunächst kein Problem in der Etablierung lokaler Selbstbeschreibungen. Sie können diese zum Machtgewinn und zur Verfolgung von Eigeninteressen nutzen, etwas was von mikropolitischen Ansätzen immer wieder hervorgehoben wird (s.o. 2.3.3.2.1).

Im Gegensatz dazu, wie bereits in 4.3.4 ausgeführt, haben insbesondere Muttergesellschaften ein Interesse daran, eine von ihnen kontrollierte Selbstbeschreibung in ihren MNU zu etablieren. Ansonsten bestünde die Gefahr, dass die Beziehung zwi-

schen Mutter- und Tochtergesellschaften de facto die Form einer Prinzipal-Agent-Beziehung zweier unabhängiger Partner annehmen würde. Diese wäre dann trotz einer einbindenden Vertragskonstruktion mit Opportunismusproblemen konfrontiert. Offen bliebe dann nicht nur, ob und unter welchen Kosten eine Muttergesellschaft ihre dominante Position in dieser Beziehung aufrechterhalten könnte. Vielmehr stellt sich dann die Frage, welche Rationalisierungsgewinne sich aus dem Eigentum einer Tochtergesellschaft überhaupt für eine Muttergesellschaft ergeben. Dabei geht es nicht nur darum, inwiefern sich etwa *economies of scale and scope* in solchen Unternehmen etablieren lassen, sondern es ist zudem fraglich, inwiefern sich mögliche Gewinne aus dem Eigentum mit den Gefahren möglicher Legitimationsverluste in diversen Umwelten verrechnen lassen. Verliert eine Muttergesellschaft die Kontrolle über die gemeinsam geteilte Außengrenze zur lokalen Umwelt, dann verliert sie auch die Kontrolle über Prozesse, die ihre Legitimation in Frage stellen können. Externe Akteure rechnen schließlich Handlungen der lokalen Einheiten der gesamten Organisation zu (Kostova et al. 2016). Wie der Vertriebsleiter P im Fall U sagt: „*wir wollen einfach mehr Kontrolle in die Qualität, um natürlich unseren Namen U zu schützen*“ (s.o. S. 244). Muttergesellschaften sind entsprechend bestrebt, über die bereits beschriebenen Kontrollversuche hinaus der Etablierung lokaler Selbstbeschreibungen entgegenzuwirken.

Wie können Muttergesellschaften insofern dafür sorgen, dass kulturelle Differenz nicht zum Vertrauensverlust zwischen den organisationalen Akteuren und zur Ausbildung lokaler Selbstbeschreibungen führt, die ihre dominante Position und eine formale Integration der Einheiten in Frage stellen? Im Folgenden werde ich zeigen, dass Muttergesellschaften auf die besondere Herausforderung kultureller Differenz reagieren können, indem sie zum einen die von ihnen jeweils kontrollierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit erweitern und ihrer Position in dieser mehr Legitimität verleihen. Zum anderen laden sie ihre Selbstbeschreibungen im Rahmen einer Strategie der Kooptation mit kulturellen Bezügen auf und machen sie dadurch attraktiver für lokale Akteure. Beides soll die Legitimität der von den Muttergesellschaften verfolgten Selbstbeschreibungen vor Ort erhöhen und es entsprechend konkurrierenden Selbstbeschreibungsangeboten erschweren, Akzeptanz für Widerspruch zu einer integrierenden Selbstbeschreibung bereitzustellen. Letztlich soll so die dominante Position der Muttergesellschaften in ihren MNU abgesichert und auf dieser Grundlage die lokalen Einheiten in einen formalen Rahmen integriert werden.

Um dieses herauszuarbeiten, stelle ich zunächst die Erweiterung der informalen Öffentlichkeit innerhalb von MNU in 4.3.8.1 dar. Hier zeige ich, dass Muttergesellschaften die von ihnen kontrollierte informale Öffentlichkeit über den Einsatz sozialer Kontrollmechanismen auf mehr lokale Mitarbeiter erweitern. Zudem positionieren sich die Muttergesellschaften als Dienstleister in der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit und erhöhen so die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Angebote vor Ort übernommen werden können. Diese Wahrscheinlichkeit kann von Muttergesellschaften noch mehr gesteigert werden, wenn sie darüber hinaus die Auswahl ihrer *boundary spanner* den Herausforderungen kultureller Differenzen anpassen und die Legitimität der Gesamtorganisation vor Ort erhöhen.

Jedoch konfrontiert insbesondere die Erweiterung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit eine Selbstbeschreibung mit einer höheren sozialen und kulturellen Vielfalt organisationaler Akteure. Als Reaktion darauf können die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften kulturelle Bezüge ihrer Heimatkontexte inkludieren. Wie ich in 4.3.8.2 zeigen werde, sichern diese kulturellen Bezüge in der Form einer Strategie der Kooptation die Durchsetzung der Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften und ihrer dominanten Positionen im MNU ab, ohne kulturelle Interpretationen lokaler Umwelten zu kolonisieren und Tochtergesellschaften ihre Flexibilität zu nehmen. Diese Strategie der Kooptation ist unter zwei Bedingungen erfolgreich: Zum einen werden die kulturellen Bezüge der Selbstbeschreibungen als abstrakt und erlernbar kommuniziert. Nur unter diesen Bedingungen können sich lokale Akteure überhaupt mit diesen identifizieren und ihrer Karrieremobilität an diesen ausrichten. Nur unter diesen Bedingungen ist es möglich, lokale kulturelle Thematisierungen von Umwelten mit einer dominanten Selbstbeschreibung zu kombinieren. Zum anderen müssen kulturelle Bezüge auch für Akzeptanz bei lokalen Akteuren sorgen. Diese müssen die Dominanz gewisser kultureller Bezüge im MNU für legitim halten. Dieses gelingt nur dann, wenn die kulturellen Bezüge von Selbstbeschreibungen auf positive Akzeptanz in den jeweiligen lokalen Umwelten treffen. Letztlich stellt dieser kulturelle Bezug der Selbstbeschreibungen von MNU im Vergleich mit anderen Organisationen eine Besonderheit dar und macht sie besonders abhängig von nicht kontrollierbaren Wahrnehmungen externer Akteure.

Schließen wird das Unterkapitel in 4.3.8.3 mit einem Resümee und der Verdichtung der Analyse zur Annahme 9.

4.3.8.1 *Die Erweiterung der informalen Öffentlichkeit*

Bereits bei der Durchsetzung der Selbstbeschreibung im Fall L hatte ich die Etablierung einer informalen Austauschstruktur durch die Muttergesellschaft beschrieben, in die Akteure aus den unterschiedlichen Einheiten eingebunden werden (s.o. 4.3.6). Durch Kommunikationswege ermöglicht die Muttergesellschaft informale Netzwerke, die den Black-Box Charakter der einzelnen Einheiten etwas aufheben. Ziel dieser informalen Netzwerke ist es, lokale Einheiten und Akteure in eine informale unternehmensweite Öffentlichkeit zu integrieren. Diese informale unternehmensweite Öffentlichkeit fokussiert dabei primär auf die Kerngruppe der Geschäftsführer und entscheidenden *boundary spanner* im Gesamtunternehmen. Es deutete sich aber bereits zu Beginn von 4.3.6 an, dass zudem Personen aus dem mittleren Management in diese informale Austauschstruktur eingebunden werden, selbst wenn sie nicht als Mitglieder der Kerngruppe in Frage kommen. Dieses geschieht zwar aufgrund der Autonomie der Tochtergesellschaften im Fall L nur eingeschränkt, stellt aber allgemein eine Möglichkeit dar, zwischen Akteuren unterschiedlicher Einheiten eine Vertrautheit herzustellen, die Grundlage für ein Vertrauen zwischen den Akteuren ist. So weisen insbesondere psychologische Arbeiten daraufhin, dass zwischen regelmäßiger Interaktion und der Bildung eines geteilten Weltbildes ein Zusammenhang besteht (Kozlowski und Ilgen 2006). Zudem fühlen sich lokale Akteure durch die zumeist zumindest informative Einbindung in Entscheidungsprozesse wertgeschätzt und identifizieren sich mit geringerer

Wahrscheinlichkeit als *outgroup* und mit höherer Wahrscheinlichkeit mit dem jeweiligen MNU (Zhang et al. 2006; Leung et al. 2011).

Interaktion und eine dadurch erreichte Transparenz und Vertrautheit zwischen den Akteuren unterschiedlicher Einheiten lassen sich dabei als Voraussetzung für die Herstellung gemeinsamer Weltbilder verstehen. Sie schaffen die grundlegende Basis für die Bildung informaler Gruppen. Allerdings lässt sich daraus nicht schließen, dass verstärkte Interaktion zwischen Akteuren unterschiedlicher Einheiten automatisch zu einer geteilten Selbstbeschreibung in MNU führen muss (Tsai und Ghoshal 1998). Vielmehr stellen gesteigerte Kooperation und Abstimmung in Entscheidungsprozessen zunächst zentrale Auslöser für Konflikte zwischen Gruppen in Organisationen dar (March und Simon 1993, S. 142 ff.). Dieses zeigt sich exemplarisch in Transnationalisierungsprozessen von MNU, die eine solch gesteigerte Abstimmung und Kooperation unterschiedlicher organisationaler Akteure in MNU verlangen. Insbesondere ist die direkte Interaktion in diesen Zusammenhängen anfällig für die Konstruktion kulturell unterschiedlicher Identitäten und dadurch ausgelöster Konflikte (Mense-Petermann 2006a). Die bloße Herstellung informaler Austauschstrukturen ist insofern nicht ausreichend, um mögliche kulturell bedingte *in-* und *outgroup*-Konstruktionen und einen damit einhergehenden Vertrauensverlust zu verhindern. Muttergesellschaften müssen vielmehr die von ihnen etablierten informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten auch für lokale Mitarbeiterinnen attraktiv genug machen, damit diese in diesen Öffentlichkeiten zumindest informativ partizipieren und nicht offen opponieren.

Im Folgenden werde ich herausarbeiten, wie Muttergesellschaften soziale Kontrollmechanismen (Harzing 1999, S. 112 ff.) – insbesondere Schulungen –, ihre Positionierung als Dienstleister in MNU, die Selektion von *boundary spanner* und die Ermöglichung organisationsweiter Karrierewege für lokale Mitarbeiter nutzen, um die informale unternehmensweite Öffentlichkeit stärker auf das mittlere Management und andere Mitglieder der lokalen Einheiten zu erweitern. Diese Erweiterung soll letztlich eine Integration der Einheiten herstellen und die mit kulturellen Differenzen verbundenen Vertrauensprobleme zwischen Einheiten und organisationalen Akteuren in MNU minimieren (vgl. zu diesen Möglichkeiten von Schulungsprozessen Brouthers und Barmossy 2006).

Schulungsprozesse und die Positionierung als Dienstleister

Schulungen haben das Ziel, lokale Mitarbeiterinnen in Produktions- und Arbeitsabläufe einzuführen. Dieses geschieht, indem entweder zeitlich begrenzt entsprechende Mitarbeiterinnen der Unternehmenszentralen in die lokalen Einheiten oder lokale Mitarbeiterinnen in die Muttergesellschaften entsendet werden (vgl. allgemein zur Rolle von Expatriates und Inpatriates im Wissenstransfer in MNU Harzing et al. 2016). Letztlich dienen diese Schulungs- und Austauschprozesse dazu, die Umsetzung von Programmierungen bzw. Programmierungsvorschlägen der Muttergesellschaften verlässlich zu gestalten. Sie sind vergleichbar mit den Schulungs- und Austauschprozessen auf der Ebene der entscheidenden *boundary spanner*. Entsprechend finden wir diese auch im Fall L. So berichtet B:

[...] es ist eine Riesenarbeit, dass diese [Tochtergesellschaft] im Ausland, weil das ja von Nichtdeutschen auch mit gestaltet wird. Sie auf die deutsche Wellenlänge zu bringen. Es ist wirklich schwierig. Und da muss man investieren. [...] Da muss man in Kommunikation investieren, da muss man in Schulungen investieren, da muss man in Knowhow investieren, da muss man das, was man tut, anpassen. Zu sagen: Ok, ich habe ein Produkt. Jeder weiß in meinem Unternehmen in [Zentrale] hier oder wo auch immer das ist, [...] D. h., jedes Produkt muss dann geschult werden. Die Vorteile etc., etc., etc., und dann, die Vorteile müssen natürlich angepasst werden. Sprich, derjenige, der für den Knowhow-Transfer sorgt, kann nicht hingehen und nen super Vortrag machen – kann jeder, können Sie, kann ich, kann jeder –, das ist übers Internet jederzeit möglich, kann man vervielfältigen etc., aber das muss, das muss ankommen. Das muss ankommen.

Diese Schulungen besitzen zwei Ebenen: Zum einen geht es um den Transfer rein technischen Wissens. Zum anderen geht es darum, auch diese Mitarbeiterinnen in von der Muttergesellschaft gesteuerte Sozialisationsprozesse einzubinden. Auch hier – wie bei den entsendeten Geschäftsführern – dient Sozialisation dazu, die Mitglieder mit der Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft zu identifizieren und sie an die Organisation zu binden. Die Muttergesellschaft möchte mit dem Wissenstransfer „Nichtdeutsche“ „auf die deutsche Wellenlänge ... bringen.“ Diese Identifikation soll dann ein Vertrauen der Muttergesellschaft in die lokalen Mitarbeiter rechtfertigen, dass diese Mitarbeiter die lokale externe Umwelt in ihrem Sinne bzw. zumindest nicht im Widerspruch zu den Interessen der Muttergesellschaft behandeln.

Die Muttergesellschaft versucht diese Identifikation allerdings über Schulungen sehr gezielt und begrenzt herzustellen. Schulungen dienen der Muttergesellschaft zunächst nur dazu, Einfluss auf den alltäglichen Umgang einer Tochtergesellschaft mit ihrer externen Umwelt zu gewinnen, ohne eine direkte formale Entscheidungskompetenz über die Grenzziehung zur internen Umwelt der jeweiligen Tochtergesellschaft zu haben. Die Muttergesellschaft wählt auf dieser Ebene weder aus, wer eingestellt wird, noch wer welche Stelle bekleidet. Die Schulungen werden insofern direkt mit der Bearbeitung der externen Umwelt verknüpft. Es geht der Muttergesellschaft nicht etwa darum, den informalen Umgang der Mitarbeiterinnen untereinander oder mit den Kolleginnen aus der Zentrale zu beeinflussen. Über Schulungen möchte die Muttergesellschaft zunächst nur Kontrolle über die externe Grenzbearbeitung erlangen. Die Sozialisation lokaler Mitarbeiterinnen bezieht sich insofern nur auf die Umsetzung der Programmangebote vor Ort. Dabei ist die Muttergesellschaft selbstverständlich auf die Zustimmung der Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft angewiesen, wie B verdeutlicht:

Sprich, wenn ich dieses Ding gut entwickle, muss ich die Genehmigung von ihm [Geschäftsführung] haben. Das war das, was ich ja in T-Land ja installiert habe. Da hab ich gesagt: „Ok, um das zu vereinfachen, möchte ich gerne für das Projekt, das ist ja projektbezogen.“ Das ist Projekt A. Du hast deinen Technikleiter, der nichts frei gibt, bevor ich meine Unterschrift drunter gelegt habe. Weil ich will, dass er lernt, gewisse Spielregeln, die bei uns vorhanden sind, zu berücksichtigen. Diese Spielregeln z. B. sind sowas wie Toleranzbreite bei einer Bohrung. [...] So, das ist auch Knowhow Transfer. Ja, aber normalerweise geschieht das, [...] in Eigenständigkeit bei der Tochter. Man stimmt es ab. Es gibt Gespräche. Es wird abgeschmeckt, ein bisschen hier, ein bisschen da. Aber mein Anliegen war, insbesondere mit T-Land, [...] dass die quasi

unsere Luft einatmen, um zu wissen, was wir wo denken. Nachdem das Ganze geschehen ist, weiß ich, [...] dass man ja schneller wächst, indem man das, was man gelernt hat, nicht nur einmal anwendet, sondern mehrfach. [...] Da kommt wiederum die deutsche Mentalität sehr, sehr, sehr gut zum Tragen. Dann merkt derjenige „Boa hey, ihr seid diszipliniert!“ „very good German.“

Sichert sich die Muttergesellschaft im Fall L die Zustimmung der Geschäftsführer durch deren bereits beschriebene Einbindung in die informale unternehmensweite Öffentlichkeit, versucht sie darüber hinaus aber auch die Zustimmung der weiteren Manager zu sichern, damit diese nicht gegen die Schulungsangebote opponieren. Dieses tut sie auf zwei Ebenen: Erstens passt sie die Schulungen an die lokalen Manager vor Ort an. Zweitens versucht sie die Motivation insbesondere im mittleren Management anzuregen, auf die Muttergesellschaft selbst zuzugehen. Dieses tut sie, indem sie sich als zentraler Dienstleister im gesamten Unternehmen für Probleme der lokalen Einheiten etabliert. Die Akteure einer Tochtergesellschaft sollten am besten von sich aus auf die formalen Strukturangebote der Muttergesellschaft zurückgreifen. So berichtet etwa B:

Oder die [Personaler] sagen: „Ok, wir haben bei uns eine hohe Fluktuation.“ Auch themenbezogen. „Was ist denn da los?“ Das Problem kennen wir nicht. Wir sind zu weit weg. Er [Geschäftsführer] muss es sagen. „Wie können wir euch helfen?“ Ja, er hält keine Leute, er muss raus. Ja, ist so! Ja, oder wachsen wir zu schnell kriegen wir nicht Leute: „Braucht ihr Leute aus Deutschland für eine Zeit?“ Ja, alles themenbezogen. Dann kommt: „Uh, wir brauchen für drei Monate 20 Personen, oder macht ihr in Deutschland, habt das doch schon mal gemacht.“ Also Leute hingeschickt [...]

Als Dienstleister für die einzelnen lokalen Einheiten agiert die Zentrale primär „*themenbezogen*“. Hier wird auf Nachfrage Hilfe angeboten.

Dieses Rollenverständnis von Muttergesellschaften als Dienstleister für die lokalen Einheiten zu fungieren, begegnete mir in allen von mir untersuchten Fällen. Besonders ausgeprägt war dieses im Fall O. Ein großer Teil der von mir dort interviewten Mitarbeiterinnen der Muttergesellschaft definierte ihre primäre Rolle in diesem Unternehmen in der Funktion, als Dienstleister für die autonomen Bereiche des Unternehmens zu fungieren. So berichtet etwa A ein Abteilungsleiter im zentralen Berichtswesen:

Nein, letztendlich ist es eine Gradwanderung und gerade die Abteilung, die Kollegen, die die Betreuung machen und dann eigentlich mehr Kontakt mit den Firmen noch haben – als wir hier in der Konsolidierung – verstehen sich selber schon als Dienstleister. Am Ende des Tages sind sie auch ein bisschen Qualitätsmanager, aber eigentlich erstmal helfen und eigentlich bietet man seine Dienstleistung an, sprich, die eigene Anforderung, die wir gestellt haben, umzusetzen durch Schulung, durch Mitarbeit, durch Travelshooting.

Dabei verbindet sich diese Rolle als Dienstleister mit einer starken Dezentralisierung und Autonomie einzelner Einheiten.

O war eigentlich immer eine eher geschäftsführende Holding, ohne aber eigene operative Verantwortung zu haben. Die operativen Geschäfte sind halt in den dezentralen Einheiten gemacht worden. Aber sie hat sich letztendlich schon eingebracht und hat vor allem immer Services erbracht, Dienstleistungen sozusagen.

Zudem wird auch hier der nicht verpflichtende Charakter dieser Dienstleistungen betont.

Denn keiner wird gezwungen eine Dienstleistung in [der Unternehmenszentrale] oder bei einer Konzernfirma abzunehmen. Gewisse Sachen gut, die Buchhaltung, solche Dinge, Bilanzierung wird schon entschieden, wo das gemacht wird, aber so normale Dienstleistungen, IT und andere Dinge, da kann man frei wählen.

Insgesamt verbanden die interviewten Mitarbeiterinnen ihre Rollenauffassung als Dienstleister mit einem Selbstverständnis, im gesamten Unternehmen als Vertreterinnen und Verbreiterinnen einer einheitlichen Unternehmenskultur aufzutreten. Die Dienstleistungen werden dabei selbst als Mittel gesehen, um die Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft einheitsübergreifend im Unternehmen zu etablieren. So berichtet etwa die Mitarbeiterin C aus der zentralen Personalabteilung:

Unser Team nennt sich Corporate HR Strategie und Controlling, kümmert sich um Themen wie Personalreporting. Aber auch so strategische Themen wie HR-Business-Partner oder die Unternehmenskultur insgesamt. Da gehört z. B. die Unternehmenskultur-Wertkette dazu oder die HR-Scorecard. Also alles was man so unternehmensweit in Personalthemen, was wie Strategie und die Unternehmenskultur unterstützt. Und ein Thema ist dann die [...] weltweite Mitarbeiterbefragung, weil das ein großer Baustein, ein riesengroßes Instrument ist, um die Unternehmenskultur zu leben und zu unterstützen. Und neben, neben dem Thema Mitarbeiterbefragung betreuen wir auch – also wir nennen das dann Unterbereich in unserer, in unserem Team – Tools und Instruments. Ein Tool ist die Mitarbeiterbefragung, aber auch andere sind, da ist das sogenannte Januargespräch. Das ist ein *bottom-up*-Gespräch, wo Mitarbeiter der Führungskraft als Team Feedback geben. Dann gibt es noch die Jahresmitarbeitergespräche, wie nennen das Leistungs- und Entwicklungsdialo, wo der Vorgesetzte den Mitarbeitern individuell Feedback gibt oder auch die Zielvereinbarungen. Und das, was wir da an Instrumenten haben O-weit, das betreuen wir und bringen das in die Fläche, dort wo es noch nicht verwendet wird und stellen das zur Verfügung, bringen ne, also *updaten* das, wenn notwendig, um eben auch zur Unterstützung der Unternehmenskultur.

Letztlich bringen Muttergesellschaften, wenn sie sich als Dienstleister positionieren, ihre Ressourcenüberlegenheit gegenüber den lokalen Einheiten ins Spiel, um sich als zentraler Ansprechpartner und legitimierende Instanz in MNU zu etablieren (vgl. Li et al. 2016). Diese Selbstpositionierung als Dienstleister fungiert dabei als eine Art institutionalisiertes, permanentes Vertrauensangebot zum Aufbau von reziproken Leistungsbeziehungen der Muttergesellschaften gegenüber den Tochtergesellschaften. In Ressourcenengpässen stellt das zumeist kostenlose Angebot der Muttergesellschaften für die Tochtergesellschaften und deren mittleres Management ein attraktives Angebot dar, auf das diese allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen zurückgreifen.

Die Rollenauffassung als Dienstleister erhöht dabei auf zwei Arten die Wahrscheinlichkeit, dass lokale Akteure integrierende Netzwerkbeziehungen zu Akteuren der Muttergesellschaften eingehen und deren Programmvorschläge akzeptieren. Zum einen entschärfen die Muttergesellschaften durch das Angebot kostenloser Dienstleistungen zumindest aus Sicht lokaler organisationaler Akteure die Konkurrenz um die gleichen Ressourcen und nehmen damit diesen einen Anlass für Widerspruch. Zum anderen unterläuft diese Angebotsstruktur nicht den Autonomiecharakter der lokalen

Einheiten. Diese binden sich selbst an die Muttergesellschaften, indem sie auf ihre Hilfe zurückgreifen. Lokale Akteure sind unter solchen Bedingungen eher bereit, auf Entscheidungsautonomie zu verzichten (Mense-Petermann 2005b).

Diese Selbstpositionierung der Muttergesellschaften als Dienstleister wird von ihnen aber nur unter zwei Bedingungen auf Dauer aufrechterhalten: Einerseits geht jede Dienstleistung mit der Anforderung einher, dass die Tochtergesellschaften und deren Akteure Netzwerkbeziehungen mit Akteuren der Muttergesellschaften eingehen, die auf Dauer nur funktionieren, wenn es sich bei diesen um bindende reziproke Netzwerkbeziehungen handelt. Andererseits müssen die lokalen Einheiten und deren Akteure zumindest in der Kommunikation mit den Akteuren der Muttergesellschaften, deren Selbstbeschreibung für das gesamte Unternehmen akzeptieren. Geschieht beides nicht, dann sind Muttergesellschaften und insbesondere deren Belegschaften auf Dauer nicht bereit, Dienstleistungen zumindest kostenlos bereitzustellen.

Dieses stellte sich etwa im Fall Q als größeres Problem heraus. Hier protestierten die Mitarbeiterinnen der Muttergesellschaft dagegen, der ausländischen Tochtergesellschaft kostenlos Dienstleistungen anzubieten, weil sie zum einen keine Gegenleistungen und Vorteile für sich darin erkannten und zum anderen durch die ausländische Tochtergesellschaft die dominante Position der Muttergesellschaft im Unternehmen in Frage gestellt sahen. Dieser Widerspruch führte dazu, dass im Fall Q die Dienstleistungen der Muttergesellschaft der ausländischen Tochtergesellschaft nur noch zu gleichen Konditionen wie externen Partnern zur Verfügung gestellt wird. Die Beziehung zwischen den Einheiten reduzierte sich so zunehmend auf eine reine Prinzipal-Agent-Konstellation.

Die Positionierung als Dienstleister setzt insofern voraus, dass lokale Akteure informale Beziehungen auf freiwilliger Basis eingehen und die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften anerkennen. Lokale Akteure gehen aus Eigeninteresse auf die Angebote und Schulungen der Muttergesellschaften ein. Diese Selbstbindung entzieht dabei lokalen Akteuren die Grundlage, der Selbstbeschreibung einer Muttergesellschaft zu widersprechen. Somit macht die Positionierung als Dienstleister die Integration lokaler Akteure in eine von der jeweiligen Muttergesellschaft dominierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit wahrscheinlicher.

Boundary Spanner und die Legitimität der Gesamtorganisation vor Ort

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass je mehr MNU Integrationsversuche anstreben, umso wahrscheinlicher wird es, dass sie versuchen, auch das mittlere Management in die informale unternehmensweite Öffentlichkeit einzubinden und dadurch eine Identifikation mit der Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft zu erreichen. Neben der Konfrontation mit unternehmensweiten Sozialisationsprozessen geschieht dieses auch in den lokalen Einheiten durch die direkte Interaktion mit den *boundary spanner* selbst. Diese Interaktion erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich lokale Mitarbeiter mit globalen und organisationalen Werten identifizieren (Chen et al. 2002; Jaeger et al. 2016).

Wie bereits bei der Etablierung einer unternehmensweiten informalen Öffentlichkeit betont, kommt insofern auch den *boundary spanner* eine entscheidende Rolle in

der Bindung lokaler Mitarbeiter zu. Sie sollen schließlich vor Ort die Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft repräsentieren und implementieren. Die Rolle von *boundary spanner* umfasst deshalb nicht nur aufgabenspezifische, sondern auch sozioemotionale Komponenten (Friedman und Podolny 1992). Sie sind es, die vor Ort persönliches Vertrauen trotz kultureller Differenzen aufbauen müssen, um Netzwerkbeziehungen aufzubauen und die jeweilige Selbstbeschreibung zu etablieren. Sie sollen entsprechend als „multicultural brokers“ fungieren (Au und Fukuda 2002; vgl. auch Yagi und Kleinberg 2011). Dafür müssen sie die Fähigkeit haben, im Vertrauensaufbau kulturelle Perspektiven wechseln zu können (Dietz et al. 2010). So beschreibt etwa der entsendete ehemalige Vertriebsleiter F der chinesischen Tochtergesellschaft von Z:

Ich lasse mich auch überzeugen und das ist etwas, was man den Chinesen auch zeigen muss: Nicht immer deinen Kopf selbst durch die Wand stecken, weil du weißt was alles richtig ist, sondern halt auch zuhören und auch von deren Dingen auch umsetzen. Ja. Dann gewinnt man dieses Vertrauen. Und dann sagen sie: „Ok, der ist nicht nur da, um mich hier zum, – mit dem großen Klopper zu erschlagen, sondern halt gemeinsam voran zu gehen.“ Und dadurch gewinnt man dieses Vertrauen. Und man kann besser zusammen arbeiten. Und auch – [...] Ich sage: Naja, das geht nicht so. Wie ihr [Muttergesellschaft] das meint und ihr das wollt, ne, das klappt nicht in dem Land. So! Da musst du auch umdenken und so. Beiden den Weg zeigen und auch den Chinesen zeigen: Du bist auf deren Seite und versuchst auch deren Wünsche durchzusetzen. Aber halt, dass man auch die goldene Mitte trifft.

Ebenso schlussfolgert etwa der Produktionsleiter S der chinesischen Tochtergesellschaft im Fall M über die Leistung seiner Geschäftsführerin als *boundary spanner*:

So at least you need someone who is like [Geschäftsführer], who has the sense of acquiring information from Germany and also has the sense of delivering this information to local Chinese.

Organisationen können diese Fähigkeiten der *boundary spanner* unterstützen, indem sie etwa kulturelle Sensibilität bei ihrer Auswahl bedenken (Mahajan 2011) und die Entsendungszeit ihrer *boundary spanner* verlängern, um deren Anpassungsbereitschaft zu erhöhen und die auf Stereotypen basierende Betonung kultureller Differenzen zu minimieren (Toh und DeNisi 2007). Kulturelle Trainings scheinen hingegen weniger wirksam zu sein, weil sie eine essentialistische Vorstellung von Kultur stärken, dadurch Differenzen betonen und den Vertrauensaufbau erschweren (Newell et al. 2007). Zudem steigert eine kulturelle Anpassung von *boundary spanner* nur ihre Vertrauenswürdigkeit bei lokalen Akteuren, wenn diese ihnen als Person und nicht ihrer organisationalen Rolle und deren Verpflichtungen (etwa obligatorische kulturelle Trainings) zugerechnet wird (Thomas und Ravlin 1995). Nur dann werden sie als effektive Vertreter der Interessen lokaler Akteure wahrgenommen (vgl. dazu allgemein Perrone et al. 2003).

Mit der sozialemotionalen Bindung eines *boundary spanner* vor Ort durch eine höhere Verweildauer und eine kulturelle Anpassung erhöht sich allerdings auch die Gefahr, dass Akteure der entsendenden Muttergesellschaften Vertrauen in den jeweiligen *boundary spanner* verlieren. Muttergesellschaften betrachten den *boundary spanner* dann zunehmend weniger als eigenen Gatekeeper, sondern eher als *representative* lokaler Einheiten. So berichtet etwa der ehemalige entsendete Konstrukteur T von Q, dass er in einem

Teil der Belegschaft selbst Jahre nach seiner Rückkehr aus der chinesischen Tochtergesellschaft immer noch Anfeindungen ausgesetzt ist und primär mit der chinesischen Tochtergesellschaft identifiziert wird:

Klar, von anderen Seiten gibt es noch ein paar doofe Sprüche [...] Sie sagen ja auch: Alles, was aus China kommt ist scheiße. [...] Jetzt haben wir auch eine Chinesin da unten [in der Fertigung; C.S.]. Mit der habe ich nichts zu tun. [...] ich habe die jetzt vom Flughafen abgeholt, ich habe die zum Hotel gebracht. Ich habe der in Q-Stadt gezeigt, wo sie ein Imbiss, so ein Restaurant hat, wo sie einkaufen kann, und all so etwas. Aber jetzt in der Firma habe ich hier jetzt eigentlich nichts mit ihr zu tun, weil es einfach ein anderes Produkt ist, was die bearbeitet da. Ähm, oder es wird natürlich gesagt: „Wir haben eine Chinesin da“. Und ich so: „Klar! Das ist eine Chinesin. Ich habe die auch abgeholt, aber das ist nicht meine Chinesin. Ich habe nichts mit der arbeitstechnisch zu tun.“ Das ist ja natürlich logisch oder so wird es gesagt. Aber können sie auch machen.

Dieses hat direkte Konsequenzen für seinen Arbeitsalltag:

Ja, ok. Bei manchen werde ich natürlich als schlecht dargestellt, ne? So: „Ah, du bist der Verräter. Hast dahinten gearbeitet.“ Das ist, das ist so. Aber ich meine, da hab ich so das Selbstbewusstsein, lass sie reden, ne. [...] Ich meine, wenn sie dann mit mir,– oder wollen mit mir nicht zusammenarbeiten, ja gut, dann ist das erst mal nicht mein Problem. Das ist ja von denen die Blockade. Dann müssen die ja dafür recht-, gerade- stehen und nicht ich.

Eine Zuordnung zu einer Tochtergesellschaft erschwert für einen *boundary spanner* die Akzeptanz in der jeweiligen Muttergesellschaft. Insbesondere unter Bedingungen institutionalisierten Misstrauens, wie im Fall Q, wird ein *boundary spanner* dann der kulturellen *outgroup* der Mitarbeiter einer Tochtergesellschaft zugerechnet und auf diese reduziert. Dass es sich dabei um eine auf der Beobachtung kultureller Differenz basierenden Form von generalisiertem Misstrauen handelt, verdeutlichen die Ausführungen des Fertigungsleiters L von Q über die Zusammenarbeit mit einem externen Bauträger. So wird per se ein zu langer Aufenthalt in China von den Mitarbeitern der Muttergesellschaft von Q als problematisch für die Zusammenarbeit angesehen:

Nur mit einem deutschen, [...] Kopf drauf, letztendlich. [...] Nur mit dem konntest du Tacheles reden. Und die hatten ihre Leute, die hatten einen Bauleiter, einen Deutschen. Dem konnte man da auch gut erklären, was man vorhatte. Weil je länger ein Deutscher, oder kein Chinese, Nicht-Chinese, sich in China aufhält, wird er sich auch mit dem Lauf umdrehen und mit den Chinesen mitlaufen. Weil er kann nicht wie Don Quichotte gegen die Windmühlen immer kämpfen, das geht nicht. Also da musst du einen Kompromiss finden, sonst versagst du da. Du musst dich ja arrangieren mit den Chinesen. Das ist so.

Die Vertrauenswürdigkeit eines *boundary spanner* hängt aus Sicht einer Muttergesellschaft bzw. ihrer Mitglieder entsprechend nicht nur mit der Bekanntheit in der jeweiligen Muttergesellschaft, sondern auch mit seiner Fremdheit in der jeweiligen lokalen Einheit zusammen. Nur solange dieser vor Ort fremd bleibt, kann sich eine Muttergesellschaft sicher sein, dass seine Loyalitäten eindeutig bei ihr liegen (Kotthoff 2006) und der *boundary spanner* vor Ort organisationsweite Strukturen einführt (Mense-Petermann

2006a). Entsprechend sind durchschnittliche Entsendezeiten von *boundary spanner* traditionell auf einige Jahre begrenzt (Collings et al. 2007). Eine zu starke Identifikation eines *boundary spanner* mit einer lokalen Einheit unterminiert letztlich das Vertrauen in diesen, die Selbstbeschreibung einer Muttergesellschaft vor Ort zu vertreten (vgl. Friedman und Podolny 1992). Ein *boundary spanner* wird dann schnell mit einer anderen Kultur und damit einer anderen informalen Gruppe identifiziert. Insofern lässt sich schließen, dass *boundary spanner* zwar zentral für die Integration lokaler Manager in MNU sind, die Integrationsfähigkeit der *boundary spanner* aber eingeschränkt ist, weil sie ausbalanciert werden muss mit der Vertrauenswürdigkeit, die *boundary spanner* in Muttergesellschaften genießen.

Die Forschung weist entsprechend daraufhin, dass verlässlicher als durch den Einsatz von *boundary spanner* eine Integration lokaler Akteure durch eine Steigerung der allgemeinen Legitimität einer Organisation vor Ort erreicht werden kann. Diese Legitimität kann insbesondere durch Selbstbeschreibungen hergestellt werden, die auch die lokalen Akteure einbinden – etwa indem MNU in den Tochtergesellschaften eine transparente, nachvollziehbare und auf Kooperation und Problemlösung fokussierte Entscheidungskultur verfolgen (Brouthers und Bamossy 2006; Toh et al. 2012; Leung et al. 2011; Chen et al. 2005). So sieht etwa N, der entsendete Vertriebsleiter von Z, in seiner intransparenten „Inthronisierung“ den Ausgangspunkt für seinen Status als *outgroup* in der Tochtergesellschaft (s.o. S. 218 ff.). Unter inklusiveren Voraussetzungen als diesen führt eine Wahrnehmung lokaler Akteure als „second class citizens“ dann eher dazu, dass sich insbesondere Mitglieder im mittleren Management mehr mit einer Muttergesellschaft als mit der Gruppe lokaler Mitarbeiter identifizieren (Zhang et al. 2006). Zudem werden von lokalen Akteuren wahrgenommene Differenzen zu den von der jeweiligen Muttergesellschaft entsendeten *boundary spanner* in solchen Zusammenhängen akzeptiert (Chen et al. 2011). Dieses entspricht der allgemeinen Annahme, dass in einem als legitim wahrgenommenen System *outgroups* den Status einer *in-group* akzeptieren und eine positive Beziehung zu dieser zu führen versuchen (Tajfel und Turner 1979).

Eine zentrale Rolle spielen dabei transparente Aufstiegs- und Ausbildungschancen lokaler Mitarbeiterinnen (Toh und DeNisi 2005); insbesondere wenn letztere ihren lokalen institutionellen Kontext und ihre daraus gewonnenen Qualifikationen als gleichwertig mit dem Kontext und den entsprechenden Qualifikationen der Akteure der Muttergesellschaften empfinden (Toh und DeNisi 2003). Transparente Karrierewege, die auf *monitoring*-Prozessen individueller Leistungen beruhen, steigern dabei nicht nur grundsätzlich das Systemvertrauen der Mitglieder in Organisationen (Six und Sorge 2008), soziale Mobilität erhöht darüber hinaus im Allgemeinen die Wahrscheinlichkeit, dass Personen andere Personen nicht auf ihren Gruppenstatus reduzieren (Tajfel und Turner 1979). Lokale Akteure müssen eben zumindest die Chance sehen, Mitglied der Führungsschicht zu werden. Diese Chance steigert dann auch die Legitimität der von der Elite vertretenen Selbstbeschreibung. Zu geringe Mobilität führt hingegen in MNU dazu, dass lokale Mitarbeiter kulturelle Differenz zur Abwehr organisationaler Anforderungen einsetzen (Ybema und Byun 2011).

Zudem erhöht Mobilität nicht nur vor Ort das Systemvertrauen, sondern bietet – wie bei den *boundary spanner* – den Muttergesellschaften die Möglichkeit, Karrierewege

mit einer Akzeptanz ihrer Selbstbeschreibungen zu verbinden. Dabei geht es zunächst darum, dass lokale organisationale Akteure zwangsläufig bei einem Aufstieg in einer Organisation mit den Verpflichtungsgraden der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit konfrontiert werden. Schließlich ist die Beförderung in lokalen Einheiten von MNU auf Dauer immer mit mehr Kontakt zu den Muttergesellschaften verbunden. Als *boundary spanner* sind dann auch lokale Akteure gezwungen, das „mindset“ der organisationalen Akteure der jeweiligen Muttergesellschaft zu teilen, um Netzwerke bilden (Jaeger et al. 2016) und schließlich Teil der Kerngruppe der informalen Öffentlichkeit werden zu können.

Darüber hinaus können Muttergesellschaften, wenn sie die Mobilität lokaler Mitarbeiterinnen in der gesamten Organisation erhöhen, davon ausgehen, dass dieser Effekt der Karrierewege auch in die lokalen Einheiten selbst hineinwirkt. Diese Wirkung ist bedingt durch die Machtposition der von den Muttergesellschaften eingesetzten *boundary spanner*. Muttergesellschaften können annehmen, dass solange sie die *boundary spanner* an sich binden, diese auch ihre Selbstbeschreibungen zur Basis der Führung der Tochtergesellschaften machen. Abgesehen von einem gewissen *sensegiving imperative*, der Führungskräften in Organisationen grundsätzlich zukommt (s.o. 4.3.6.1), besitzt dieses Führungsverständnis vor allem deshalb Wirkung auf die Orientierung lokaler Mitarbeiterinnen, weil diese Führungskräfte zentral über Aufstiegschancen mitbestimmen. Dieses hat zum einen mit ihrer formalen Macht zu tun, Karrierewege in den lokalen Einheiten über Stellenbesetzungsprozesse und Entscheidungen über Schulungen zu beeinflussen; zum anderen stellen *boundary spanner* den Zugang zu Informationen und Ressourcen des Gesamtsystems aus Sicht der lokalen Einheiten dar (Au und Fukuda 2002; Kostova und Roth 2003; Boyle et al. 2016). Allein dieser Zugang ist ein Anreiz für lokale Akteure informale Netzwerkbeziehungen mit den *boundary spanner* einzugehen (Toh et al. 2012), wenn sie die Chance sehen, organisationsweite Karrierewege zu realisieren. Dadurch wird es wahrscheinlicher, dass diese lokalen Mitarbeiterinnen nicht offen Widerspruch gegenüber den *boundary spanner* ausüben. Insofern verbinden sich auch hier die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften mit Aufstiegschancen und langfristigen Karrierewegen. Diese Verknüpfung macht konkurrierende Selbstbeschreibungen auch auf der Ebene der Tochtergesellschaften für organisationale Akteure unattraktiv, die Identifikation mit der jeweiligen Selbstbeschreibung einer Muttergesellschaft dagegen attraktiv.

Muttergesellschaften können dann annehmen, dass auch lokale Akteure, die eine organisationale Karriere anstreben, automatisch versuchen, nicht in Widerspruch mit der unternehmensweiten Selbstbeschreibung zu geraten. Umgekehrt kann eine Muttergesellschaft davon ausgehen, dass es wahrscheinlich ist, dass Akteure, die diesen Karriereweg nicht anstreben, keine Stellen besetzen werden, die ihnen größere Einflussmöglichkeiten verschaffen. Ihr möglicher Widerspruch hat somit von Beginn an weniger Chancen, Unterstützung zu finden oder Widerspruch mit Legitimität auszustatten.

Insgesamt stellt die Erweiterung der informalen Öffentlichkeit auf Mitglieder in den lokalen Einheiten einen organisationalen Abwehrmechanismus der Muttergesellschaften in MNU dar, um informale *in-* und *outgroup*-Konstruktionen und damit ein-

hergehenden Vertrauensverlusten zwischen den Einheiten zu begegnen. Dieses geschieht durch den Einbezug lokaler Akteure in Schulungsprozesse der Muttergesellschaften, der Positionierung der Muttergesellschaften als Dienstleister für die lokalen Einheiten, der Auswahl von *boundary spanner* und letztlich der Eröffnung organisationsweiter Karrierewege für lokale Akteure. Grundsätzlich kann diese Erweiterung als eine gewöhnliche organisationale Reaktion in stark differenzierten Organisationen verstanden werden, die üblicherweise als Strategie der Kooptation bezeichnet wird. Kooptation gilt dabei als eine „highly effective strategy to socialize dissenting voices into an organization’s ‘way of doing things’“ (Pache und Santos 2010, S. 410). In MNU soll sich durch eine solche Strategie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich auch lokale Mitarbeiterinnen an einer geteilten Selbstbeschreibung orientieren bzw. nicht offen in Widerspruch zu dieser treten.

Allerdings kann diese Identifikation lokaler Mitarbeiterinnen nicht garantieren, dass eine Selbstbeschreibung weiterhin eine dominante Position der Muttergesellschaften in MNU gewährleistet. Der Einbezug einer größeren Anzahl lokaler Akteure in die jeweilige informale Öffentlichkeit und deren Chance auf Mitgliedschaft in der dominierenden Kerngruppe konfrontiert – allein aufgrund der unterschiedlichen lokalen Umwelteinbettungen – die Öffentlichkeit und die diese dominierende Elite mit einer größeren Varianz an Perspektiven. Dabei ist dann zumindest offen, ob diese Konfrontation nicht Einfluss auf die Wertvorstellungen der Kerngruppe und damit auf die jeweilige Selbstbeschreibung eines MNU selbst sowie deren Interpretation nimmt. Auch hier besteht die Gefahr, dass die Vielfalt organisationaler Akteure abermals Mehrdeutigkeit in die sachliche Einheit einer Organisation einführt. Mit einer Strategie der Kooptation verbindet sich nämlich grundsätzlich das Risiko, „of bringing into an organization members who champion views that challenge the central organizational goals, as perceived and enacted by the dominant organizational coalition“ (Pache und Santos 2010, S. 410). Dieses Risiko wird insbesondere durch die Rekonstruktion multinationaler Umwelten in der Form kultureller Differenz in MNU größer. Kulturelle Differenz offeriert den Akteuren schließlich unterschiedliche und häufig eingelebte Identifikationsangebote. Eine in vielen Fällen auffindbare Reaktion auf solche Konfrontationen im Internationalisierungsprozess ist, wie ich im Folgenden herausarbeiten werde, ein Wandel der Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften.

4.3.8.2 *Eine Strategie kultureller Kooptation*

Bei der Beschreibung der Schulungsprozesse im Fall L deutete sich bereits an, dass die Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft selbst kulturelle Bezüge reflektiert. So benutzte B in der Beschreibung von Schulungsprozessen kulturelle Differenz, um den Kontrollanspruch der Muttergesellschaft über die geteilten Außengrenzen des Unternehmens zu markieren. Die Mitglieder der Tochtergesellschaften sollen auf die „*deutsche[...] Wellenlänge*“ der ‚deutschen‘ Muttergesellschaft gebracht werden. Auch hier dient, wie in den Tochtergesellschaften (s.o. 4.3.7), Kultur als eine Vergleichsbeobachtung, um unterschiedliche Umgangsweisen mit den Programmierungen externer Umwelten zu markieren und davon eine, die der Muttergesellschaft, als überlegen darzustellen. Dabei nutzt die Muttergesellschaft diese kommunikative Konstruktion der Überlegenheit ihrer Kultur als Begründungskontext, um eine lokale Form des Umgangs

mit Programmierungen durch eine von der Muttergesellschaft präferierte Art des Umgangs durch Schulungen substituieren zu können. Diese Vergleichsbeobachtung geht mit dem Einbau kultureller Bezüge in die Selbstbeschreibung der Muttergesellschaft einher. Der Vergleich setzt schließlich voraus, dass, wie etwa B das macht, nicht nur aus Sicht der Muttergesellschaft „*Nichtdeutsche*“ als nicht ‚deutsch‘, sondern auch die Muttergesellschaft selbst bzw. das gesamte Unternehmen als ‚deutsch‘ beschrieben werden.

Vergleichbare kulturelle Bezüge der Selbstbeschreibungen von Muttergesellschaften und MNU fanden sich in allen von mir beforschten Unternehmen. In ausgeprägter Form verdeutlicht sich dieses etwa im Fall U. So berichtet der Geschäftsführer W, dass er für sich und sein Unternehmen folgende entscheidende Lehre aus der bisherigen Internationalisierungsgeschichte von U gezogen hat:

Da haben wir jetzt selber entschieden. Also so immer nur den Buckel machen wir nicht mehr, sondern werden lauter und haben uns auch extra einen geholt, der Techniker, der ist ein bisschen lauter – italienische Vorfahren –, um da auch wirklich Paroli zu bieten, weil jetzt muss sich auch mal eine andere Kultur ein bisschen an uns orientieren. Wenn wir da deutsch produzieren wollen und deutsche Qualität produzieren wollen, dann schlagen wir da auch deutsche Töne an.

Nun lassen sich im Rahmen von institutionalistischen Ansätzen der IB-Studies (s.o. 2.3.3.1) diese kulturellen Bezüge in den Muttergesellschaften durch die Einbettung der MNU in ihre Heimatkontexte erklären und in diesem Sinne MNU zunächst als nationale Unternehmen mit internationalen Operationen verstehen. Entsprechend betrachten die Akteure der Muttergesellschaften ihre organisationalen Praktiken als überlegen und übertragen diese durch die Nutzung von Autoritätsrechten auf der Grundlage von Eigentümerschaft in andere Kontexte der MNU.

Dieses beschreibt allerdings nur die grundlegende Ausgangssituation der Muttergesellschaft eines MNU. Um nun aber zu verstehen, wie eine Selbstbeschreibung kulturelle Bezüge aufnimmt, kann diese nicht einfach auf ihre institutionellen Einbettungskontexte reduziert werden. Kulturelle Bezüge organisationaler Selbstbeschreibungen lassen sich vielmehr selbst als ein Ergebnis und auch als eine Reaktion auf Internationalisierungsprozesse und multinationale Umwelten verstehen. Kulturelle Identifikation ergibt sich, wie im vorherigen Unterkapitel dargestellt (s.o. 4.3.7.3), eben erst aus Vergleichsprozessen. Erst aus der Konfrontation mit sozial vielfältigen und als fremdkulturell wahrgenommenen Umwelten im Verlauf eines Internationalisierungsprozesses resultieren kulturelle Bezüge der Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften. Als homogener institutioneller Hintergrund ist den organisationalen Akteuren zunächst die institutionelle Einbettung ihrer organisationalen Strukturen nicht bewusst. „[I]t takes international experience plus an unusually open mind to produce anything like a credible comparison between one’s own society and others,“ wie Hofstede (2006, S. 886) festhält.

Für gewöhnlich ergibt sich aus diesem Vergleich eine Identifikation einer Muttergesellschaft mit ihrem jeweiligen Heimatkontext, weil dieser Kontext die Einheit von anderen Unternehmenseinheiten unterscheidet. So bietet sich der Verweis auf das je-

weilige Land, in dem eine Muttergesellschaft verortet ist, als einfach zugängliche Identifikationsmöglichkeit an. Es ist in den Interviews üblich, die Muttergesellschaften als ‚deutsche‘ Einheiten und deren Mitarbeiterinnen als ‚deutsch‘ im Vergleich mit amerikanischen, chinesischen, tschechischen etc. Einheiten und Mitarbeiterinnen zu bezeichnen (vgl. zu der Bedeutung einfach zugänglicher Kategorien für die Bildung organisationaler Identitäten Hsu und Elsbach 2013). Ebenso ist es üblich, insbesondere die Produkte der Muttergesellschaften als ‚deutsche‘ Produkte zu beschreiben und diese von den Produkten einer Niederlassung vor allem in Bezug auf ihre Qualität zu unterscheiden. So beschreibt etwa der Facharbeiter und Betriebsrat A aus dem Fall Q die Unterschiede zwischen den Produkten der Muttergesellschaft und der chinesischen Tochtergesellschaft, indem er auf die Bedürfnisse der Kunden rekurriert:

Wir [die Muttergesellschaft; C.S.] sind halt Weltmarktführer, was die [...] -Anlagen angeht, die [Kunden; C.S.] wollen eine Q Anlage aus Deutschland und keine aus China haben. Das sind schon Unterschiede.

Ebenso berichtet der Fertigungsleiter L von Q:

Ich meine, die Qualität, die [...] umsonst kaufen [Kunden; C.S.] weltweit nicht in Deutschland. Anlagen wie wir gekauft werden. Weil sie wissen eben, Q hat die Qualität und das Knowhow, die richtig zu bedienen. Umsonst sind wir nicht Marktführer im [Anlagenbereich]. Also da ist man schon eine gewisse Schiene drinnen, wo man sagt, die Qualität ist eine Seite, aber das andere, die etwas andere Qualität ist eben aus China.

Letztlich wird dann auch das Unternehmen als Ganzes als deutsch bezeichnet. So unterstreicht etwa der Vertriebsleiter P des Falls U:

So und wir als deutscher Maschinenbauer haben sicherlich immer das Vertrauen, dass wir besser sind als alle anderen. Das ist unser Glück.

Vergleichsprozesse führen insofern auch in Muttergesellschaften zur Identifikation der Mitglieder mit einem spezifischen kulturellen Kontext. Wirksamkeit erlangt diese kulturelle Identifikation wie in den lokalen Einheiten auch in den Muttergesellschaften dadurch, dass sie den organisationalen Akteuren als Begründungskontext für Entscheidungen dient. Wie der Geschäftsführer W sagt: *„weil jetzt muss sich auch mal eine andere Kultur ein bisschen an uns orientieren, wenn wir da deutsch produzieren wollen und deutsche Qualität produzieren wollen, dann schlagen wir da auch deutsche Töne an.“* Die kulturelle Identifikation stellt dabei eine Sinnstiftungsfolie für die Akteure dar, die den Erfolg eines Unternehmens erklärt. Dabei ist, wie bereits in 4.3.7.3 argumentiert, davon auszugehen, dass diese Identifikation in den Muttergesellschaften zunimmt, umso konfliktbeladener die Beziehung zwischen den Einheiten wahrgenommen wird. So wird die kulturelle Identifikation besonders in den Fällen Q und U betont, indem es zu Konflikten zwischen den Einheiten kam.

Nun gibt es aber einen prinzipiellen Unterschied zwischen kulturellen Bezügen von Selbstbeschreibungen lokaler Einheiten und kulturellen Bezügen in den Selbstbeschreibungen von Muttergesellschaften. Während erstere kulturelle Differenzen für gewöhnlich dazu benutzen, Integrationsversuche der Muttergesellschaften abzuweisen, bleibt es Ziel der Muttergesellschaften, die lokalen Einheiten nach ihren Vorstellungen

zu integrieren. Die Muttergesellschaften zielen darauf ab, wie in 4.3.5 beschrieben, dass die von ihnen entworfenen Selbstbeschreibungen als übergreifende Selbstbeschreibungen für alle Einheiten fungieren. Sie wehren Koordinationsversuche nicht ab, sondern wollen lokale Mitarbeiter „auf deutsche Wellenlänge“ bringen oder in lokalen Einheiten „deutsche Töne“ anschlagen. Sie statten ihre Selbstbeschreibungen insofern mit einer unternehmensinternen universalen Gültigkeit aus und verstehen sie als „backbone for socialization in the MNE and ultimately for achieving social integration“ (Grøgaard und Colman 2016, S. 188).

Die Verwendung von kulturellen Bezügen in der von Muttergesellschaften ausgehenden Selbstbeschreibung hat entsprechend auch strategische Komponenten. Kulturelle Bezüge werden in Entscheidungsprozessen dabei insbesondere von Mitgliedern der Muttergesellschaften als *extracted cues* (s.o. S. 235) eingesetzt, um eine innerhalb aller Einheiten der MNU akzeptierte Sinnstiftungsfolie zu etablieren, die eine spezifisch geteilte Interpretation globaler Organisationsumwelten mit Legitimität ausstattet. Diese Strategie lässt sich als eine Strategie kultureller Kooptation beschreiben, die weniger formal intendiert ist, als vielmehr im Verlauf von Internationalisierungsprozessen emergieren kann (vgl. zu dieser Unterscheidung Mintzberg 1978).

Grundsätzlich wird von Organisationen Kooptation als Strategie angewandt, um Anpassungen bzw. Veränderungen konkreter organisationaler Praktiken zuzulassen, ohne dass diese zu einem allgemeinen organisationalen Wandel führen sollen (Ansari et al. 2014). Stellt bereits die Erweiterung der informalen Öffentlichkeit eine Strategie der Kooptation dar, lässt sich in Bezug auf Kultur Kooptation als eine Strategie von Muttergesellschaften und deren Akteuren verstehen, eine kulturelle Ausrichtung in den Unternehmen dominant zu setzen, ohne andere kulturelle Ausrichtungen gänzlich zu kolonisieren, sondern diese peripher und beschränkt gewähren zu lassen (Dreher 2005, S. 174). Muttergesellschaften lassen insofern in dieser Strategie durchaus individuelle kulturelle Interpretationen einer allgemeinen Selbstbeschreibung zu, solange diese sich am von der jeweiligen Muttergesellschaft dominant gesetzten Rahmen orientieren. Diese Form von Kooptation macht es möglich, dass eine für sozial vielfältige multinationale Umwelten notwendige Flexibilität mit einer einheitlichen sachlichen Orientierung kombiniert werden kann. Dieser kulturelle Bezug der Selbstbeschreibungen stellt dabei eine Besonderheit des MNU im Vergleich mit anderen Organisationen dar.

Wie ich im Folgenden erläutern werde, impliziert dieses zwei Dinge. Zum einen geht die Strategie mit einer bestimmten Vereinheitlichung der Interpretation externer Umwelten einher. Es geht schließlich darum, dass sich die Akteure auch in vielfältigen Umwelten auf einen von der jeweiligen Muttergesellschaft bestimmten Begründungskontext beziehen, um externe Umwelten zu programmieren. Dieses wird durch eine kulturelle Hierarchisierung von organisationalen Akteuren und Entscheidungsprozessen sichergestellt. Diese Hierarchisierung setzt allerdings eine gewisse Universalität der kulturellen Bezüge voraus, damit diese nicht per se organisationale Mitglieder exkludieren und auf alle lokalen Umwelten anwendbar sind. Erst eine solche Universalität ermöglicht es lokalen Akteuren, sich in ihren Karrieren und Entscheidungsprozessen an diesen kulturellen Bezügen zu orientieren. Zum anderen hängt das wie bei jeder Strategie

gie davon ab, dass die kulturellen Bezüge von allen organisationalen Akteuren akzeptiert werden und vor Ort nicht Widerspruch erzeugen. Auch für lokale Akteure muss es gute Gründe geben, diese für sie eigentlich fremden kulturellen Bezüge zur Interpretation von Programmen und externen Umwelten zu nutzen und damit verbundene Hierarchien und Karrierewege in Organisationen für legitim zu halten. Dieses kann nicht einfach vorgeschrieben werden.

Vereinheitlichung durch kulturelle Bezüge

Als Strategie zielt kulturelle Kooptation auf eine Vereinheitlichung der Programmierung und Interpretation externer Umwelten durch die Muttergesellschaften, ohne lokalen Akteuren die Möglichkeit einer flexiblen Anpassung zu nehmen. Kulturelle Bezüge werden dabei zunächst eingesetzt, um den Anspruch der Muttergesellschaften zu legitimieren, über die Programmierung der Außengrenze Kontrolle auszuüben. Dieser Anspruch beruht auf einer spezifischen strategischen Verortung der Unternehmen in einer globalen Umwelt, wie ich sie bereits in 4.3.5.2 beschrieben habe.

In den von mir beforschten Fällen wird insbesondere das ‚Deutschsein‘ der Muttergesellschaften zur Legitimation dieses Anspruchs benutzt, indem dieses als zentraler Bestandteil des Erfolgsgarantes Qualität und Innovation des Gesamtunternehmens definiert wird. „*Umsonst kaufen [Kunden] weltweit nicht in Deutschland*“, wie es der Fertigungsleiter L von U formuliert. Insbesondere die Mitarbeiterinnen der Muttergesellschaften machen das ‚Deutschsein‘ für die spezifische gute Positionierung eines Unternehmens auf einem globalen Markt verantwortlich. Der Anspruch der Muttergesellschaften aufgrund ihrer kulturellen Herkunft Programmstrukturen und Umweltinterpretationen zu vereinheitlichen, besitzt dabei zwei Aspekte:

Erstens wird das ‚Deutschsein‘ als Begründung für die Durchsetzung von spezifischen Programmvorgaben und deren Interpretation eingesetzt. Entsprechend beziehen sich kulturelle Bezüge in den meisten von mir beforschten Fällen auf die Beschreibung der Produkte und deren Herstellung. Sollen Mitglieder lokaler Einheiten auf „*deutsche Wellenlänge*“ gebracht oder vor Ort „*deutsche Töne*“ angeschlagen werden, dann geht es zumeist darum, lokale Mitarbeiter in Produktionsprozessen zu schulen. Entsprechend verbindet der Geschäftsführer W von Q das Anschlagen „*deutsche[r] Töne*“ mit der Entsendung eines Technikers zu Schulungszwecken lokaler Mitarbeiter auf der Werkstattebene, um „*da auch wirklich Paroli*“ zu bieten (s.o. S. 302). Ebenso spricht – wie bereits erwähnt – B von L davon, dass „*jedes Produkt [...] dann geschult werden*“ muss, um lokale Mitarbeiter auf „*deutsche Wellenlänge*“ zu bringen (s.o. S. 293).

Zweitens werden kulturelle Bezüge benutzt, um die Rollen der Einheiten im MNU zu begründen. In den von mir beforschten Fällen wird das ‚Deutschsein‘ als absolute Begründung benutzt, um in fast essentialistischer Weise die Rolle von Muttergesellschaften und lokalen Einheiten in der Programmierung externer Umwelten festzulegen. So beschreibt der Geschäftsführer Ü der chinesischen Niederlassung von Q:

Das ist einfach so: Zum Beispiel. Sie [Interviewer; C.S.] sind ein Deutscher. Ich hatte auch immer sehr viele deutsche Kunden. Wenn ich zweimal persönlich eingeladen bin bei denen einmal Zuhause, zum Abendessen oder so, man sieht schon einmal in einem deutschen Haushalt, das ist fast alles ordentlich. Zum Beispiel bei meinen El-

tern, die sind nicht – also ich komme von [chinesischer Provinz]. Die sind dann normale Menschen da. Die sind da nicht speziell für. Aber meine Mutter bügelt nie. Das ist normal in China. [...] Aber die deutsche Frau, die bügelt auch immer die Unterwäsche. Die sorgt, – alles. Auch mal die Küche, dieses Trockentuch. Wenn das gewaschen wird, wird alles gebügelt. Das heißt, jeder Ort hat verschiedene Mentalität. Und deutsch heißt für mich, sehr ordentlich zu arbeiten. So sehr korrekt. Das ist schon einmal eine Seite. Deswegen bin ich – meiner Meinung nach – viel Qualität wird schon einmal gewährleistet in Deutschland wegen dieser Qualität. [...] Aber in China haben wir eine komplett andere Situation. [...] Deswegen – denke ich mir – brauchen wir ein System. [...] Deswegen brauchen wir eine Qualitätsabteilung in China.

Der chinesische Geschäftsführer der Tochtergesellschaft von Q begründet hier letztlich eine gewisse Führungsposition der Muttergesellschaft in Bezug auf die Programmierung externer Umwelten damit, dass er ihren Produkten einen Qualitätsvorsprung aufgrund intrinsischer ‚deutscher Eigenschaften‘, aufgrund einer besonderen ‚Mentalität‘ der Mitarbeiter zuschreibt. Die Tochtergesellschaft muss sich diese Qualität hingegen mit anderen Mitteln erst erarbeiten.

Kulturelle Bezüge können von Muttergesellschaften insofern benutzt werden, um den Anspruch einer Vereinheitlichung der Programmierungen externer Umwelten zu begründen. Man setzt gewisse Programmvorstellungen durch, indem man ‚deutsche Töne‘ anschlägt oder indem man die Mitarbeiter auf ‚deutsche Wellenlänge‘ bringt. In diesem Sinne dienen kulturelle Bezüge als Begründungskontexte um spezifische Machtverteilungen und hierarchische Strukturen in MNU zu legitimieren (Ybema und Byun 2011; vgl. auch die Diskussion der Literatur in Ybema et al. 2012). Eine Muttergesellschaft produziert eben aufgrund der ‚Mentalität‘ der deutschen Mitarbeiter qualitativ hochwertigere Produkte und kann deshalb legitimerweise einen Führungsanspruch behaupten. Insgesamt dienen kulturelle Bezüge dabei dazu, die unternehmensweite Gültigkeit von spezifischen Selbstbeschreibungen durchzusetzen und gewisse Spielregeln von Organisationen zu legitimieren (Koveshnikov et al. 2016).

Inbesondere werden kulturelle Bezüge in diesem Zusammenhang eingesetzt, um den Zugang zur Führungspositionen im jeweiligen Unternehmen zu steuern und dadurch die Etablierung von spezifischen Selbstbeschreibungen durchzusetzen. Bereits in 4.3.6 hatte ich beschrieben, dass Selbstbeschreibungen in den Unternehmen durch Kontrolle über den Zugang zu Führungspositionen und der Sozialisation einer sich daraus ergebenden Elite etabliert werden sollen. Kulturelle Bezüge können dabei in der Form einfach wahrnehmbare Symbole bzw. als *extracted cues* genutzt werden, um eine Übereinstimmung von organisationalen Akteuren mit zentralen Wertvorstellungen und Praktiken der Muttergesellschaften zu beobachten. In Entscheidungsprozessen über Karrierewege von Mitarbeiterinnen können dann kulturelle Bezüge dazu dienen, die mögliche Kompatibilität von diesen Mitarbeiterinnen mit den Wertvorstellungen und damit der Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft beobachtbar und thematisierbar zu machen.

So kann von den Muttergesellschaften in Rekrutierungsprozessen von Führungskräften der Tochtergesellschaften eine gewisse Kompatibilität der jeweiligen Bewerberin auf eine Führungsposition mit dem kulturellen Kontext einer Muttergesellschaft als Einstellungs- oder Aufstiegskriterium bestimmt werden. Zumeist wird diese

Kompatibilität anhand des Grades der Konfrontation der Bewerberin mit der Kultur der jeweiligen Muttergesellschaft – etwa durch Auslandsaufenthalte oder durch Erfahrungen mit Unternehmen aus dem gleichen kulturellen Kontext – eingeschätzt. Solche Kriterien wurden in den von mir beforschten Fällen häufig auf lokale Geschäftsführer angewandt – etwa explizit auf den Geschäftsführer Ü der chinesischen Tochtergesellschaft von Q und der Geschäftsführerin K der Tochtergesellschaft von M. Ebenso wird in MNU in diesem Zusammenhang häufig Sprache strategisch eingesetzt (Lauring 2008). So verweist etwa B im Fall L darauf, dass nur Personen, die Englisch oder Deutsch sprechen, überhaupt die Gelegenheit haben, in der Muttergesellschaft geschult zu werden. Diese Schulung ist jedoch Bedingung, um zentrale Positionen im Unternehmen besetzen zu können (s.o. S. 260). Muttergesellschaften verknüpfen somit durch kulturelle Bezüge den Zugang zur Führungspositionen mit von ihnen kontrollierten Bedingungen. Diese Verknüpfung vereinfacht ihnen, die zunehmende Identifizierung mit ihren Selbstbeschreibungen mit dem Aufstieg in unternehmensweiten Hierarchien zu beobachten und dadurch zu gewährleisten.

Es ist dabei davon auszugehen, dass diese Verknüpfung informal verstärkt wird. So ist es naheliegend, dass Akteure einer durch eine Selbstbeschreibung privilegierten Kerngruppe bzw. Elite, ein grundsätzliches Interesse daran haben, die Legitimität einer solchen Selbstbeschreibung zu sichern. Eine konkurrierende Selbstbeschreibung oder eine Veränderung einer solchen Selbstbeschreibung würde schließlich auch ihren Akteursstatus und damit entweder die Identität oder zumindest die Privilegien der Akteure der Kerngruppe in Frage stellen (vgl. Tilcsik 2010; Thompson 1967, S. 125 ff.). Kulturelle Bezüge dienen dann diesen Akteuren dazu, die Legitimität einer Selbstbeschreibung und damit ihren Status zu wahren und dadurch Privilegien im Zugang zu Ressourcen und Positionen zu schützen. Aus ihrer Sicht sind es eben sie, die durch ihre „Mentalität“ den „Weltmarktführerstatus“ der Unternehmen gewährleisten. Diese Selbstwahrnehmung ist dabei mit einer Erwartung verknüpft, dass sich alle Akteure, die im von ihnen dominierten unternehmensweiten Netzwerk Leistungsbeziehungen aufbauen oder gar in die Führungsschicht aufgenommen werden wollen, an diesen häufig als erfolgreich und natürlich wahrgenommenen Bezügen orientieren. Kulturelle Symbole und Praktiken können dann etwa an Bedeutung gewinnen, d. h. von Akteuren „thicker“ kommuniziert werden (vgl. Ybema et al. 2012), wenn Entscheidungsprozesse den lokalen Kontext von Tochtergesellschaften verlassen. Man schlägt dann „deutsche Töne an“ bzw. erwartet, dass man sich an ‚westliche‘ Gepflogenheiten im Umgang miteinander und in Entscheidungsprozessen hält.

Dieser spezifisch kulturelle Kommunikationsstil hat Folgen für die Rekrutierungsprozesse in den Unternehmen. So beurteilt die chinesische Geschäftsführerin K der chinesischen Tochtergesellschaft von M die Vorteile, einen Deutschen als Geschäftsführer von Tochtergesellschaften einzusetzen:

I think there is always something good or bad to choose a German General Manager or to choose the Chinese manager. I think to choose the German manager for sure the communication between headquarter to branch is more smooth and the people use the common language. Right. And they are from the same country, same background. That's very good for communication to the headquarter.

Wenn jedoch lokale Manager solche Führungs- bzw. *boundary spanner*-Positionen einnehmen wollen, dann erwarten die dominanten Akteure der Muttergesellschaften, dass diese Manager sich in Abstimmungsprozessen an einen gewissen, den „*background*“ der Muttergesellschaften reflektierenden, Kommunikationsstil der Akteure der Muttergesellschaften anpassen. So berichtet K von ihren Erfahrungen in größeren deutschen Unternehmen:

The communication with the headquarter is also more complicated. So you, the company hopes the communication between Germany and China must be smooth enough. So for big company you must send more German people, especially in the beginning here. I know the big company like, you know like Ü or T, in the beginning they all use German people and but they also educate Chinese people and also send them to Germany to work there two or three years, then come back to take the manager position. So, you know for sure, such kind of training is to make sure that the communication is smooth, right.

Lokale Akteure, die entscheidende Positionen in MNU einnehmen und an zentralen Entscheidungsprozessen partizipieren wollen, müssen insofern in der Lage sein, sich an die Kommunikationsstile der Akteure der Muttergesellschaften anzupassen, wie bereits allgemein in 4.3.6.1 beschrieben. Im Zusammenhang einer Strategie kultureller Kooptation werden lokale Akteure, die Zugang zu der Führungsschicht anstreben bzw. in den unternehmensweiten Hierarchien aufsteigen wollen, darüber hinaus formal und informal mit einer Erwartung konfrontiert, sich in ihrem Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten an bestimmten kulturellen Bezügen dieser Führungsschicht auszurichten. Durch diese Ausrichtung signalisieren sie dann den Akteuren der Muttergesellschaften ihre Akzeptanz mit einer gewissen Selbstbeschreibung.

Wie wichtig diese Darstellung in der Personalauswahl für Mitarbeiter der Muttergesellschaften ist, veranschaulicht etwa der entsendete Produktionsleiter Herr Ä der chinesischen Tochtergesellschaft von U. Dieser vergleicht den Mitarbeiter, den er als seinen langfristigen Nachfolger auserkoren hat, mit anderen lokalen Mitarbeitern, die auch in der Muttergesellschaft geschult wurden.

Klar versuche ich jetzt da Leute [in China; C.S.] hoch zu ziehen. Wir haben also drei, vier Leute, die hatten wir auch hier zur Schulung. Damit die auch schon einmal im Vorfeld ein bisschen mehr wissen, wie die anderen. Wo ich gedacht habe, die setzten wir als Multiplikatoren ein. Die sich hier super Klasse gezeigt haben. Super muss ich, eigentlich top! So, von diesen dreien ist jetzt einer über geblieben. Der ist Junggeselle, nicht verheiratet, hat ein Studium, denkt sehr europäisch, oder sehr westlich, will ich das mal so sagen. Die anderen beiden haben hier funktioniert, außerhalb des Rahmens. Kommen die aber wieder in die eigene Hierarchie, was wir ja gar nicht so bedenken, dann sind die wieder ihrer eigenen Hierarchie wieder untergeordnet. Das heißt, sie haben nicht den Mut, oder die Verantwortung einem älteren Mitarbeiter zu sagen: „Hey, was du da machst, das ist verkehrt. Das geht so nicht. Ich zeige dir das anders.“ Die drehen sich um und gehen.

Insbesondere der hier von Ä vorgenommene Vergleich zwischen den von ihm ausgewählten Nachfolger und dessen lokalen Kollegen veranschaulicht, wie entscheidend es ist, dass die Mitarbeiter etwa bei Schulungen nicht nur die entscheidende Produktionstechnik, sondern auch eine gewisse ‚westliche‘ Kultur übernehmen. Technisch sind alle

drei beschriebenen Mitarbeiter nämlich „*eigentlich top*“, aber nur der „*europäisch*“ „*denkende*“ Mitarbeiter ist „*übergeblieben*“ und kommt für eine mögliche Leitung der Produktion in Frage. Es ist die wahrgenommene kulturelle Ähnlichkeit mit der Muttergesellschaft, mit der die Wahl des potentiellen Nachfolgers erklärt wird: Erst eine durch kulturelle *cues* signalisierte Anpassung an die Muttergesellschaften ermöglicht es Mitarbeitern der Muttergesellschaften, lokalen Mitarbeiter zu vertrauen, dass diese auch in der jeweiligen Tochtergesellschaft die Programminterpretationen der jeweiligen Muttergesellschaft vertreten. Signalisieren lokale Mitarbeiter diese Anpassung in Schulungsprozessen nicht, dann erhöht das letztlich die Gefahr, dass sie sich vor Ort an alternativen Wertvorstellungen orientieren, weil sie „*wieder ihrer eigenen Hierarchie [...] untergeordnet*“ sind.

Die kulturellen Bezüge sorgen so aus Gründen der Abstimmung mit zentralen Akteuren und deren kulturell geprägten Vertrauens- und Selektionsprozessen automatisch für eine kulturelle Hierarchisierung von organisationalen Akteuren und Entscheidungsprozessen: Entscheidungsprozesse, die über den lokalen Kontext hinausgehen, setzen immer stärker eine gewisse Orientierung an kulturellen Bezügen zur jeweiligen Muttergesellschaft voraus und exkludieren deshalb lokale Mitarbeiter, die diese Orientierung nicht durch Signale gewährleisten können, von dem Aufstieg in Führungspositionen.

Letztlich führt das in MNU zu kulturell bestimmten Selektionsprozessen der oberen Führungsschicht der Unternehmen und zu ethnozentrischen Hierarchien. So ist das Topmanagement der meisten MNU relativ ethnozentrisch homogen besetzt (Hartmann 2007). Zudem findet man üblicherweise in MNU, abhängig von dem Bedarf an Integration und der Bedeutung lokaler Abstimmungsprozesse, eine Hierarchie organisationaler Akteure, die von Expatriates bzw. Mitgliedern der Muttergesellschaften dominiert werden, in der *third country nationals* eine mittlere Position einnehmen und in der lokale Mitarbeiterinnen die unteren Stufen ausfüllen (Michailova et al. 2016). In dieser Hierarchie haben kulturelle Bezüge diskriminierende Effekt, über die dann Muttergesellschaften und deren Akteure die unterschiedlichen Grade unterscheiden können, mit denen sich organisationale Akteure und Gruppen mit der von einer Muttergesellschaft bereitgestellten Selbstbeschreibung identifizieren (vgl. zu diesen Graden Jaeger et al. 2016).

Insofern wird im Rahmen der Strategie kultureller Kooptation eine kulturelle Hierarchisierung von organisationalen Akteuren mit einer kulturellen Hierarchisierung von Entscheidungsprozessen verbunden. Eine solche Verknüpfung gewährleistet letztlich, dass die kulturellen Bezüge für die Muttergesellschaften die Vielfalt organisationaler Akteure und deren Entscheidungsprozesse anhand einfach wahrnehmbarer Signale auf eine von ihnen kontrollierte Hierarchie reduzieren können. Dadurch können die Muttergesellschaften ein Vertrauen in das Entscheidungsverhalten der diversen Akteure leichter aufbauen. Kulturelle Bezüge helfen den Muttergesellschaften so, trotz der Mobilität lokaler Akteure, abzusichern, dass nicht nur die entscheidenden Positionen in den Unternehmen von mit ihren Selbstbeschreibungen identifizierten Akteuren eingenommen werden, sondern auch, dass sich Entscheidungsprozesse mit zunehmender Bedeutung an ihren Selbstbeschreibungen orientieren.

Allerdings ergeben sich daraus zugleich offensichtliche negative Effekte für die Legitimität der MNU in den lokalen Einheiten. Auf lokale Akteure wirken die kulturellen Bezüge von Selbstbeschreibungen in diesem Zusammenhang primär wie ein Mobilitätshindernis. Diese Akteure empfinden sie quasi als ‚kulturelle gläserne Decke‘ organisationaler Karrierewege. So beschreibt etwa die Controllerin W der chinesischen Tochtergesellschaft von L auf die Nachfrage, ob sie eine Führungsrolle im Unternehmen einnehmen kann:

Das ist fast unmöglich. Zu dem Thema Karriere kann man in unserem Unternehmen kaum etwas machen. Wir haben nur drei Stufen, Mitarbeiter, Manager und Geschäftsführer. Da kann man keinen großen Aufstieg machen. Bei Ü [dt. Automobilhersteller; C.S.], wo mein Mann arbeitet, gibt es Level 1,2 und 3 und dann noch Level 2.1, 2.2 und so weiter. Guck mal, wie viele Stufen sich dann ergeben und wie viele Aufstiegschancen. Aber trotzdem stößt man als Ausländer schnell an die obere Grenze.

Dementsprechend zeigt sich in den von mir beforschten Fällen, dass sobald lokale Akteure solche ethnozentrischen Hierarchien in MNU wahrnehmen, diese Wahrnehmung im mittleren Management der Tochtergesellschaften zu Frustrationen, Dienst nach Vorschrift und einer höheren Fluktuation führt. Exemplarisch steht dafür, wie die chinesische Logistik Managerin Frau T im Fall L ihre fehlende Aussicht auf eine verantwortliche Führungsposition kommentiert: *„Das ist auch gut, wenn ich selber keine Verantwortung habe, muss ich auch keine tragen [ironisch]“* (s.o. S. 227). Letztlich stellt dann eine solche Dominanz eines kulturellen Bezuges auf den Kontext der Muttergesellschaften die Legitimität der jeweiligen Organisation vor Ort in Frage, weil sie hier als kulturelle Essentialisierung des Zugangs zu zentralen Positionen wahrgenommen wird. Dadurch erhöht sich dann wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass lokale Akteure informale *in-* und *outgroups* in den Tochtergesellschaften bilden und organisationalen Identifikationsangeboten widersprechen. Kulturelle Bezüge stellen dann zwar die Dominanz einer Muttergesellschaft sicher, produzieren vor Ort aber Konflikte und erschweren so die soziale Integration der Tochtergesellschaften (Mense-Petermann 2005a).

Damit nun nicht die durch kulturelle Bezüge sichergestellte Dominanz der Muttergesellschaften zu Problemen der Integration führt, sollten kulturelle Bezüge insofern eine solche Essentialisierung verhindern. Es besteht mit anderen Worten eine gewisse Notwendigkeit, dass die kulturellen Bezüge sich von einem ausschließlichen Bezug zu der jeweiligen Muttergesellschaft und deren Mitgliedern lösen. Sie sollten es zumindest prinzipiell ermöglichen, dass sie auch von lokalen Mitarbeitern in Bezug auf ihre lokalen Kontexte angewendet werden können. Schließlich sollen ausländische Tochtergesellschaften diese ‚deutsche‘ Qualität auch in einer *„komplett andere[n] Situation“* (Ü von Q, s.o. S. 306) reproduzieren können. Zudem sollten die kulturellen Bezüge auf lokale Mitarbeiterinnen nicht provokativ wirken. Sie sollten sie nicht ausschließen und ihnen keine Gründe liefern, eine Selbstbeschreibung legitimerweise aufgrund ihres Entstehungskontextes in einem differenten lokalen Kontext abzulehnen. Insbesondere sollten die kulturellen Bezüge verhindern, negative Konsequenzen für die Abstimmungsprozesse mit externen Akteuren zu haben. So beschreibt etwa die Geschäftsführerin K von M, welche kulturellen Eigenschaften sie an ihrem entsendeten Kollegen nicht mag.

The second thing, what I dislike is – you know. Sometimes, when we have problems with the customer, with the quality, he is in charge of the service. We feel, he always tries to protect German company. Right. For example, he will say: “we are a German company, always good quality, you are wrong.” So we feel a little bit arrogant in front of Chinese people. If he always say: “We are German company and bla bla.”

Kulturelle Bezüge sollten es somit vermeiden, zu direkt essentialistisch mit der jeweiligen Muttergesellschaft verbunden zu werden. Sie benötigen insofern eine gewisse Universalität, um als Begründungskontext für eine Vereinheitlichung der Programmierung externer Umwelten dienen zu können. Diese Universalität der kulturellen Bezüge wird auf zwei Weisen erzeugt: Zum einen werden sie als erlernbar und zum anderen als abstrakt dargestellt.

Erlernbarkeit kultureller Bezüge

Als erlernbar werden kulturelle Bezüge dargestellt, indem die Fähigkeit ‚deutsch‘ zu produzieren nicht intrinsisch mit einer Ethnie, sondern mit gewissen Ausbildungspraktiken verbunden werden. Exemplarisch beschreibt etwa der Facharbeiter und Betriebsrat Herr A von Q die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern der Muttergesellschaft und der chinesischen Tochtergesellschaft:

[...] auf jeden Fall ist es so, man merkt schon diese Ausbildung, die wir genießen. Das macht Sinn. Und ich denke mal in Deutschland mit dem Ausbildungssystem, das ist ein ganz wichtiger Punkt, den wir hier haben und den dürfen wir auch nicht aus den Augen verlieren, diese Ausbildung. Man merkt schon, dass den Chinesen das Fachwissen fehlt.

Zwar dient der Verweis auf das Ausbildungssystem des Heimatkontextes zunächst zur Distinktion zwischen den Einheiten und zur Hierarchisierung organisationaler Akteure, impliziert aber auch grundsätzlich, dass kulturelle Vorteile in der Programmierung externer Umwelten erlernbar, eben ausbildbar sind. Insofern haben auch „Nichtdeutsche“, wie etwa der eigentlich ‚nichtdeutsche‘ Interviewpartner B von L, die Möglichkeit „auf d[er] deutsche[n] Wellenlänge zu“ sein. Ebenso traut der Geschäftsführer W von U es dem Produktionsleiter Ä mit „italienische[n] Vorfabren“ zu, vor Ort „deutsche Töne“ anzuschlagen. Die Fähigkeiten sind somit nicht essentialistisch an Personen und deren Herkunft gebunden, sondern an einem gemeinsamen Erfahrungskontext, der Praktiken und Auslegungen von Programmstrukturen anleitet. Dieses eröffnet die Möglichkeit, kulturelle Differenz primär als besondere Behandlung von Umwelten zu thematisieren und weniger als Folie zur *in-* und *outgroup*-Bildung. Organisationen können dann durch Reproduktion des Erfahrungskontextes, den sie eigentlich von ihrer institutionellen Umwelt gestellt bekommen, lokalen Mitarbeitern kulturelle Bezüge in der Umsetzung der Programmstrukturen vermitteln.

Diese Reproduktion geschieht auf zwei Arten. Zum einen gehen Muttergesellschaften davon aus, dass sich dieser eigentlich kulturell *geframte* Erfahrungskontext in einer spezifischen Art des Organisierens ausdrückt, der lokalen Mitarbeitern durch Konfrontation nahegebracht werden kann. Üblicherweise erfolgt diese Konfrontation, wie bereits erwähnt, indem ausländische Mitarbeiter in den Muttergesellschaften geschult werden oder indem vor Ort versucht wird, die Programmstrukturen der Muttergesellschaften durch Entsendung deutscher Mitarbeiter zu erzeugen. Zum anderen

wird dieser Erfahrungskontext hergestellt, indem Muttergesellschaften versuchen, externe Akteure in der lokalen Umwelt dafür zu gewinnen, diesen Erfahrungskontext vor Ort in ihrem Sinne zu reproduzieren. Exemplarisch für beide Wege berichtet etwa der Geschäftsführer F des deutschen Mittelständlers A.

Mitarbeiterbildung ist das A und O. Ich weiß, dass es die in China nicht gibt. Ich habe mir aber auch schon auf einem der Besuche eine, habe ich mir Schulen oder Universitäten angeschaut und auch in [lokale Stadt] gibt es mittlerweile [...] so etwas wie eine Art Ausbildungsschule, wo auch Zerspaner ausgebildet werden und die sind relativ offen dafür, dass man diese Leute auch gezielt ausbilden kann. Die haben also dort Drehmaschinen stehen, die haben auch Unterricht: Technische Zeichnungen lesen, technisches Zeichnen. Und wir haben die Möglichkeit, dort auch eigene [...] Projekte oder eigene Dinge mit reinzugeben, um die gezielt dann schon auf diese Richtung auszubilden und dann auch uns direkt von der Schule auch gute Leute mit wegzunehmen, also quasi bedarfsgerecht auszubilden, wenn man so möchte. Und in unserem Projektteam [in der Muttergesellschaft; C.S.] ist auch ein Zerspaner mit drin, der für X Wochen auch entsprechend bereit ist runterzufahren [in die ausländische Niederlassung; C.S.]. [...] Der würde dann das praktische Umsetzen dann wirklich anlernen, plus der Montageleiter [chinesischer Mitarbeiter der Auslandsniederlassung; C.S.], der ja hier auf Qualitätssicherung [...] hier darauf geschult wurde, der dann entsprechend dafür Sorge tragen soll, dass auch entsprechende Qualität von der Maschine runterfällt [...].

Durch die Reproduktion des Erfahrungskontextes der Muttergesellschaften soll dann die eigentlich spezifisch ‚deutschen‘ Aspekte der Programmierung externer Umwelten in lokale Einheiten übertragen werden.

Dabei stellt die Erlernbarkeit der kulturellen Bezüge die Voraussetzung dafür dar, dass sich lokale Manager an diese kulturellen Bezüge anpassen können. Insofern bildet eine solche Verwendung kultureller Bezüge die Basis dafür, dass kulturelle Bezüge von MNU genutzt werden können, um auch die Karrieremobilität lokaler Manager mit der Akzeptanz dieser Selbstbeschreibungen zu verbinden. Sie ermöglicht es lokalen Managern, sich im kulturellen Kontext der Muttergesellschaften als erfahren und damit vertrauenswürdig darzustellen, indem sie lernen auf spezifisch kulturelle Art aufzutreten, Entscheidungen zu fällen oder Probleme zu lösen. Es ist dann eben möglich, dass lokale Mitarbeiter durch Schulungen die Kommunikationsstile der Akteure der Muttergesellschaften erlernen oder eine „*sehr europäisch[e], oder sehr westlich[e]*“ ‚Denkweise‘ in der Umsetzung von Programmen zeigen (s.o. S. 307 ff.).

Auch lokale Mitarbeiter können insofern durch die Anpassung an kulturelle Bezüge der jeweiligen Muttergesellschaft signalisieren, dass sie deren Selbstbeschreibung akzeptieren. Gelingt lokalen Managern eine solche Anpassung, dann haben auch sie die Möglichkeit auf Führungspositionen in MNU zu gelangen. So lassen sich in den von mir erforschten Fällen Beispiele finden, in denen ein Aufstieg eines *inpatriates* oder *third country nationals* auf Geschäftsführungspositionen möglich war. All diese Geschäftsführer wurden sowohl von anderen als auch von sich selbst als kulturell zumindest zu Teilen mit den kulturellen Bezügen des Heimatkontextes der jeweiligen Muttergesellschaft identifiziert und von den anderen lokalen Mitarbeitern unterschieden. So empfindet sich etwa B selbst auf „*deutscher Wellenlänge*“ und versucht die damit einhergehenden Stereotype wie „*Strenge, Härte, Disziplin*“ zu vertreten. Exemplarisch dafür berichtet

auch der Fertigungsleiter Herr L von Q über die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Geschäftsführer Ü:

Darum ist die Auswirkung der Mentalität im Augenblick nur an der Person mit der wir am meisten sprechen und das ist Herr Ü, der General Manager. Da der aber eine etwas deutsch angehauchte Mentalität hat, ist das für uns ja nicht das große Problem. Ich meine, es wäre ja anders, wenn die jetzt nur noch, sagen wir mal, führende Leute da unten hätten, die dann eben mit den Chinesen kooperieren müssten. Das ist dann so, wie ich schon gesagt habe, dass die, die lächeln dich an und machen sowieso etwas anderes.

Diese Beobachtung, dass auch *inpatriates* eine Chance zum Aufstieg in MNU haben, stimmt dabei mit Berichten über ihren steigenden Einsatz in MNU überein (Collings et al. 2010; Reiche 2011; Harzing et al. 2016). In vielen der hier analysierten Fällen bedeutet dieser Aufstieg aber nicht zwangsläufig eine Auflösung einer kulturell bestimmten Hierarchie. Vielmehr deutet er zunächst daraufhin, dass es auch für lokale Mitarbeiter Aufstiegsmöglichkeiten in unternehmensweiten Hierarchien gibt, wenn diese ihre Kompatibilität mit gewissen kulturellen Bezügen signalisieren. Sie müssen dann eben zumindest eine „*deutsch angehauchte Mentalität*“ haben und die Kommunikationsstile der Akteure der Muttergesellschaften beherrschen. Sie müssen so viel Erfahrung mit dem kulturellen Kontext der Muttergesellschaften haben, dass ihnen vertraut werden kann, auch vor Ort die Programmvorstellungen der Muttergesellschaften zu vertreten.

In diesem Sinne stellt die Erlernbarkeit der kulturellen Bezüge einer Selbstbeschreibung einen entscheidenden Aspekt zur Durchsetzung einer einheitlichen Interpretation von Programmstrukturen dar. Muttergesellschaften können dadurch kulturelle Bezüge benutzen, um eigene Programmierungsvorstellungen kommunikativ als spezifische Erfahrungskontexte zu identifizieren. Diese Identifikation bildet dann die Grundlage, um über die Reproduktion des Erfahrungskontextes der Muttergesellschaften im Kontext der Tochtergesellschaften eine vereinheitlichende Interpretation von Organisationsprogrammen zu etablieren und dadurch Kontrolle über die gemeinsamen Außengrenzen zu erlangen.

Zudem können Muttergesellschaften so kulturelle Bezüge benutzen, um organisationsweite Karrieren und Entscheidungsprozesse anhand ihrer Vorstellungen zu steuern, ohne lokalen Akteuren ihre Mobilitätschancen zu nehmen. Eine Muttergesellschaft kann dann, trotz der Eröffnung organisationsweiter Karrierewege für lokale Akteure, weiterhin davon ausgehen, dass sich eine Elite im jeweiligen Unternehmen und alle Akteure im mittleren Management, die Teil dieser Elite werden wollen, an der von ihr bestimmten Selbstbeschreibung orientieren. So stellen Muttergesellschaften sicher, dass lokale Manager organisationsweite Karrieren anstreben können, sich dabei aber an von Muttergesellschaften vereinheitlichten Programmstrukturen orientieren. Dieses erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass auch vor Ort in den lokalen Einheiten eine Orientierung an diesen vereinheitlichten Programmvorstellungen attraktiv wird, weil diese mit organisationsweiten Karrieremöglichkeiten einhergeht und weil auch entscheidende lokale Manager diese vertreten.

Abstraktion kultureller Bezüge

Erlernbarkeit ist zwar ein entscheidender Aspekt, damit auch Mitglieder von Tochtergesellschaften die Vereinheitlichung der Programmierung externer Umwelten auf der Grundlage kultureller Bezüge übernehmen können, allerdings würde es den Tochtergesellschaften ihre Flexibilität zur Anpassung an ihre lokalen Umwelten rauben, wenn das Verhalten aller Mitarbeiter anhand kultureller Vorgaben der Muttergesellschaften formalisiert würden. Die kulturellen Bezüge sind im Rahmen einer kooptativen Strategie dazu da, den allgemeinen Rahmen einer Organisation zu vereinheitlichen und die Dominanz der Muttergesellschaften sicherzustellen, aber nicht bis ins Detail die Verhaltensweisen lokaler Mitarbeiterinnen anzupassen. Abhängig von dem Akteursstatus lokaler Einheiten soll diesen Einheiten immer noch Freiheiten gelassen werden, sich mit ihrer sozial vielfältigen Umwelt autonom abzustimmen.

Entsprechend ist eine eins zu eins Übertragung des Erfahrungskontextes einer Muttergesellschaft durch kulturelle Bezüge zumeist nicht möglich bzw. auch kaum sinnvoll. Die kulturellen Bezüge sollten entsprechend des Akteursstatus von Tochtergesellschaften organisationsweite Standards nur so stark konkretisieren, dass sie eine lokale und flexible Auslegung vor Ort nicht verhindern. Deswegen weisen die kulturellen Bezüge der Selbstbeschreibungen einen gewissen Abstraktionsgrad auf, damit lokale Mitarbeiterinnen sie mit ihren lokal orientierten Identifikationsangeboten und Umweltbezügen kombinieren können. Ein solcher Abstraktionsgrad erlaubt dann etwa, dass Selbstbeschreibungen mit verschiedenen nationalkulturellen Interpretationen kompatibel sind (Grøgaard und Colman 2016) und verhindert zugleich, dass Selbstbeschreibungen selbst durch abweichende lokale Praktiken in Frage gestellt werden (Kopaneva und Sias 2015). Ein solcher Abstraktionsgrad ermöglicht, lokale Akteure auf lokal angepasste Weise auf eine „*deutsche Wellenlänge*“ zu schulen, damit diese die kulturellen Bezüge erst gar nicht als eine Bedrohung empfinden, sondern als ergänzend bzw. zu ihrem Kontext passend.

Vor Ort drückt sich dieser Abstraktionsgrad typischerweise in einer „thin“ Form aus, in der kulturelle Bezüge von den jeweiligen *boundary spanner* kommuniziert werden, d. h. inklusiv, ohne Differenzen zu stark zu betonen und mit der Bereitschaft, die andere Kultur auch als normal zu betrachten (Ybema et al. 2012). Ein Beispiel dafür stellt etwa der entsendete Facharbeiter E im Fall A dar. Dieser relativiert die Differenzen zwischen den Kulturen, wenn er die Erfahrungen seiner Entsendungszeit in der chinesischen Tochtergesellschaft reflektiert:

Wie gesagt, man hat ja so Vorstellungen irgendwie und man kriegt ja viel zu hören, aber wenn man das so sieht, kriegt man einfach einen ganz anderen Eindruck von dieser ganzen Sache. Und man hat auch nicht den Eindruck, dass da [in China; C.S.] irgendetwas rückständig wäre. Zumindest habe ich den Eindruck so gehabt, dass das so ein bisschen mit zweierlei Maßen gemessen wird. So wir tollen Deutschen und wir zeigen zwar überall mit dem Finger drauf, aber letztendlich, wenn man das bei uns mal sieht, finde ich jetzt mit Niedriglohn und dieser ganzen Geschichte, was wir hier abziehen [...].

Ein solch kommunikativer Umgang mit kulturellen Differenzen durch *boundary spanner* der Muttergesellschaften gibt den Akteuren in den lokalen Einheiten genügend Freiraum, um in der alltäglichen Interaktion immer noch lokale Interpretationen der jeweiligen organisationalen Selbstbeschreibung aushandeln zu können. Solche lokalen Interpretationen ermöglichen dann über die Bezüge der unterschiedlichen Nationalkulturen die multiplen Einbettungen und Anforderungen der lokalen Einheiten zu reflektieren (Brannen und Salk 2000; Yagi und Kleinberg 2011). Unter solchen Bedingungen kann vor Ort so etwas wie eine transnationale Kulturalität entstehen (Mense-Petermann 2005a). So berichtet etwa die chinesische Vertriebsleiterin der Tochtergesellschaft W im Fall M:

Es gibt kein absolut schlecht und auch kein absolut gut. Dass Chinesen eher flexibel sind, hat positive Seiten, aber auch negative Seiten. Deutsche haben auch viel davon profitiert, dass man immer ernsthaft ist und immer die Regeln einhält. Wenn man zum Beispiel Basketball spielt und immer den richtigen Bewegungsabläufen folgt, wirft man den Ball immer in den Korb. Wenn man diese Regel einhält, ist es richtig, aber diese Inflexibilität führt auch dazu, dass die Kosten sehr hoch sind im Geschäftsleben. Dass Chinesen sehr flexibel sind, hat auch diesen Vorteil der geringeren Kosten und geringeren Zeit, aber das Ergebnis ist nicht immer konstant. Obwohl Deutsche in unseren Augen unflexibel sind, haben die deutschen Produkte gute Qualität und sind innovativ. Chinesen sind zwar flexibel, aber nicht unbedingt innovativ.

Die Vertriebsleiterin W verdeutlicht hier exemplarisch, wie kulturelle Bezüge auf den Kontext der Muttergesellschaften in Tochtergesellschaften im Rahmen einer Strategie der kulturellen Kooptation nicht zu Widerspruch führen und trotzdem Entscheidungsprozessen eine Orientierung geben: Zum einen unterstreicht sie die Notwendigkeit der Anpassung an die Standards der Muttergesellschaft, um die Umwelt erfolgsversprechend zu programmieren. Sie betont dafür die Regelgeleitetheit der deutschen Kultur und akzeptiert diese als erfolgreichen Bezugspunkt zur Programmierung der externen Umwelt. Zum anderen hebt sie hervor, dass es für die Tochtergesellschaft notwendig ist, sich an den lokalen Markt anzupassen. Sie unterstreicht dafür die Flexibilität der chinesischen Kultur, die die Regelgeleitetheit der deutschen Kultur mit der lokal kulturell differenten Umwelt abstimmen soll. Entscheidend für das Funktionieren einer Strategie kultureller Kooptation ist, dass W die kulturellen Bezüge dabei zwar immer noch in der Form einer Vergleichsbeobachtung verwendet, diese aber nicht für eine *in-* und *outgroup*-Konstruktion benutzt. Es gibt für sie in diesem Vergleich „*kein Gut oder Schlecht*“. Beide Kulturen haben Vor- und Nachteile in der Behandlung lokaler Umwelten, die miteinander kombiniert werden können.

Eine Strategie der kulturellen Kooptation führt insofern nicht dazu, dass sich alle organisationalen Akteure auch in den lokalen Einheiten auf die gleiche Weise mit einer zentralen Selbstbeschreibung identifizieren müssen. Die Strategie kultureller Kooptation ist von der Erkenntnis getragen, dass „*derjenige, der versucht hier aus chinesischen Mitarbeitern Deutsche zu machen, [...] scheitern*“ wird, wie B das formuliert (s.o. S. 269). Eine solche Kolonialisierung ist aus organisationssoziologischer Perspektive auch gar nicht notwendig. Systemvertrauen wird in Organisationen nicht in Frage gestellt, wenn sich organisationale Akteure auch mit unterschiedlichen Teilen einer Organisation identifizieren, die für ihren Alltag bedeutsamer sind. Organisationale Akteure können sich

in ihrer Praxis abweichend von einer abstrakten Selbstbeschreibung verhalten (Kopaneva und Sias 2015), solange sie grundlegende Kategorien einer Organisation teilen, die diese von anderen unterscheidet (Hsu und Elsbach 2013). Aus Sicht einer Muttergesellschaft sind diese lokalen Abweichungen solange nicht von Bedeutung, solange sie nicht im Entscheidungszusammenhang der Gesamtorganisation durch offenen Widerspruch gegen die Selbstbeschreibung einer Muttergesellschaft Relevanz bekommen. Vielmehr erscheinen diese Abweichungen sogar als brauchbare Illegalität eine gewisse Funktionalität zu haben, da diese Organisationen eine gewisse Flexibilität in vielfältigen Umwelten verleihen (s.o. 4.3.7.2). Als solche können sie dann von Muttergesellschaften als informale Privatheit (vgl. Tacke 2015) der jeweiligen Einheiten behandelt und ignoriert werden.

Der kulturelle Bezug einer Selbstbeschreibung in der Form einer Strategie der Kooptation dient insofern einer Muttergesellschaft dazu, strategisch ihre dominante Position in MNU zu begründen, ohne aber Tochtergesellschaften zu kolonisieren. Lokale Mitarbeiterinnen sollen nicht dazu genötigt werden, ihre lokal gewonnenen kulturellen Identitäten aufzugeben. Sie sollen grundsätzlich immer noch dazu fähig sein, soweit wie nötig lokale Umwelten kulturell thematisieren zu können, allein um die Abstimmungsprozesse mit diesen zu gewährleisten.

Allerdings sollen sich Entscheidungsprozesse und Akteure, trotz lokaler Freiheiten, auch an den kulturellen Bezügen von Muttergesellschaften orientieren. Dieses wird aber nicht durch eine Kolonisierung erreicht, sondern durch die bereits beschriebene Hierarchisierung von Entscheidungsprozessen, d. h. durch eine zunehmende Verdichtung kultureller Bezüge mit zunehmender Relevanz von Entscheidungen über Entscheidungsprämissen im gesamten MNU. Das bedeutet, dass lokale kulturelle Bezüge und Interpretation zugelassen werden, solange sie sich auf die Interpretation sozialer Vielfalt lokaler Umwelten und deren organisationale Einbindung beziehen und hier brauchbare Illegalität begründen. Die kulturellen Bezüge auf eine Muttergesellschaft und deren Heimatkontext gewinnen hingegen stärkere Relevanz, wenn Entscheidungsprozesse diesen konkreten Umweltbezug verlieren. Während in Tochtergesellschaften solche kulturellen Bezüge sozusagen in einer „thin“ Art kommuniziert werden, werden diese immer „thicker“, sobald es um Entscheidungsprozesse geht, die auch Akteure der Muttergesellschaften betreffen (vgl. zu dieser Unterscheidung Ybema und Byun 2011). Diese zunehmende Bedeutung kultureller Bezüge in Entscheidungsprozessen resultiert dabei bereits aus dem kommunikativen Verhalten der Akteure von Muttergesellschaften. Diese können kulturelle Bezüge benutzen, um eine Dominanz und Überlegenheit zu kommunizieren. Lokale Akteure von Tochtergesellschaften werden dadurch dazu genötigt, sich in Abstimmungsprozessen mit diesen Akteuren auf deren kulturelle Bezüge einzulassen und diese letztlich zu erlernen, wenn sie an Entscheidungsprozessen partizipieren wollen, die Akteure der Muttergesellschaften einschließen.

Abstraktionsgrad und Erlernbarkeit stellen dabei die Bedingungen dafür dar, damit diese kulturellen Bezüge überhaupt den für eine solche unternehmensweite Hierarchisierung notwendigen globalen Anspruch erheben können. Sie machen kulturelle Bezüge in unterschiedlichen lokalen Umwelten anwendbar und entschärfen mögliche Widersprüche in Tochtergesellschaften. Abstraktionsgrad und Erlernbarkeit versorgen

kulturelle Bezüge somit zum einen mit einem universellen Charakter, der überhaupt erst ermöglicht, dass sie zur Begründung einer einheitlichen Programmierung externer Umwelten verwendet werden können. Insbesondere die Erlernbarkeit kultureller Bezüge erlaubt es lokalen Mitarbeitern, sich diese kulturellen Bezüge aneignen und für die Programmierung ihrer Umwelten nutzen zu können. MNU können dann auf dieser Grundlage die kulturellen Bezüge mit der Karrieremobilität lokaler Mitarbeiter verbinden und dadurch deren Akzeptanz mit ihren Selbstbeschreibungen gewährleisten, indem sie diese Akzeptanz einfacher beobachtbar machen.

Zum anderen ermöglichen Abstraktionsgrad und Erlernbarkeit der kulturellen Bezüge den Muttergesellschaften, über die Hierarchisierung von organisationalen Akteuren und Entscheidungsprozessen eine Dominanz ihrer Selbstbeschreibungen zu erhalten und trotzdem den Tochtergesellschaften eine lokale Flexibilität zu ermöglichen. Lokale Mitarbeiter können sich so mit den kulturellen Bezügen der jeweiligen Muttergesellschaft leichter identifizieren, weil sie durch deren Abstraktion nicht gezwungen sind, ihre lokalen kulturelle Identitäten aufzugeben, sondern diese als kompatibel mit einer zentralen Selbstbeschreibung erleben. Zumindest scheinen *inpatriates* eher bereit zu sein, Wertvorstellungen von MNU zu übernehmen, wenn sie wahrnehmen, dass diese nicht essentialistisch an eine Kultur gebunden sind (vgl. Froese et al. 2016). Dieses erhöht dann die Wahrscheinlichkeit einer Orientierung an diesen Bezügen vor Ort, ohne eine lokale Flexibilität in Frage zu stellen. Unter diesen Bedingungen können Tochtergesellschaften und lokale Akteure flexibel in Bezug auf ihre lokalen Umwelten entscheiden, sie sind aber letztlich eher am Reputationsgewinn in den Unternehmen als in ihrem lokalen Kontext interessiert, so wie es etwa durch die Markenkonkurrenz der Tochtergesellschaften bei VW erreicht wird (vgl. Mense-Petermann 2005b).

Die Verwendung kultureller Bezüge im Rahmen einer Strategie kulturelle Kooptation erlaubt es den Muttergesellschaften und deren Akteuren insofern, unter den Bedingungen von Erlernbarkeit und Abstraktion eine höhere Vielfalt organisationaler Akteure zu inkludieren, ohne die Kontrolle über die informale Vernetzung und Gruppenbildung zwischen den unterschiedlichen Einheiten und über die Interpretation einer geteilten Selbstbeschreibung zu verlieren. Kulturelle Bezüge sichern dadurch das Vertrauen der Muttergesellschaften in ihre informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten ab. Muttergesellschaften können dann trotz kulturell vielfältiger Akteure darauf vertrauen, dass ihre Selbstbeschreibungen solange in den Unternehmen und deren Tochtergesellschaften akzeptiert sind, solange in diesen Öffentlichkeiten kein Widerspruch beobachtbar ist (vgl. dazu allgemeiner 4.3.6).

Allerdings können Abstraktion und Erlernbarkeit die Legitimität der kulturellen Bezüge einer Selbstbeschreibung und die damit verbundene kulturelle Hierarchisierung organisationaler Akteure und Entscheidungsprozesse angesichts lokaler sozial vielfältiger Umwelten letztlich nicht absichern. Mit anderen Worten: Abstraktionsgrad und Erlernbarkeit sind zwar Voraussetzungen, stellen aber noch keinen Grund für lokale Akteure dar, die kulturellen Bezüge einer Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft und die Konstruktion einer damit verbundenen Hierarchie zu akzeptieren.

Die Legitimation kultureller Vereinheitlichung

Bereits weiter oben (s.o. 4.3.5) bin ich auf die Rolle eingegangen, die die Komponente der Marke in einer Selbstbeschreibung einnimmt, um ein allgemeines Systemvertrauen bei externen Akteuren in einem Unternehmen zu etablieren und die Durchsetzung einer Strategie zu komplementieren. Eine Marke fungiert dabei wie eine Metasemantik.

In den meisten von mir beforschten Unternehmen spielen kulturelle Bezüge zum Heimatland der Muttergesellschaften in dieser Metasemantik eine entscheidende Rolle im Internationalisierungsprozess. Dieses ist auch bei L der Fall. Es zeigt sich hier bereits bei der Wahl eines deutschen Geschäftsführers für eine Tochtergesellschaft. So berichtet B auf die Nachfrage, ob es denn immer ein deutscher Geschäftsführer sein muss:

Am Anfang – ist egal ob es Tochter oder Niederlassung – am Anfang ja. Aus zwei Gründen: Grund Nummer 1 ist, die Partner, die Kunden, die Partner, die mit uns zusammenarbeiten, wollen sie das Gefühl haben, dass sie ein deutsches Produkt bekommen und das deutsche Produkt ist nicht nur das Produkt selber, sondern auch diese, man möchte gerne den Deutschen hinter dem Produkt sehen. Man möchte gerne bestätigt wissen, dass er das entspricht, was man sich davor, also vorstellt: Strenge, Härte, Disziplin [...] das ist wichtig, das ist die emotionale Ebene. Die lasse ich nie außer Acht. Da sage ich bei mir, das ist mindestens $\frac{3}{4}$ des Jobs. Weil die Technik kann jeder, so und die Technik ist ja so: „Ja das ist ein deutsches Produkt, darauf kann ich mich verlassen. Mercedes, whoa, ne. Boah. Ne! Ne! Deutsche Disziplin. [...] Wegen des Bildes! Das darf man, das darf und das sind Dinger, die, da muss man aufpassen, dass man sowas mitnimmt. Und deswegen muss am Anfang deutsch.

Die Einstellung eines deutschen Geschäftsführers macht insofern nicht nur Sinn, um die Kontrolle der deutschen Zentrale über eine Tochtergesellschaft zu stärken, sondern auch, um die Akzeptanz einer Tochtergesellschaft bei unbekanntem Akteuren sicherzustellen. Der Legitimationsgewinn entsteht dabei nicht primär, weil der Geschäftsführer als Repräsentant der Muttergesellschaft gesehen wird, sondern weil er als Vertreter einer als allgemein erfolgreich eingeschätzten Wirtschaftskultur, also als Deutscher betrachtet wird. Auch hier kommt es weniger darauf an, dass die Geschäftsführung mit einem ‚ethnischen‘ Deutschen besetzt sein muss. Viel entscheidender ist es, dass dieser als ‚deutsch‘ in Erscheinung tritt. So berichtet B, der selbst nicht deutscher Herkunft ist, dass er gerade zu Beginn eines neuen Kundenkontaktes versucht, die erwähnten deutschen Tugenden durch sein Verhalten zu repräsentieren.

Dieser kulturelle Bezug der Marke verdeutlicht zweierlei: Zum einen unterstreicht er die Bedeutung der ‚deutschen‘ Geschäftsführer in der Gesamtstruktur von L, da sie nicht nur intern, sondern auch extern stark als Vertreter des gesamten Unternehmens und einer spezifischen Kultur wahrgenommen werden sollen. Diese Bedeutung illustriert abermals die kulturelle Hierarchisierung organisationaler Akteure in MNU. Zum anderen betont der kulturelle Bezug die symbolische Funktion dieser Art der Selbstbeschreibung gegenüber externen Akteuren. Insbesondere aus der Perspektive der Muttergesellschaft von L verschafft die deutsch aufgeladene Darstellung dem Unternehmen einen Vertrauensvorsprung auch bei unbekanntem externen Akteuren – diese wollen schließlich ein „*deutsches Produkt*“. Dadurch stattet sich das Unternehmen mit einem *image* der Zuverlässigkeit, eines hohen technologischen Anspruchs und einer

dynamischen Innovativität aus. Letztlich steigert dieses *image* vor Ort das Systemvertrauen externer Akteure in die Organisation und erhöht dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen von vielen verschiedenen Marktakteuren bereits beim Markteintritt als Marktakteur akzeptiert wird. Dieses macht den Markteintritt weniger abhängig von einzelnen Partnern und persönlichen Vertrauensbeziehungen und entzieht dadurch auch einem möglichen kulturell bestimmten Akteursstatus von Tochtergesellschaften die Grundlage.

Auf ähnliche Berichte wie im Fall L traf ich in fast allen von mir befragten Unternehmen. Insbesondere im produzierenden Bereich nahmen die ‚deutschen‘ Unternehmen bei der Internationalisierung einen massiven Vertrauensvorsprung bei externen Akteuren wahr. Dieses zeigt sich etwa auch in folgender Interviewpassage des Geschäftsführers F des deutschen Mittelständlers A:

Ob wir einen Namen haben oder nicht, die [Vertreter der lokalen Kommune Q; C.S.] sagen, ein deutsches Unternehmen nach Q-Kommune kann uns nur gut tun, also kann Q-Kommune nur gut tun, [...] ich bin ein deutsches Unternehmen, sind wir also auch an Gespräche gekommen, wo selbst meine Beraterin gesagt hat, so, „Oh, dass der sich mit uns getroffen hat, hätte ich eigentlich nicht erwartet.“ Also das war, da merkt man einfach, dass das, ja, einen Vorteil bringt momentan, nicht in die Metropole zu gehen, wo wir einfach ein kleines Licht sind, sondern da haben wir noch einen gewissen Namen. Also nicht einen Namen, aber wir haben eine Bedeutung, einfach weil wir ein deutsches Unternehmen sind.

Letztlich lässt sich daraus schließen, dass Organisationen bei internationaler Grenzüberschreitung von dem Vertrauen dritter in eine spezifische kulturelle bzw. institutionelle Einbettung profitieren können, mit der sie identifiziert werden (Zaheer und Zaheer 2006). Insbesondere beim Eintritt in einen neuen Markt können sie dieses Vertrauen nutzen, um eine zu Anfang gegebene *liability of foreignness* zu überwinden (s.o. 2.2.1.1).

Die kulturellen Bezüge einer Marke sollen aber nicht nur nach außen ein Systemvertrauen etablieren und damit den Markteintritt von persönlichen Vertrauensbeziehungen entlasten, ihnen kommt auch innerhalb der Unternehmen eine Funktion zu. So dienen die kulturellen Bezüge einer Marke dazu, den entsprechenden kulturellen Bezügen der strategischen Komponente einer Selbstbeschreibung und damit der Dominanz der Muttergesellschaften in den Unternehmen eine gewisse Legitimität zu verschaffen. Konfrontieren externe Akteure Mitarbeiter einer Tochtergesellschaft mit der Erwartung, dass auch diese spezifisch kulturell geprägte Programmierungen oder sogar eine spezifisch kulturell gepflegte Selbstdarstellung der jeweiligen Muttergesellschaft darstellen sollten, dann macht das bei diesen lokalen Mitarbeitern die Übernahme einer solchen Selbstbeschreibung in Abstimmungsprozessen mit externen Akteuren attraktiver und somit wahrscheinlicher. So werden lokale Einheiten unter Druck gesetzt, auch die Programmierung ihrer Umwelten an den zentralen Komponenten der kulturell auf die jeweilige Muttergesellschaft bezogenen Selbstbeschreibung auszurichten. Exemplarisch dafür berichtet Ü der Geschäftsführer der chinesischen Tochtergesellschaft von Q, was die Hauptherausforderung für die zukünftige Entwicklung der Tochtergesellschaft sein wird:

Qualität. Ich denke mal, – Also wir müssen, – Meine Theorie ist: Noch besser als Deutschland. Weil auch mal unsere Kunden. Das ist nicht nur unsere deutschen Kollegen, – Wenn unsere Maschinen irgendeinen kleinen Fehler hat, das wird [...] glaube ich, hat ein Ausländer auch ein Image: *Cheaper not good*. [...] viele Kunden [...] Der hat schon mal in der Vergangenheit in Deutschland die Maschinen von uns gehabt und dann jetzt kauft er eine von uns. Wenn er die Maschine kauft, sagt er: „Jetzt produziert ihr in China, dann müsst ihr mir einen China Preis anbieten. [...] Weil wir in China produzieren, haben wir automatisch gewisse Kostenvorteile gegenüber Deutschland. Aber Ziel ist Qualität zu behalten. Aber wenn der Kunde die Maschinen von uns bekommt, dann vergisst er schon mal sofort, dass er auch mal günstig gekauft hat. Er erwartet eine Q Qualität. Und wenn irgendetwas passiert, dann nimmt er auch eine Lupe und sagt: Ok, ihr produziert in China, deswegen ist eure Qualität schlecht. Deswegen müssen wir, unsere Qualität in diesem Sinne, sogar besser als in Deutschland sein. [...] Also um meine Kunden, – insbesondere die Ausländer zu überzeugen [...].

Ebenso beschreibt der Produktionsleiter Herr Ä der chinesischen Tochtergesellschaft von U aus Sicht eines entsendeten Mitarbeiters:

Und wir haben gesagt: Diesen Qualitätsstandard, den wir hier [in Deutschland; C.S.] haben, den übertragen wir auf die chinesischen Maschinen. Weil U-Firma steht an der einen und U-Firma steht an der anderen. Und wenn Sie dann natürlich eine Maschine haben, die, ich sage mal, wie aus dem Ei gepellt da steht, und dann haben Sie Fördertechnik, die krumm und schief ist, ach, das will kein Kunde haben. Selbst ein Chinese nicht. Der sagt: „Ich kaufe deutsche Qualität.“

Ein kulturell aufgeladenes *image* des Gesamtunternehmens, das auch durch externe Akteure weitestgehend akzeptiert ist, erhöht insofern den Druck auf lokale Akteure, sich auch an dieser Selbstbeschreibung zu orientieren. Durch kulturelle Bezüge kann insofern ein Druck auf die Tochtergesellschaften und deren Akteure ausgeübt werden, sich an Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften auszurichten. Dieses setzt aber voraus, dass diese kulturellen Bezüge im lokalen Kontext auf eine hohe Akzeptanz treffen. Eine solche Akzeptanz durch externe Akteure erhöht dann die Attraktivität der kulturellen Bezüge und damit die Wahrscheinlichkeit, dass lokale Akteure im Sinne der Muttergesellschaften ihre Umwelten programmieren.

Die Fähigkeit eines Unternehmens diese Akzeptanz herzustellen, hängt dabei davon ab, inwiefern es diese kulturellen Bezüge nutzen kann, um ihre Selbstbeschreibung mit auch in lokalen Kontexten bekannten Kategorien auszustatten. Dieses kann über Symbole bzw. *extracted cues* gelingen, die als leicht wahrnehmbare Kategorien dienen und damit eine organisationale Selbstbeschreibung einfacher zugänglich machen. So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich organisationale Akteure mit diesen Selbstbeschreibungen identifizieren (Hsu und Elsbach 2013). In vielen von mir beforschten Unternehmen stellten insbesondere die Komponenten Qualität und Innovativität auch für lokale Akteure positive, mit dem deutschen kulturellen Kontext der Muttergesellschaften verbundene Identifikationsangebote dar. So betont etwa die chinesische Vertriebsleiterin W im Fall M die „gute Qualität“ und die Innovativität deutscher Produkte im Vergleich mit chinesischen Produkten (s.o. S. 315). Ebenso ergibt sich aus den gerade zitierten Interviewpassagen von Ü und Ä, dass es insbesondere die

deutsche Qualität der Produkte der Unternehmen ist, die von externen Akteuren gewertschätzt wird.

Darüber hinaus hängt die Akzeptanz kultureller Bezüge davon ab, inwiefern diese auch von lokalen Mitarbeiterinnen zu Distinktion genutzt werden können. So distinguert eine vor Ort anerkannte, aber kulturell differente Selbstbeschreibung eine Organisation von anderen Organisationen in der lokalen Umwelt. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer positiven Identifikation lokaler Mitarbeiterinnen mit der Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft, weil es das Bedürfnis organisationaler Akteurs-Identitäten nach Einzigartigkeit und Selbstbestätigung befriedigt (Hsu und Elsbach 2013; Grøgaard und Colman 2016). Dieses zeigt sich etwa exemplarisch an der Aussage des chinesischen Geschäftsführers Ö der chinesischen Tochtergesellschaft im Fall Z:

I found this typical German company. And I like the culture here. [...]. And not like the typical Chinese company. You know, before, I worked in Chinese companies [...]. There are too much politics there. So, I think that the culture and the atmosphere in our company is very good. Everybody works hard here. And we have the same mission and we work together and want to make things better. And that is why we are succeeding [...].

Exemplarisch steht dafür auch, wie der chinesische Produktionsleiter S der chinesischen Niederlassung im Fall M die Effizienz des deutschen Unternehmens im Vergleich mit anderen lokalen Unternehmen hervorhebt. Im folgenden Zitat veranschaulicht er dabei, wie ihm diese Effizienz zur Distinktion verhilft, indem er sich rein sprachlich („we“) mit dem deutschen Unternehmen identifiziert:

The difference is, for a Chinese company, they might not be focusing too much on a clear responsible definition. For us, we have clear definition about what we are doing. So in Chinese Company, they might consider that one person would be able to respond for sales and quality and engineering, a lot of the function that would do one person and it finally turns out to be not that efficient in each area. So we have one of the person to focusing on one of particular area to make sure that this area running efficiently. And also we have, because we need to talk with [Muttergesellschaft], so we have a single contact. For us we have a very clear rule, which define each people does have a direct contact in Germany that you can seek assistance and also you can report information, which creates a very solid and effective channel for giving back and force information.

Können lokale Mitarbeiter kulturelle Bezüge einer Selbstbeschreibung in dieser Form zur Identifikation benutzen, verändert dieses die Struktur kultureller Vergleichsprozesse. Auch organisationale Akteure in den lokalen Einheiten identifizieren sich in so einem Fall eher mit internen organisationalen Akteuren anderer Einheiten und bilden wahrscheinlicher *in-* und *outgroup*-Vergleiche mit externen Akteuren (Toh und DeNisi 2005). Dieser Vergleich muss aber positiv, etwa in Bezug auf Entlohnung und Arbeitsbedingungen ausfallen, damit es zu einer Identifikation mit einer organisationalen Selbstbeschreibung kommt (Chen et al. 2002; Chen et al. 2011). Lokale organisationale Akteure sind dann nicht einfach mit ihrer Heimatkultur identifiziert, sondern ziehen die Identifikation mit dem jeweiligen MNU und dessen Werten ihrer Heimatkultur vor und werden quasi „foreign locals“ (Caprar 2011). Solchen Akteuren fällt es dann auch

nicht schwer, die eigentlich fremden kulturellen Bezüge von Selbstbeschreibungen und eine darauf aufbauende Hierarchie zu akzeptieren. Auf dieser Grundlage können sie dann versuchen, organisationsweite Karrierewege zu realisieren. Eine Muttergesellschaft kann so durch eine kulturell geprägte Marke die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die aus ihrer Sicht entscheidenden organisationalen Akteure den Gewinn interner Legitimität, d. h. eine Orientierung an den Muttergesellschaften und ihren Selbstbeschreibungen zur Realisierung von Aufstiegschancen im jeweiligen MNU, dem Gewinn externer Legitimität bei lokalen Marktakteuren vorziehen (vgl. Li et al. 2016).

Voraussetzung dafür ist aber auch hier, dass der kulturelle Bezug einer Marke nicht essentialistisch an den Heimatkontext gebunden ist. Eine essentialistische Bindung könnte Misstrauen bei externen Akteuren gegenüber lokalen Produktionsprozessen erzeugen und würde es lokalen Mitarbeitern erschweren, sich mit dieser Marke zu identifizieren. Zumeist drückt sich eine solche nicht essentialistische Verwendung kultureller Bezüge in einer Marke in einer gewissen Internationalisierung der Bezüge selbst aus. Exemplarisch dafür steht wiederum der Fall L. Hier werden die kulturellen Bezüge der Marke von L in einen internationalen Kontext eingebettet, ohne dass sie dadurch ihre Funktion verlieren, die dominante Position der Muttergesellschaft in diesem Kontext zu betonen. So zeigt etwa der Imagefilm des Unternehmens, der L in englischer Sprache einem global imaginierten Publikum vorstellt, eine multikulturelle Mitarbeiterschaft die – und dieses wird hervorgehoben – „*deutsche Qualität*“ und „*deutsche Technik*“ weltweit anbietet und dadurch L zum Technologieführer seiner Branche macht. Auf der Homepage⁴¹ und in dem Imagefilm wird zugleich die weltweite Expertise und die Internationalität des Unternehmens betont – etwa werden alle Standorte des Unternehmens in dem Film aufgezählt und auf der Homepage erscheinen diese graphisch als gleichwertig. Allerdings wird deutsche Qualität und Innovation und die dadurch erreichte Technologieführerschaft als das zentrale Moment einer erfolgreichen Unternehmenskultur akzentuiert.

Imagefilm und Homepage zeigen insofern eine gewisse Internationalisierung der kulturellen Bezüge. Die kulturellen Bezüge der Marke dienen in diesem Zusammenhang immer noch dazu, die Legitimität der dominanten Position der Muttergesellschaft im MNU zu stärken. Diese Stärkung soll aber geschehen, ohne dass damit zugleich eine Exklusivität kommuniziert wird: Jeder Mitarbeiter des Unternehmens soll diese Werte erlernen und so für das Unternehmen vertreten können. Den externen Akteuren soll so signalisiert werden, dass sie nicht unbedingt nur den ‚ethnischen‘ Deutschen, sondern auch den lokalen Vertretern nicht deutscher Herkunft vertrauen können. Sie können mit diesen nicht nur viel besser interagieren, sondern auch von diesen erwarten, dass diese vor Ort deutsche Werte und deutsche Produkte verlässlich vertreten können. Den organisationalen Akteuren aller Einheiten wird dadurch zugleich ihre mögliche Inklusion in die mit kulturellen Bezügen versehene Selbstbeschreibung signalisiert. So kann jede Mitarbeiterin Markenbotschafterin werden und die Werte von L offensiv

⁴¹ Zuletzt habe ich die Homepage im Juni 2016 besucht. Der Imagefilm stammt ebenso aus dem Jahr 2016.

nach außen vertreten, indem sie etwa an gemeinsamen werbewirksamen Veranstaltungen teilnimmt. Dabei wird eine internationale und weltweite Gemeinschaft der Mitarbeiterinnen untereinander betont.

Eine solche Internationalisierung der kulturellen Bezüge einer Marke löst den kulturellen Bezug einer Selbstbeschreibung von dem konkreten Heimatkontext der Muttergesellschaften, ohne diesen dabei vollkommen aufzugeben. Dieser Vorgang weist auf eine zunehmende Abstraktion des kulturellen Bezuges einer Marke mit zunehmender internationaler Koordinierung organisationaler Einheiten in sozial vielfältigen multinationalen Umwelten hin. Eine solche Abstraktion erscheint notwendig zu sein, wenn ein Unternehmen einerseits eine kulturelle Identifikation der Außendarstellung aufrechterhalten möchte, um deren Vertrauensvorteile nutzen zu können, zugleich aber anstrebt, diese Vertrauensvorteile auch auf lokale organisationale Akteure zu übertragen. Es ist schließlich ein Vertrauen in das gesamte System mit all seinen Akteuren, das hier sichergestellt werden soll. Entsprechend findet sich eine solche Internationalisierung von Marken als Ergebnis von Internationalisierungsprozessen in einigen der von mir beforschten Fällen. Ein allgemein bekanntes Beispiel dafür sind auch die deutschen Autobauer, die in den 1990er Jahren mit zunehmender Koordinierung der internationalen Produktionsstandorte „von dem Label *Made in Germany* außerhalb Deutschlands“ auf das Label „*Made by a German Company*“ umstellen, was „für das Unternehmensverständnis und die Marktstrategie folgenreich[...]“ war (Pries 1999, S. 129).

Insofern zeigt sich auch hier die für eine Strategie kultureller Kooptation exemplarische Universalisierung der kulturellen Bezüge: Sollen kulturelle Bezüge eine Dominanz einer Muttergesellschaft in einem internationaler werdenden Unternehmen absichern, dann gelingt dieses nur, wenn die kulturellen Bezüge selbst internationaler bzw. universaler werden, damit sie in lokalen Kontexten anwendbar sind und sich lokale Mitarbeiterinnen mit diesen identifizieren können. Erst dann kann eine Marke die kulturellen Bezüge von Selbstbeschreibungen legitimieren und Akzeptanz für diese bei lokalen Akteuren herstellen. Erst dann können externe Akteure auch lokalen Akteuren vertrauen, diese Werte zu vertreten.

Die Internationalisierung einer Marke ist somit Voraussetzung für die Legitimität eine Strategie kultureller Kooptation und verdeutlicht, wie diese Strategie von einer für eine Organisation schwer zu kontrollierenden Wahrnehmung externer Identifikationsangebote durch Dritte abhängig ist (vgl. Wilkins und Ouchi 1983). Insofern sind kulturelle Bezüge von Selbstbeschreibungen für Organisationen durchaus eine riskante Angelegenheit. So können zwar kulturell spezifische Markenbestandteile einer Selbstbeschreibung die Attraktivität bei lokalen Mitarbeitern erhöhen sich mit dieser Selbstbeschreibung zu identifizieren, allerdings können solche kulturellen Bezüge im lokalen Kontext oder bei Fusionen und Übernahmen ebenso als Herrschaftssymbol einer Unternehmenszentrale interpretiert werden und Konflikte provozieren (vgl. dazu das Beispiel des Mercedessterns bei Dreher 2005). Kulturelle Bezüge von Selbstbeschreibungen können eben auch eine soziale Integration der lokalen Einheiten erschweren (Mense-Petermann 2005a).

Inwiefern dieses geschieht, hängt dabei an der Anerkennung und Wahrnehmung der landeskulturellen Bezüge im spezifischen lokalen Kontext der Niederlassungen

(Grøgaard und Colman 2016). Konkret leitet sich diese Anerkennung aus drei miteinander verbundenen Komponenten ab: Erstens ergibt sich eine Anerkennung aus dem Ausmaß, in dem externe Akteure die lokalen organisationalen Akteure mit Erwartungen konfrontieren, sich entsprechend der kulturellen Bezüge einer Muttergesellschaft zu verhalten. Zweitens leitet sich eine Anerkennung daraus ab, inwiefern die kulturellen Bezüge einer Muttergesellschaft Identitätskategorien anbieten, die auch in dem jeweiligen lokalen Kontext Akzeptanz erzeugen. Drittens folgt eine Anerkennung aus den Möglichkeiten kultureller Bezüge, lokalen organisationalen Akteuren zur Distinktion gegenüber anderen externen lokalen Akteuren zu dienen.

Letztlich ergeben sich daraus, dass die Wirksamkeit kultureller Bezüge von der Wahrnehmung der Heimatkontexte der Muttergesellschaften abhängt, Folgen für MNU und deren Möglichkeiten, eine Strategie kultureller Kooptation zur Integration und Koordination einzusetzen. Unternehmen, die mit einer hoch anerkannten Wirtschaftskultur identifiziert werden, können dann nicht nur einfacher aufgrund von Reputation *liability of foreignness* beim Eintritt in einen neuen Markt überwinden, sondern auch kulturelle Bezüge zur Legitimitätssteigerung der Selbstbeschreibung der jeweiligen Muttergesellschaft in Tochtergesellschaften nutzen. Unternehmen, die aus weniger anerkannten Wirtschaftskulturen stammen – etwa die gerade internationalisierenden chinesischen Unternehmen (Voss 2011) – können auf diese Bezüge voraussichtlich weit aus weniger zurückgreifen. Grundsätzlich erleichtern kulturelle Bezüge insofern zwar die Durchsetzung allgemeiner Selbstbeschreibungen, aber sie machen die Organisationen auch stark von der Wahrnehmung ihres Heimatkontextes durch Dritte abhängig. In diesem Sinne schlagen sich dann die Differenzen institutioneller Heimat- und Gastlandkontexte, wie sie von institutionalistischen Ansätzen betont werden (s.o. 2.3.3.1), relativ direkt in den Möglichkeiten zur Strukturierung und Integration von MNU nieder.

4.3.8.3 *Kulturelle Kooptation als organisationale Besonderheit von MNU*

Die besondere Herausforderung multinationaler Umwelten für Organisationen liegt in der Rekonstruktion dieser Umwelten in der Form kultureller Differenz. Kulturelle Differenz kann Organisationen mit Problemen konfrontieren, eine organisationsweite Selbstbeschreibung und ein einheitsübergreifendes Systemvertrauen zu etablieren. Daraus ergibt sich eine Tendenz, die den organisationalen Charakter von MNU in Frage stellen kann.

In diesem Unterkapitel habe ich organisationale Reaktionen auf diese Herausforderung herausgearbeitet. Insbesondere Muttergesellschaften haben in MNU ein Interesse daran, diese Infragestellung des organisationalen Charakters zu verhindern. Muttergesellschaften können etwa die von ihnen kontrollierten informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten auf mehr lokale Mitarbeiterinnen erweitern und ihrer Position bei diesen mehr Legitimität verleihen. Sie nutzen dazu soziale Kontrollmechanismen, eine Positionierung als Dienstleister für die Tochtergesellschaften, die Auswahl von *boundary spanner* und die Erweiterung organisationsweiter Karrierewege auf das mittlere Management lokaler Einheiten. Diese Reaktionen lassen sich dabei als übliche Reaktionen differenzierter Organisationen verstehen, stark autonome Einheiten in einen organisationalen Rahmen zu integrieren.

Allerdings geht eine solche Erweiterung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten in multinationalen Umwelten mit der Gefahr einher, dass die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften mit einer unkontrollierbaren Vielfalt an kulturell unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten konfrontiert werden. In MNU lässt sich deshalb häufig beobachten, dass diese Erweiterung der informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten durch die Aufnahme kultureller Bezüge in diese Selbstbeschreibungen ergänzt wird: Im Verlauf von Internationalisierungsprozessen und einer zunehmenden Konfrontation mit als kulturell unterschiedlich wahrgenommenen Einbettungskontexten und Akteuren können die Selbstbeschreibungen von Muttergesellschaften kulturelle Bezüge auf ihre Heimatkontexte inkludieren.

Geschieht diese Inklusion in der Form einer Strategie der Kooptation, dann sichert der kulturelle Bezug einer Selbstbeschreibung die dominante Position der Muttergesellschaften in MNU ab, lässt aber zugleich Abweichungen auf einer lokalen und für die gesamte Organisation unbedeutenden Ebene zu. Dieses ermöglicht es, eine einheitliche Selbstbeschreibung mit der flexiblen Anpassung an sozial vielfältige Umwelten zu kombinieren. Insofern kolonisieren die kulturellen Bezüge von Selbstbeschreibungen in diesem Rahmen nicht die Identifikationsprozesse lokaler Mitarbeiter. Eine solche Strategie sichert die Dominanz von Muttergesellschaften vielmehr durch eine Steuerung des Zugangs zu Führungspositionen in den Unternehmen ab: Muttergesellschaften verknüpfen im Rahmen der Strategie kultureller Kooptation Rekrutierungsprozesse für die Besetzung entscheidender Positionen in den Unternehmen mit einer signalisierten Akzeptanz einfach wahrnehmbarer kultureller Bezüge auf ihre Heimatkontexte. Diese Verknüpfung macht es für die Muttergesellschaften leichter beobachtbar, ob sich Akteure und damit deren Entscheidungsprozesse an ihren Selbstbeschreibungen orientieren. Zumindest vertrauen die Akteure der Muttergesellschaften dann eher darauf, dass sich lokale Akteure auch im informalen und nicht kontrollierbaren Bereich an den Vorstellungen der Muttergesellschaften ausrichten.

Letztlich resultiert aus dieser Verknüpfung eine kulturelle Hierarchisierung von organisationalen Akteuren und Entscheidungsprozessen. Diese Hierarchisierung drückt sich in einer zunehmenden Bedeutungszunahme von kulturellen Bezügen zum Heimatkontext der Muttergesellschaften mit Aufstieg in diesen Hierarchien aus. Eine solche Hierarchisierung vereinfacht es den Muttergesellschaften, die Identifikation organisationaler Akteure und deren Entscheidungsverhalten mit ihren Selbstbeschreibungen zu beobachten und damit auf die Integration der entscheidenden Akteure in einen von ihr bestimmten formalen Rahmen zu vertrauen.

Diese Strategie kultureller Kooptation setzt allerdings voraus, dass der kulturelle Bezug zum einen als abstrakt und als erlernbar kommuniziert wird. Dadurch können lokale Akteure sich überhaupt mit diesem Bezug identifizieren und es lässt diesen die Freiheit, sich flexibel mit lokalen Kontexten abstimmen zu können. Zum anderen muss der kulturelle Bezug der Muttergesellschaften im lokalen Kontext der Tochtergesellschaften auf Akzeptanz stoßen. Erst dadurch bietet er organisationalen Akteuren in den Tochtergesellschaften einen Anreiz, die kulturellen Bezüge und eine sich daraus ergebende Hierarchisierung von Akteuren zu akzeptieren. Erst auf der Grundlage die-

ser Akzeptanz sind die lokalen Akteure bereit, sich diesen kulturellen Bezügen anzupassen, um einen Aufstieg in dieser Hierarchie zu realisieren. Insofern ist eine Strategie kultureller Kooptation auch immer abhängig von schwer kalkulierbaren Wahrnehmungen dritter Akteure in lokalen Kontexten.

Insgesamt unterscheidet diese Nutzung kultureller Bezüge die Integration differenzierter Einheiten in MNU von denen in vergleichbaren Organisationen. Die Integration sozial vielfältiger und als kulturell different wahrgenommener multinationaler Akteure geht mit besonderen Anforderungen für Organisationen einher, aus denen ein Bezug in ihren Selbstbeschreibungen zu ihren Heimatkontexten resultieren kann, der auf diese Anforderungen reagiert. Insofern erscheinen MNU im Vergleich mit anderen Organisationen viel abhängiger von ihren jeweiligen Heimatkontexten und deren Wahrnehmung in lokalen Kontexten zu sein, um differenzierte Einheiten koordinieren und integrieren zu können. Dadurch sind MNU zugleich anfälliger für Veränderungen in diesen Heimatkontexten und deren Wahrnehmung in anderen Kontexten.

Folgende Annahme 9 ergibt sich daraus:

Auf die Tendenz kultureller Differenz den organisationalen Charakter von MNU in Frage zu stellen, reagieren Muttergesellschaften, indem sie die informalen unternehmensweiten Öffentlichkeiten der MNU erweitern. Dieses erhöht die Wahrscheinlichkeit, lokale Akteure in eine Organisation zu integrieren, konfrontiert aber zugleich eine einheitliche Selbstbeschreibung mit einer gewissen kulturellen Vielfalt. Als Reaktion darauf können die Selbstbeschreibungen der Muttergesellschaften von MNU im Verlauf dieser Erweiterung und von Internationalisierungsprozessen im Allgemeinen kulturelle Bezüge aufnehmen. Muttergesellschaften können dann diese kulturellen Bezüge im Rahmen einer Strategie der Kooptation nutzen, um ihre Dominanz und die Einheitlichkeit der Selbstbeschreibungen von MNU abzusichern, ohne lokale Flexibilität und die Mobilität lokaler Mitarbeiter zu unterdrücken. Diese besondere kulturelle Absicherung der Integration lokaler Einheiten in einen formalen Rahmen stellt eine Besonderheit von MNU im Vergleich mit anderen Organisationen dar und macht sie besonders abhängig von den Bezügen zu ihren Heimatkontexten. Eine organisationssoziologische Perspektive des MNU

5 Eine organisationssoziologische Perspektive des MNU

Diese Arbeit hatte sich zum Ziel gesetzt, die Potenziale einer eigenständigen organisationssoziologischen Perspektive des MNU herauszuarbeiten. Dabei sollte die Leistungsfähigkeit organisationssoziologischen Denkens im Vergleich mit den dominanten Theorien der IB-Studies aufgezeigt und diese anhand der Anwendung auf den Gegenstand MNU verdeutlicht werden. Somit sollte eine zum Mainstream der IB-Studies alternative soziologische Konzeption des MNU als eigenständiges Erklärungs- und Beschreibungsangebot entwickelt werden. Diese soziologische Alternative zu den IB-Studies wurde realisiert, indem die organisationale Wirklichkeit von MNU im Kontext einer vielfältig zu interpretierenden Umwelt rekonstruiert wurde.

Die besonderen Herausforderungen, mit der der Gegenstand des MNU dabei die Entwicklung eines organisationssoziologischen Ansatzes konfrontiert, stellen seine Komplexität und seine Dynamik dar. Beide Eigenschaften führen in den IB-Studies zu der Annahme, dass es sich bei MNU um einen besonders vielschichtigen Gegenstand handelt, dem das Prinzip formaler Organisationsbildung und damit die Organisationsforschung nicht gerecht werden können. Der in dieser Arbeit entwickelte Ansatz begegnet dieser Herausforderung mit einem Perspektivenwechsel auf den Gegenstand des MNU. Die hier verfolgte organisationssoziologische Perspektive analysiert *multinationale Unternehmen nicht als Organisationen, sondern Organisationen auch als multinationale Unternehmen*. Insofern macht der organisationssoziologische Ansatz die organisationalen Erwartungszusammenhänge zum Ausgangspunkt der Analyse und rekonstruiert aus dieser Perspektive die Mobilität des MNU.

Dieser Perspektivenwechsel wird zum einen der historischen Besonderheit moderner MNU gerecht, die charakteristischerweise im Vergleich zu ihren Vorgängern vor allem durch formale Mittel in der Form von FDI grenzüberschreitend mobil sind. Zum anderen ermöglicht der Perspektivenwechsel die Entwicklung eines komplexen Verständnisses des MNU auf der Grundlage einer Kombination organisationssoziologischer Einsichten innerhalb eines systemtheoretischen Rahmens. Grenzüberschreitende Mobilität kann dadurch als Variable innerhalb organisationaler Erwartungszusammenhänge rekonstruiert werden. Der Stellenwert, dem diese Variable in organisationalen Erwartungszusammenhängen zukommt, rückt dann ins Zentrum einer organisationssoziologischen Perspektive des MNU. Entsprechend ist der Ausgangspunkt einer Rekonstruktion von Organisationen als MNU zum einen die Frage nach dem *Unterschied, den grenzüberschreitende Mobilität für Organisationen macht* und zum anderen die Frage, *welche organisationalen Folgen sich aus diesem Unterschied ergeben*. In drei Schritten ging ich diesen Fragen in dieser Arbeit nach.

In einem ersten Schritt konfrontierte ich die IB-Studies mit diesen Fragen. Dabei zeigte sich zunächst, dass die Ansätze der IB-Studies grenzüberschreitende Mobilität als internationales Unternehmenswachstum verstehen. Die Ansätze unterscheiden sich darin, ob sie sich dem Prozess oder ob sie sich den organisationalen Folgen und Herausforderungen des internationalen Unternehmenswachstums widmen. Den Prozess analysieren Ansätze, die Fragen nach den Bedingungen und Besonderheiten von Internationalisierungsprozessen stellen. Die organisationalen Folgen und Herausforderungen untersuchen Ansätze, die den organisationalen Umgang mit einer Einbettung

in multinationale Umwelten, d. h. den Status der Multinationalität der Unternehmen untersuchen. Die entsprechenden Theorien problematisieren insofern sowohl den Unterschied als auch die Folgen, die die Variable grenzüberschreitende Mobilität für Organisationen macht bzw. hat. Diese von den Ansätzen vorgenommene Unterscheidung zwischen Internationalisierungsprozessen und einem Status der Multinationalität erlaubte dieser Arbeit letztlich, die Ausgangsfragen nach der organisationalen Bedeutung und den Folgen von grenzüberschreitender Mobilität zu konkretisieren. Zur Grundlage der empirischen Rekonstruktion von MNU wurden entsprechend die Fragen: Welche Besonderheiten haben multinationale Umwelten für Organisationen und welche Rolle spielen Internationalisierungsprozesse in der organisationalen Herstellung dieser Besonderheiten?

In der Aufarbeitung der unterschiedlichen Ansätze der IB-Studies zeigte sich, dass sie dazu in der Lage sind, einzelne Aspekte dieser Fragen zu beantworten und so nützliche Einsichten für die Entwicklung einer organisationssoziologischen Perspektive zu geben. Allerdings wurde auch deutlich, dass die Ansätze der IB-Studies grundsätzlich ein statisches und wenig reflektiertes Verständnis organisationaler Grenzbildung und der Verhältnisse von Organisation und Umwelt verfolgen. Dieses limitierte Verständnis schränkt dabei auch die Möglichkeiten der Ansätze ein, die Besonderheit multinationaler Umwelten und der Rolle von Internationalisierungsprozessen in deren Herstellung zu analysieren.

Die hier entwickelte organisationssoziologische Perspektive stellt hingegen organisationale Grenzziehungsprozesse in den Mittelpunkt der Analyse von Organisationen als MNU. Entsprechend erarbeitete ich in einem zweiten Schritt auf der Grundlage der Systemtheorie Luhmanns ein reflektiertes Verständnis der Verhältnisse von Organisation und Umwelt. Diese Aufarbeitung ermöglichte, die Verhältnisse von Organisation und Umwelt anhand von zwei Kopplungsprozessen zu rekonstruieren: zum einen als lose Kopplung interner und externer organisationaler Grenzziehungsprozesse und zum anderen als lose Kopplung unterschiedlicher Beobachtungsebenen von Entscheidungsprozessen. Um diese Kopplungsprozesse empirisch analysieren zu können, entwickelte ich eine Heuristik unsicherer Umweltrekonstruktionen. Diese Heuristik nutzt dabei die von Luhmann vorgeschlagene dimensionale Differenzierung von Sinn, um drei Dimensionen zu unterscheiden, in denen die Rekonstruktion von Umwelt in Organisationen problematisiert bzw. thematisiert werden kann: eine zeitliche Dimension der Ungewissheit, eine soziale Dimension der Vielfalt und eine sachliche Dimension der Mehrdeutigkeit. Diese Dimensionen leiteten die empirische Analyse von Organisationen als MNU an und halfen die Ausgangsfragen eines organisationssoziologischen Ansatzes des MNU zu beantworten.

In einem dritten Schritt rekonstruierte ich anhand empirischer Fallstudien und theoretischer Erkenntnisse, worin die Besonderheiten multinationaler Umwelten bestehen und welche Rolle Internationalisierung in der Herstellung dieser Besonderheiten einnimmt. Dabei konnte ich herausarbeiten, dass sich die organisationale Relevanz multinationaler Umwelten durch deren organisationale Rekonstruktion in den unterschiedlichen Dimensionen unsicherer Umwelten ergibt: Werden lokale Umwelten als sozial vielfältig und damit als nicht reduzierbar auf sachliche und programmierbare Standards

bestimmt, dann bekommen sie als multinational unterschiedliche Umwelten Relevanz für die Unternehmen (Annahme 1 u. 2).

Wie und unter welchen Bedingungen dieses geschieht, konnte ich durch die Rekonstruktion von Internationalisierungsprozessen aufzeigen. Diese analysierte ich als konkrete Abstimmungsprozesse in neuen Märkten. Diese Abstimmungsprozesse bilden für Organisationen die Grundlage für die Bearbeitung und mögliche Programmierung lokaler Umwelten. In diesen Abstimmungsprozessen wird entsprechend bestimmt, inwiefern die soziale Vielfalt von Märkten standardisiert werden kann oder ob sich auf Dauer organisationale Akteure zur Bearbeitung dieser Märkte ausbilden müssen. Im Rahmen des organisationssoziologischen Verständnisses konnte ich dabei herausarbeiten, dass in diesen Abstimmungsprozessen der Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen an den Organisationsgrenzen und deren verlässliche Übertragung in Systemvertrauen entscheidend sind (Annahme 3).

Daraufhin legte ich mit Hilfe der organisationssoziologischen Perspektive dar, dass auf der Grundlage der Rekonstruktion multinationaler Umwelten unterschiedliche Einheiten ausdifferenziert werden. Insbesondere ermöglichte die hier entwickelte Perspektive zu veranschaulichen, dass sich der Akteursstatus dieser Einheiten aus deren Rollen in Abstimmungsprozessen mit den sozial vielfältigen Umwelten von MNU ergibt. Konkret rekonstruierte ich, dass die organisationalen Einheiten eine Eigenkomplexität in Abstimmungsprozessen mit ihren lokalen Umwelten entwickeln, die Grundlage ihrer autonomen Grenzziehung ist (Annahme 4). Die organisationssoziologische Perspektive erlaubte es zudem aufzuzeigen, dass Muttergesellschaften diese unterschiedlichen Einheiten in einen formalen Rahmen integrieren, indem sie deren Entscheidungsfreiheiten einschränken und vertraute Akteure in diesen Einheiten platzieren. Inwieweit sie dieses tun, ist wiederum abhängig von der Rekonstruktion sozialer Vielfalt multinationaler Umwelten (Annahme 5).

Mit der hier verfolgten Perspektive konnte ich daraufhin rekonstruieren, dass diese Einschränkung der Autonomie der Tochtergesellschaften von den Muttergesellschaften mit Legitimität versehen werden muss. Wie ich darlegen konnte, richten Muttergesellschaften dafür Selbstbeschreibungen ein, die die Relevanz lokaler Umwelten und deren Programmierung bestimmen. Diese Selbstbeschreibungen ordnen dabei die Vielfalt sozialer Umwelten und organisationaler Akteure in einen, von der jeweiligen Muttergesellschaft bestimmten einheitlichen sachlichen Rahmen ein (Annahme 6). Aus der Sicht des hier ausgearbeiteten organisationssoziologischen Verständnisses können diese Selbstbeschreibungen allerdings nicht formal durchgesetzt werden, sondern die organisationalen Akteure müssen von diesen erst informal überzeugt werden. Entsprechend konnte ich rekonstruieren, dass Muttergesellschaften zentrale Entscheiderinnen und insbesondere die von ihnen eingesetzten *boundary spanner* als Träger ihrer Selbstbeschreibungen bestimmen, um letztere in den Unternehmen zu etablieren.

Die organisationssoziologische Perspektive ermöglichte es dabei herauszuarbeiten, dass Muttergesellschaften die Einheiten und die zentralen Entscheiderinnen in eine von ihnen dominierte informale unternehmensweite Öffentlichkeit einbinden. Dadurch reduzieren Muttergesellschaften die Vielfalt der organisationalen Akteure in MNU auf eine durch sie kontrollierte informale Öffentlichkeit und die darin platzierte

Elite. Muttergesellschaften vertrauen dann darauf, dass die Beobachtung dieser Öffentlichkeit ausreicht, um ein persönliches Vertrauen in die einzelnen *boundary spanner* abzusichern und damit die Etablierung einer einheitlichen Selbstbeschreibung in den Unternehmen sicherzustellen (Annahme 7).

Aus einer organisationssoziologischen Perspektive geht in Organisationen allerdings formale Differenzierung zwischen Einheiten auch mit informaler Differenzierung einher. Deshalb ist es fraglich, ob dieses Vertrauen in die Beobachtung der von den Muttergesellschaften dominierten informalen unternehmensweiten Öffentlichkeit und deren Elite für die Muttergesellschaften genügt, um sicherzugehen, dass ihre Selbstbeschreibungen auch in den Tochtergesellschaften akzeptiert werden. Schließlich können sich auf einer informalen, von einer Muttergesellschaft schwer beobachtbaren Ebene Widerstände gegen eine einheitliche Selbstbeschreibung bilden.

Das hier entwickelte organisationssoziologische Verständnis ermöglichte schließlich aufzuzeigen, dass dieses grundsätzliche Problem in der Integration organisationaler Einheiten durch eine Besonderheit multinationaler Umwelten erschwert wird. Werden multinationale Umwelten als sozial vielfältig rekonstruiert, dann wird ihre Unterschiedlichkeit zumeist in der Form kultureller Differenz thematisiert. Dabei konnte ich mithilfe der organisationssoziologischen Perspektive herausarbeiten, dass kulturelle Differenz zunächst als eine gewöhnliche Thematisierung besonderer Umweltbezüge organisationaler Akteure und Einheiten verstanden werden kann. Diese Thematisierung erlaubt Organisationen sich flexibel an multinational unterschiedliche Umwelten anzupassen. Jedoch kann kulturelle Differenz durch ihre enge Verknüpfung mit Vertrauens- und Identitätsbildungsprozessen die Integration differierender organisationaler Einheiten auch außergewöhnlich erschweren. Kulturelle Differenz besitzt im besonderen Maße das Potenzial *in-* und *outgroup*-Bildung anzuregen, die zu institutionalisierten Misstrauensbeziehungen zwischen organisationalen Akteuren führt. Dieses erschwert es den entsendeten *boundary spanner*, in den lokalen Einheiten für die Etablierung einheitlicher Selbstbeschreibungen notwendige informale Netzwerke mit lokalen Akteuren zu knüpfen. Schließlich beruhen auch diese auf Vertrauen. Insgesamt wird es so für Muttergesellschaften kaum möglich, unterschiedliche informale Gruppen in MNU in von ihnen bestimmte informale Netzwerke einzubinden und damit die unterschiedlichen Einheiten und verschiedenen Akteure der MNU in einen organisationalen Rahmen zu integrieren.

Aus organisationssoziologischer Sicht wird dieses Integrationsproblem abermals dadurch verstärkt, dass kulturelle Differenz Akteuren Identifikationsmöglichkeiten anbietet, auf deren Grundlage lokale Einheiten alternative Selbstbeschreibungen bzw. alternative Interpretationen einheitlicher Selbstbeschreibungen etablieren können. Besteht eine Vielzahl legitimer Möglichkeiten, die einheitliche Selbstbeschreibung einer Organisation auslegen zu können, wird die sachliche Grundlage mehrdeutig, auf der die Tochtergesellschaften in einen formalen Rahmen integriert werden können. Dadurch wird letztlich der organisationale Charakter von MNU in Frage gestellt.

Die organisationssoziologische Perspektive ermöglichte es insofern herauszuarbeiten, dass multinationale Umwelten durch ihre Rekonstruktion als kulturell different

eine besondere Herausforderung für die formale Identität von Organisationen darstellen können: Organisationen als MNU sind durch kulturelle Differenz immer mit der Gefahr konfrontiert, in Netzwerke opportunistischer Akteure zu zerfallen. Diese Netzwerke können zwar über Herrschaftsbeziehungen auf der Grundlage von Eigentum kontrolliert werden, besitzen aber nicht das Potenzial der Rationalisierung von Umweltbeziehungen, wie es formal integrierte Organisationen auf der Grundlage von Systemvertrauen aufweisen (Annahme 8).

Entsprechend versuchen Organisationen dieses Zerfallen für gewöhnlich zu verhindern. Wie ich im Rahmen eines organisationssoziologischen Verständnisses rekonstruieren konnte, greifen Organisationen als MNU dafür zum einen auf übliche Mittel der Integration zurück. Zum anderen können sie aber auch selbst kulturelle Differenz bzw. kulturelle Bezüge ihrer Selbstbeschreibungen nutzen, um die Integration der einzelnen Einheiten zu gewährleisten. Geschieht diese Nutzung kultureller Bezüge in der Form einer Strategie der Kooptation, dann können Muttergesellschaften einen dominanten kulturellen Bezug in der Selbstbeschreibung eines MNU etablieren, aber zugleich Tochtergesellschaften und deren Akteure auch Raum in Bezug auf ihre sozial vielfältigen lokalen Umwelten lassen, kulturell alternative Interpretationen einer einheitlichen Selbstbeschreibung zu pflegen.

Wie die organisationssoziologische Rekonstruktion dabei verdeutlichen konnte, hängt das Gelingen dieser Strategie kultureller Kooptation zentral davon ab, wie die jeweiligen kulturellen Bezüge in den lokalen Kontexten der Tochtergesellschaften akzeptiert werden. Erst diese Akzeptanz stellt die notwendige Legitimität für die Strategie bei lokalen Akteuren her. Insofern sind MNU im besonderen Maße in ihren Möglichkeiten zur Integration sozial vielfältiger Umwelten von ihren jeweiligen Heimatkontexten und der Wahrnehmung Dritter von diesen Heimatkontexten abhängig (Annahme 9).

Der organisationssoziologische Ansatz kann insofern im Rahmen der Rekonstruktion der Verhältnisse von Organisation und Umwelt die Besonderheit der Variable grenzüberschreitende Mobilität für organisationale Erwartungszusammenhänge bestimmen. Grenzüberschreitende Mobilität kann organisationale Differenzierungsprozesse auslösen, die durch die Thematisierung sozial vielfältiger Umwelten in der Form kultureller Differenz in außerordentlicher Weise die formale Integration von Organisationen in Frage stellen. Eine organisationssoziologische Perspektive identifiziert insofern die Thematisierung externer Umwelten in der Form kultureller Differenz und die dadurch mögliche Infragestellung des organisationalen Charakters von MNU als eine außergewöhnliche Herausforderung der Einbettung in multinationale Umwelten. Zugleich kann der organisationssoziologische Ansatz auch eine besondere organisationale Folge von grenzüberschreitender Mobilität identifizieren: Organisationen können zur Bewältigung der Herausforderungen grenzüberschreitender Mobilität selbst kulturelle Bezüge benutzen, sind dadurch aber im Vergleich mit anderen Organisationen viel stärker von der Wahrnehmung ihrer Heimatkontexte durch Dritte abhängig. Diese kulturellen Bezüge der Selbstbeschreibungen stellen dabei ein spezifisches Merkmal von Organisationen als MNU dar.

Im Vergleich mit den üblichen Ansätzen der IB-Studies kann der organisationssoziologische Ansatz somit aufzeigen, wie sich diese Besonderheit der Variable grenzüberschreitende Mobilität aus einem Zusammenspiel von Umweltrekonstruktionen und organisationalen Reaktionen auf diese Umweltrekonstruktionen ergibt. Er vermeidet dadurch eine Naturalisierung oder Essentialisierung dieser Variable und verhilft dazu, konkret die Bedingungen zu rekonstruieren, unter denen grenzüberschreitende Mobilität Relevanz für organisationale Erwartungszusammenhänge hat und welche Folgen und Reaktionen sich daraus ergeben. Dieses stellt einen entscheidenden Mehrwert der organisationssoziologischen Perspektive dar. Insbesondere erlaubt diese konkrete Rekonstruktion des Zusammenspiels von Umweltrekonstruktionen und organisationalen Reaktionen, die Analyse von Internationalisierungsprozessen mit der Herstellung der Relevanz multinationaler Umwelten zu verbinden. Dadurch offeriert die organisationssoziologische Perspektive eine Möglichkeit, die beiden zentralen Perspektiven der IB-Studies zu verbinden. Insgesamt ermöglicht die hier entwickelte organisationssoziologische Perspektive so, ein differenzierteres und ganzheitlicheres Verständnis internationalen Unternehmenswachstums zu entwickeln, als es in den IB-Studies bislang vorliegt.

6 Literatur

- Albert, S.; Whetten, D. A. (1985): Organizational Identity. In: L. L. Cummings und B. M. Staw (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Bd. 7: JAI Press, S. 263–295.
- Albrow, Martin (1997): *The Global Age. State and Society beyond Modernity*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Aldrich, Howard; Herker, Diane (1977): Boundary Spanning Roles and Organization Structure. In: *The Academy of Management Review* 2 (2), S. 217–230.
- Aldrich, Howard; Ruef, Martin (2006): *Organizations evolving*. 2nd. London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Aldrich, Howard E.; Pfeffer, Jeffrey (1976): Environments of Organizations. In: *Annual Review of Sociology* 2, S. 79–105.
- Allingham, Michael (2002): *Choice theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Amal, Mohamed; Filho, Alexandre Rocha Freitag (2010): Internationalization of Small- and medium-sized Enterprises: A multi Case Study. In: *European Business Review* 22 (6), S. 608–623.
- Andersson, Ulf; Forsgren, Mats; Pedersen, Torben (1999): *The MNC as a Differentiated Network: Subsidiary Technology Embeddedness and Performance*. Uppsala University, Business School. Copenhagen.
- Ansari, S.; Reinecke, J.; Spaan, A. (2014): How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. In: *Organization Studies* 35 (9), S. 1313–1341.
- Apelt, Maja; Tacke, Veronika (2012): Einleitung. In: Maja Apelt und Veronika Tacke (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–20.
- Aspers, Patrik; Darr, Asaf (2011): Trade Shows and the Creation of Market and Industry. In: *The Sociological Review* 59 (4), S. 758–778.
- Au, Kevin Y.; Fukuda, John (2002): Boundary Spanning Behaviors of Expatriates. In: *Journal of World Business* 37, S. 285–296.
- Bachmann, Götz (2009): Teilnehmende Beobachtung. In: Stefan Kühl (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 248–271.
- Bartlett, Christopher A. (1982): How Multinational Organizations Evolve. In: *Journal of Business Strategy* 3 (1), S. 20–32.
- Bartlett, Christopher A.; Doz, Yves L.; Hedlund, Gunnar (1990): Introduction. The Changing Agenda for Researchers and Practitioners. In: Christopher A. Bartlett, Yves L. Doz und Gunnar Hedlund (Hg.): *Managing the Global Firm*. London,, New York: Routledge, S. 1–12.

Literatur

- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1986): Tap your Subsidiaries for Global Reach. In: *Harvard Business Review* (November/December), S. 87–94.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing across Borders. The transnational Solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1990): Managing Innovation in the Transnational Corporation. In: Christopher A. Bartlett, Yves L. Doz und Gunnar Hedlund (Hg.): *Managing the Global Firm*. London,, New York: Routledge, S. 215–255.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1993a): Managing across Borders: New Organizational Responses. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 326–342.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1993b): Managing across Borders: New Strategic Requirements. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 309–325.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1999): Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. In: Peter J. Buckley und Pervez N. Ghauri (Hg.): *The internationalization of the firm. [a reader]*. 2nd. London [etc.]: International Thomson Business Press, S. 295–311.
- Bathelt, Harald; Schuldt, Nina (2008): Between Luminaires and Meat Grinders: International Trade Fairs as Temporary Clusters. In: *Regional Studies* 42 (6), S. 853–868.
- Beck, Ulrich (2007): *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch, 3867 : Suhrkamp Globalisierung).
- Becker-Ritterspach, Florian (2006a): *The Hybridization of local MNE Production Systems: The Case of Subsidiaries in India*. Groningen: University Library Groningen.
- Becker-Ritterspach, Florian; Lange, Knut; Lohr, Karin (2003): Internationaler Modelltransfer und lokaler Widerstand. Die Einführung eines konzernweiten softwarebasierten Organisationsmodells in einem globalen Aufzug-Konzern. In: Christoph Dörrenbächer (Hg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: Ed. Sigma, S. 113–128.
- Becker-Ritterspach, Florian A. A. (2006b): The social Constitution of Knowledge Integration in MNEs: A theoretical Framework. Micro-Politics and Conflicts in Multinational Corporations. In: *Journal of International Management* 12 (3), S. 358–377.
- Becker-Ritterspach, Florian A. A. (2006c): Wissenstransfer und -integration im Transnationalen Konzern: Eine soziologische Perspektive. In: Ursula Mense-Petermann und Gabriele Wagner (Hg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 153–187.
- Becker-Ritterspach, Florian A. A.; Dörrenbächer, Christoph (2011): Konzerninterner Wettbewerb in Multinationalen Unternehmen: Eine organisationspolitische Skizze. In: Stefan Schmid

- (Hg.): Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 28–52.
- Beckert, Jens (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewißheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: *Zeitschrift für Soziologie* 25 (2), S. 125–146.
- Beckert, Jens (2003): Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? In: *Journal of Economic Issues* 37 (3), S. 769–787.
- Benjamin, Beth A.; Podolny, Joel M. (1999): Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (3), S. 563–589.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Birkinshaw, Julian (1996): How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost. In: *Journal of International Business Studies* 27 (3), S. 467–495.
- Birkinshaw, Julian (2001): Entrepreneurship in the Global Firm. Reprinted. London [u.a.]: Sage Publications.
- Birkinshaw, Julian; Pedersen, Torben (2009): Strategy and Management in MNE Subsidiaries. In: Alan M. Rugman (Hg.): *The Oxford Handbook of International Business*. 2nd. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 367–388.
- Birkinshaw, Julian M.; Hood, Neil (Hg.) (1998): *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. New York: St. Martin's Press.
- Bjerregaard, Toke; Klitmøller, Anders (2016): Conflictual Practice Sharing in the MNC: A Theory of Practice Approach. In: *Organization Studies*.
- Bluhm, Katharina; Dörrenbächer, Christoph (2003): Systematischer Modelltransfer oder emergenter Wandel? Standortentwicklung und Arbeitspolitik des Siemens-Konzerns in Mittel- und Osteuropa. In: Christoph Dörrenbächer (Hg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: Ed. Sigma, S. 77–112.
- Blumer, Herbert (1954): What is Wrong with Social Theory? In: *American Sociological Review* 19 (1), S. 3–10.
- Boddewyn, Jean J. (1997a): Is International Business a Distinct Field of Inquiry? No and Yes, but Life Goes On. In: Brian Toyne und Douglas Nigh (Hg.): *International Business. An Emerging Vision*. 1. Aufl.: University of South Carolina Press, S. 639–644.
- Boddewyn, Jean J. (1997b): The Conceptual Domain of International Business: Territory, Boundaries, and Levels. In: Brian Toyne und Douglas Nigh (Hg.): *International Business. An Emerging Vision*. 1. Aufl.: University of South Carolina Press, S. 50–61.
- Boddewyn, Jean J.; Brewer, Thomas L. (1994): International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions. In: *The Academy of Management Review* 19 (1), S. 119–143.

Literatur

- Bommes, Michael; Tacke, Veronika (2006): Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In: Betina Hollstein und Florian Straus (Hg.): Handbuch Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37–62.
- Bonazzi, Giuseppe (2008): Geschichte des organisatorischen Denkens. 1. Aufl. Hg. v. Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bookman, Sonia (2013): Branded Cosmopolitanisms: 'Global' Coffee Brands and the Co-creation of 'Cosmopolitan Cool'. In: *Cultural Sociology* 7 (1), S. 56–72.
- Borgatti, Stephen P.; Foster, Pacey C. (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: *Journal of Management* 29 (6), S. 991–1013.
- Botzem, Sebastian; Dobusch, Leonhard (2012): Standardization Cycles: A Process Perspective on the Formation and Diffusion of Transnational Standards. In: *Organization Studies* 33 (5-6), S. 737–762.
- Bouquet, Cyril; Birkinshaw, Julian (2008): Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. In: *Journal of Management* 34 (3), S. 477–508.
- Bourdieu, Pierre (1997): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boyer, Robert (Hg.) (1998): Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the international Automobile Industry. 1. publ. Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press.
- Boyle, Brendan; Nicholas, Stephen; Mitchell, Rebecca (2016): The Value of International Assignees' Knowledge of Interpersonal Networks: Knowledge of People, Networks and Politics and Knowledge Flows in Multinational Enterprises. In: *Management International Review* 56 (3), S. 425–454.
- Brannen, Mary Yoko; Salk, Jane E. (2000): Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. In: *Human Relations* 53 (4), S. 451–487.
- Bresman, Henrik; Birkinshaw, Julian; Nobel, Robert (2010): Knowledge Transfer in international Acquisitions. In: *Journal of International Business Studies* 41 (1), S. 5–20.
- Brewer, Marilyn B. (1979): In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis. In: *Psychological Bulletin* 86 (2), S. 307–324.
- Brouthers, Keith D.; Bamossy, Gary J. (2006): Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures*. In: *J Management Studies* 43 (2), S. 203–229.
- Brown, Michael E.; Gioia, Dennis A. (2002): Making Things click: Distributive Leadership in an Online Division of an Offline Organization. In: *The Leadership Quarterly* 13 (4), S. 397–419.
- Brunsson, Nils (1985): The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. With corrections. Chichester, New York: Wiley.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester, New York: Wiley.

Literatur

- Brunsson, Nils (1993): Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control. In: *Accounting, Organizations and Society* 18 (6), S. 489–506.
- Brunsson, Nils; Rasche, Andreas; Seidl, David (2012): The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. In: *Organization Studies* 33 (5-6), S. 613–632.
- Brunsson, Nils; Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: *Organization Studies* 21 (4), S. 721–746.
- Buckley, Peter J. (1993): Organizational Forms and Multinational Companies. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 169–188.
- Buckley, Peter J. (2002): Is the International Business Research Agenda Running out of Steam? In: *Journal of International Business Studies* 33 (2), S. 365–373.
- Buckley, Peter J. (2010): The Uppsala Model of Internationalization: A Comment. In: Ulf Andersson und Ulf Holm (Hg.): *Managing the Contemporary Multinational. The Role of Headquarters*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar (New horizons in international business), S. 305–310.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1998a): Models of the Multinational Enterprise. In: *Journal of International Business Studies* 29 (1), S. 21–44.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark (2002): *The Future of the Multinational Enterprise*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark C. (1998b): Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. In: *Journal of International Business Studies* 29 (2), S. 539–561.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark C. (2009): The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. In: *Journal of International Business Studies* 40 (9), S. 1563–1580.
- Bude, Heinz (2008): Die Kunst der Interpretation. In: Ernst von Kardorff, Ines Steinke und Uwe Flick (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6., durchges. und aktualisierte Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (55628 : Rowohlt's Enzyklopädie), S. 569–578.
- Burgelman, Robert A. (1983): A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. In: *The Academy of Management Review* 8 (1), S. 61–70.
- Campbell, J. L.; Quincy, C.; Osseman, J.; Pedersen, O. K. (2013): Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement. In: *Sociological Methods & Research*.
- Cantwell, John (1991): The Changing Form of Multinational Enterprise Expansion in the Twentieth Century. In: Alice Teichova, Maurice Lévy-Leboyer und Helga Nussbaum (Hg.): *Historical Studies in International Corporate Business*. Reprinted. Cambridge: Cambridge Univ. Press, S. 15–28.

- Cantwell, John; Verbeke, Alain (2017): The JIBS 2016 Decade Award: A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. In: *Journal of International Business Studies* 48 (1), S. 10–11.
- Caprar, Dan V. (2011): Foreign Locals: A cautionary Tale on the Culture of MNC local Employees. In: *Journal of International Business Studies* 42 (5), S. 608–628.
- Carlos, Ann M.; Nicholas, Stephen (1988): "Giants of an Earlier Capitalism": The Chartered Trading Companies as Modern Multinationals. In: *The Business History Review* 62 (3), S. 398–419.
- Carpenter, Mason A.; Geletkanycz, Marta A.; Sanders, WM. Gerard (2004): Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. In: *Journal of Management* 30 (6), S. 749–778.
- Casson, Mark (1995): The Organization of International Business. (Studies in the Economics of Trust). Aldershot, Hants, England, Brookfield, Vt., USA: E. Elgar Pub.
- Cavusgil, S. Tamer; Kiyak, Tunga; Yenyurt, Sengun (2004): Complementary Approaches to preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering and Country Ranking. In: *Industrial Marketing Management* 33 (7), S. 607–617.
- Chandler, Alfred D. (1959): The Beginnings of "Big Business" in American Industry. In: *The Business History Review* 33 (1), S. 1–31.
- Chandler, Alfred D. (1973): Decision Making and Modern Institutional Change. In: *The Journal of Economic History* 33 (1), S. 1–15.
- Chandler, Alfred D. (1977): The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- Chandler, Alfred D. (1990a): Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. repr. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Chandler, Alfred D. (1990b): The Enduring Logic of Industrial Success. To compete globally you have to be big. History explains why. In: *Harvard Business Review*, S. 130–140.
- Chandler, Alfred D. (1992a): Managerial Enterprise and Competitive Capabilities. In: *Business History* 34 (1), S. 11–41.
- Chandler, Alfred D. (1992b): What is a Firm?: A historical Perspective. In: *European Economic Review* 36 (2–3), S. 483–492.
- Chandler, Alfred D. (1993): The M-form: Industrial Groups, American Style. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 121–142.
- Chandler, Alfred D. (1998): Corporate Strategy and Structure: Some Current Considerations. In: *Society* 35 (2), S. 347–350.
- Chandler, Alfred D.; Mazlish, Bruce (2005): Introduction. In: Alfred D. Chandler und Bruce Mazlish (Hg.): *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*. Cambridge, UK, New York: Cambridge, S. 1–15.

- Chen, Chao C.; Choi, Jaepil; Chi, Shu-Cheng (2002): Making Justice Sense of Local-Expatriate Compensation Disparity: Mitigation by Local Referents, Ideological Explanations, and Interpersonal Sensitivity in China-Foreign Joint Ventures. In: *The Academy of Management Journal* 45 (4), S. 807–817.
- Chen, Chao C.; Kraemer, Justin; Gathii, James (2011): Understanding Locals' Compensation Fairness vis-à-vis foreign Expatriates: The Role of perceived Equity. In: *The Int. J. of Human Resource Man* 22 (17), S. 3582–3600.
- Chen, Yifeng; Tjosvold, Dean; Fang, Sofia Su (2005): Working with Foreign Managers: Conflict Management for Effective Leader Relationship in China. In: *International Journal of Conflict Management* 16 (3), S. 265–286.
- Child, John (1972): Organizational Structure, Environment and Performance. The Role of Strategic Choice. In: *Sociology* 6 (1), S. 1–22.
- Child, John; Rodrigues, Suzana B. (2005): The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? In: *Management Organization Review* 1 (3), S. 381–410.
- Child, John; Rodrigues, Suzana B.; Frynas, J. George (2009): Psychic Distance, its Impact and Coping Modes. In: *Management International Review* 49 (2), S. 199–224.
- Clark, Terry; Knowles, Lynette L. (2003): Global Myopia: Globalization Theory in International Business. Globalization and the Role of the Global Corporation. In: *Journal of International Management* 9 (4), S. 361–372.
- Coase, R.H (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica* 4 (16), S. 386–405.
- Collings, David G.; McDonnell, Anthony; Gunnigle, Patrick; Lavelle, Jonathan (2010): Swimming against the Tide. Outward Staffing Flows from Multinational Subsidiaries. In: *Hum. Resour. Manage.* 49 (4), S. 575–598.
- Collings, David G.; Scullion, Hugh; Morley, Michael J. (2007): Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the conventional Expatriate Assignment and emerging Alternatives. In: *Journal of World Business* 42 (2), S. 198–213.
- Corley, Kevin G.; Gioia, Dennis A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. In: *Administrative Science Quarterly* 49, S. 173–208.
- Corley, T. A. B. (1991): The Nature of Multinationals, 1870-1939. In: Alice Teichova, Maurice Lévy-Leboyer und Helga Nussbaum (Hg.): *Historical Studies in International Corporate Business*. Reprinted. Cambridge: Cambridge Univ. Press, S. 43–55.
- Crouch, Colin (2010): Complementarity. In: Glenn Morgan, John L. Campbell, Colin Crouch, Ove Kaj Pedersen und Richard Whitley (Hg.): *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 117–137.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Neuausg. Frankfurt am Main: Hain.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992): *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage Publications.

Literatur

- Czarniawska-Joerges, Barbara (2008): *A Theory of Organising*. Cheltenham, Northampton (MA, USA): E. Elgar.
- D'Andreta, Daniela; Marabelli, Marco; Newell, Sue; Scarbrough, Harry; Swan, Jacky (2016): Dominant Cognitive Frames and the Innovative Power of Social Networks. In: *Organization Studies* 37 (3), S. 293–321.
- Daft, R. L.; Weick, Karl E. (2001): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: Karl E. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Pub., S. 241–259.
- Daniels, John D.; Pitts, Robert A.; Tretter, Marietta J. (1984): Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study. In: *The Academy of Management Journal* 27 (2), S. 292–307.
- Daniels, John D.; Pitts, Robert A.; Tretter, Marietta J. (1985): Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion. In: *Strategic Management Journal* 6 (3), S. 223–237.
- Deeg, Richard; Jackson, Gregory (2006): Towards a More Dynamic Theory of Capitalist Variety. In: *Socio-Economic Review* 5 (1), S. 149–179.
- Deng, Ping; Yang, Monica (2015): Cross-border Mergers and Acquisitions by Emerging Market Firms: A Comparative Investigation. In: *International Business Review* 24 (1), S. 157–172.
- Dietz, Graham; Gillespie, Nicole; Chao, Georgia T. (2010): Unravelling the Complexities of Trust and Culture. In: Mark N. K. Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie und Roy J. Lewicki (Hg.): *Organizational Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 3–41.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147–160.
- Döring, Hilmar (1998): *Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes*. Dissertation. Universität Göttingen, Göttingen. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Dörrenbächer, Christoph (2003): Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn. In: Christoph Dörrenbächer (Hg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: Ed. Sigma, S. 151–171.
- Dörrenbächer, Christoph (2006): Mikropolitik in Multinationalen Unternehmen: Konturen eines neuen Forschungsfeldes. In: Ursula Mense-Petermann und Gabriele Wagner (Hg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 123–152.
- Dörrenbächer, Christoph; Geppert, Mike (2006): Micro-politics and Conflicts in Multinational Corporations: Current Debates, Re-framing, and Contributions of this Special Issue. In: *Journal of International Management* 12, S. 251–265.
- Dörrenbächer, Christoph; Geppert, Mike (2009): Micro-political Games in the Multinational Corporation: The Case of Mandate Change. In: *Management Review* 20 (4), S. 373–391.

Literatur

- Dörrenbächer, Christoph; Geppert, Mike (Hg.) (2011): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Doz, Yves L. (1980): Strategic Management in Multinational Companies. In: *Sloan Management Review* 21 (2), S. 27–46.
- Doz, Yves L.; Bartlett, Christopher A.; Prahalad, Coimbatore K. (1981): Global Competitive Pressures and Host Country Demands. Managing Tensions in MNCs. In: *California Management Review* 23 (3), S. 63–71.
- Doz, Yves L.; Prahalad, Coimbatore K. (1993): Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm. In: Sumantra Ghoshal und D. Eleanor Westney (Hg.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York, N.Y.: St. Martin's Press, S. 24–50.
- Dreher, Jochen (2005): *Interkulturelle Arbeitswelten. Produktion und Management bei Daimler Chrysler*. Frankfurt/Main,, New York: Campus Verlag.
- Drepper, Thomas (2003): *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Duncan, Robert B. (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. In: *Administrative Science Quarterly* 17 (3), S. 313–327.
- Dunning, John H. (1988a): *Explaining International Production*. London, Boston: Unwin Hyman.
- Dunning, John H. (1988b): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies* 19 (1), S. 1–31.
- Dunning, John H. (1997a): *Alliance Capitalism and Global Business*. London [u.a.]: Routledge (Routledge studies in international business and the world economy, 7).
- Dunning, John H. (1997b): Micro and Macro Organizational Aspects of MNEs and MNE Activity. In: Brian Toyne und Douglas Nigh (Hg.): *International Business. An Emerging Vision*. 1. Aufl.: University of South Carolina Press, S. 194–204.
- Dunning, John H. (1998a): Globalization, Technological Change and the Spatial Organization of Economic Activity. In: Alfred D. Chandler, Peter Hagström und Örjan Sölvell (Hg.): *The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization and regions*. Oxford,, New York: Oxford University Press, S. 289–314.
- Dunning, John H. (1998b): Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? In: *Journal of International Business Studies* 29 (1), S. 45–66.
- Dunning, John H.; Pitelis, Christos N. (2008): Stephen Hymer's Contribution to International Business Scholarship: An Assessment and Extension. In: *Journal of International Business Studies* 39 (1), S. 167–176.
- Dunning, John H.; Rugman, Alan M. (1985): The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. In: *The American Economic Review* 75 (2), S. 228–232.

Literatur

- Dunning, John Harry (2005): Epilogue: International Business as an Evolving Body of Knowledge. In: Peter J. Buckley (Hg.): *What is International Business?* New York: Palgrave Macmillan, S. 168–187.
- Dunning, John Harry; Lundan, Sarianna M. (2008): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Second edition. Cheltenham, UK, Northampton, Mass: Edward Elgar.
- Dunning, John Harry; Pitelis, Christos N. (2010): The Political Economy of Globalization: Revisiting Stephen Hymer 50 Years on. In: *Transnational Corporations* 19 (3), S. 1–29.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: *Administrative Science Quarterly* 39 (2), S. 239–263.
- Eden, Lorraine; Lenway, Stefanie (2001): Introduction to the Symposium Multinationals: The Janus Face of Globalization*. In: *Journal of International Business Studies* 32 (3), S. 383–400.
- Edwards, Paul; Bélanger, Jacques (2009): The Multinational Firm as a Contested Terrain. In: Simon Collinson und Glenn Morgan (Hg.): *Images of the multinational firm*. Chichester, West Sussex, England, Hoboken, NJ: Wiley, S. 193–216.
- Egelhoff, William G. (1982): Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach. In: *Administrative Science Quarterly* 27 (3), S. 435–458.
- Egelhoff, William G. (1988): Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model. In: *Strategic Management Journal* 9 (1), S. 1–14.
- Egelhoff, William G. (1991): Information-Processing Theory and the Multinational Enterprise. In: *Journal of International Business Studies* 22 (3), S. 341–368.
- Egelhoff, William G. (1993): Patterns of Control in U.S, UK, and European Multinational Corporations. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 82–97.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *The Academy of Management Review* 14 (1), S. 57–74.
- Elsbach, Kimberly D.; Kramer, Roderick M. (1996): Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. In: *Administrative Science Quarterly* 41 (3), S. 442–476.
- Emery, F. E.; Trist, E. L. (1965): The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations* 18 (1), S. 21–32.
- Endreß, Martin (2001): Vertrauen und Vertrautheit - Phänomenologisch-anthropologische Grundlegung. In: Martin Hartmann und Claus Offe (Hg.): *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt, New York: Campus (Theorie und Gesellschaft, Bd. 50), S. 161–203.
- Endreß, Martin (2002): *Vertrauen*. Bielefeld: Transcript-Verl.
- Etzioni, Amitai (1960): Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. In: *Administrative Science Quarterly* 5 (2), S. 257–278.

Literatur

- Ferner, Anthony; Quintanilla, Javier; Sánchez-Runde, Carlos (2006): Introduction: Multinationals and the Multilevel Politics of Cross-National Diffusion. In: Anthony Ferner, Javier Quintanilla Alboreca und Carlos Sánchez-Runde (Hg.): *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices. Convergence and Diversity in the Global Economy*. Basingstoke [England], New York: Palgrave Macmillan, S. 1–23.
- Ferrin, Donald L.; Gillespie, Nicole (2010): Trust Differences across National–Societal Cultures: Much to do, or much ado about Nothing? In: Mark N. K. Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie und Roy J. Lewicki (Hg.): *Organizational Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 42–86.
- Flick, Uwe (2014): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 411–423.
- Fligstein, Neil (2008): Chandler and the Sociology of Organizations. In: *Business History Review* 82 (Special Issue 02), S. 241–250.
- Ford, David (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. In: *European Journal of Marketing* 14 (5/6), S. 339–353.
- Foreman, Peter; Whetten, David A. (2002): Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. In: *Organization Science* 13 (6), S. 618–635.
- Forsgren, Mats (2000): Some critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model. Uppsala University, Department of Business Studies (Working Paper, 2000/2).
- Forsgren, Mats (2008): *Theories of the Multinational Firm. A multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham, Glos, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Forsgren, Mats; Holm, Ulf; Johanson, Jan (2006): *Managing the Embedded Multinational*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Fouraker, Lawrence E.; Stopford, John M. (1968): Organizational Structure and the Multinational Strategy. In: *Administrative Science Quarterly* 13 (1), S. 47–64.
- Franko, Lawrence G. (1974): The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms. In: *The Business History Review* 48 (3), S. 277–302.
- Franko, Lawrence G. (1993): Organizational Structures and Multinational Strategies of Continental European Enterprises. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 46–68.
- Freeman, R. Edward (2010): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, Raymond A.; Podolny, Joel (1992): Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. In: *Administrative Science Quarterly* 37 (1), S. 28–47.

Literatur

- Froese, Fabian Jintae; Kim, Kwanghyun; Eng, Aileen (2016): Language, Cultural Intelligence, and Inpatriate Turnover Intentions: Leveraging Values in Multinational Corporations through Inpatriates. In: *Management International Review* 56 (2), S. 283–301.
- Fulmer, C. Ashley; Gelfand, Michele J. (2012): At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. In: *Journal of Management* 38 (4), S. 1167–1230.
- Galbraith, Jay R. (1974): Organization Design: An Information Processing View. In: *Interfaces* 4 (3), S. 28–36.
- Geppert, Mike; Dörrenbächer, Christoph (2011): Politics and Power in the Multinational Corporations: An Introduction. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 3–38.
- Geppert, Mike; Dörrenbächer, Christoph (2014): Politics and Power within Multinational Corporations: Mainstream Studies, Emerging Critical Approaches and Suggestions for Future Research. In: *International Journal of Management Reviews* 16 (2), S. 226–244.
- Geppert, Mike; Matten, Dirk (2005): Institutional Influences on Manufacturing Organization in Multinational Corporations: The 'Cherry-picking' Approach. In: *Organization Studies* 27 (4), S. 491–515.
- Geppert, Mike; Mayer, Michael (2006): Introduction. In: Mike Geppert und Michael Mayer (Hg.): *Global, National, and Local Practices in Multinational Companies*. Basingstoke [England], New York: Palgrave Macmillan, S. 1–14.
- Geppert, Mike; Williams, Karen; Matten, Dirk (2003): The Social Construction of Contextual Rationalities in MNCs: An Anglo-German Comparison of Subsidiary Choice*. In: *Journal of Management Studies* 40 (3), S. 617–641.
- Gereffi, Gary (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: *Contributions in economics and economic history* Jg. 1994 (149), S. 95.
- Gereffi, Gary; Humphrey, John; Sturgeon, Timothy (2005): The Governance of Global Value Chains. In: *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78–104.
- Ghuri, Pervez (2004): Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In: Rebecca Marschan-Piekkari und Catherine Welch (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 109–124.
- Ghemawat, Pankaj; Ghadar, Fariborz (2006): Global Integration ≠ Global Concentration. In: *Industrial and Corporate Change* 15 (4), S. 595–623.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1993): The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network. In: Sumantra Ghoshal und D. Eleanor Westney (Hg.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York, N.Y: St. Martin's Press, S. 77–104.

Literatur

- Ghoshal, Sumantra; Nohria, Nitin (1989): Internal Differentiation Within Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal* 10 (4), S. 323–337.
- Ghoshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (1993): Introduction and Overview. In: Sumantra Ghoshal und D. Eleanor Westney (Hg.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York, N.Y.: St. Martin's Press, S. 1–23.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (1992): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Unter Mitarbeit von Hans Joas und Wolf-Hagen Krauth. Studienausg. 1992. Frankfurt a.M. [u.a.]: Campus Verlag.
- Gillespie, Nicole; Dietz, Graham (2009): Trust Repair after an Organization-Level Failure. In: *The Academy of Management Review* 34 (1), S. 127–145.
- Gioia, Dennis A.; Price, Kristin N.; Hamilton, Aimee L.; Thomas, James B. (2010): Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. In: *Administrative Science Quarterly* 55 (1), S. 1–46.
- Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken; Corley, Kevin G. (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In: *The Academy of Management Review* 25 (1), S. 63–81.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente Rekonstruierender Untersuchungen*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glückler, Johannes (2006): Lokale oder globale Reputation? Auf der Suche nach globalen Wettbewerbsvorteilen in der Unternehmensberatung. In: Ursula Mense-Petermann und Gabriele Wagner (Hg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 249–277.
- Grøgaard, Birgitte; Colman, Helene Loe (2016): Interpretive Frames as the Organization's "Mirror": From Espoused Values to Social Integration in MNEs. In: *Management International Review* 56 (2), S. 171–194.
- Grosse, Robert (2004): The Theory of the Multinational Firm. In: Michael Hitt und Hong Yee Cheng (Hg.): *Theories of the Multinational Enterprise. Diversity, Complexity and Relevance*. Bingley, New Milford: Emerald Group Publishing Limited; Turpin Distribution, Incorporated [Distributor] (Advances in International Management), S. 83–97.
- Guler, Isin; Guillén, Mauro F.; Macpherson, John Muir; Guillen, Mauro F. (2002): Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices. The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. In: *Administrative Science Quarterly* 47 (2), S. 207.
- Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: *The Academy of Management Review* 16 (4).
- Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay (1994): Organizing for Knowledge Flows within MNCs. In: *International Business Review* 3 (4), S. 443–457.

Literatur

- Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay (2000): Knowledge Flows within Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal* 21 (4), S. 473–496.
- Hall, David J.; Saias, Maurice A. (1980): Strategy Follows Structure! In: *Strategic Management Journal* 1 (2), S. 149–163.
- Hall, Peter A.; Gingerich, Daniel W. (2009): Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis. In: *Brit. J. Polit. Sci* 39 (03), S. 449.
- Hall, Peter A.; Soskice, David (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Peter A. Hall und David W. Soskice (Hg.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford [England], New York: Oxford University Press, S. 1–68.
- Hallett, Tim (2010): The Myth Incarnate: Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School. In: *American Sociological Review* 75 (1), S. 52–74.
- Hancké, Bob (Hg.) (2009): *Debating Varieties of Capitalism. A Reader*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hartmann, Michael (2007): *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Harvey, David (1990): *The Condition of Postmodernity. An Inquiry into the Origins of Cultural Change*. Cambridge: Blackwell.
- Harzing, Anne-Wil (1999): *Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: E. Elgar.
- Harzing, Anne-Wil (2001a): Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. In: *Journal of World Business* 36 (4), S. 366–379.
- Harzing, Anne-Wil (2001b): Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries. In: *Human Resource Management* 40 (2), S. 139–158.
- Harzing, Anne-Wil (2002): Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes. In: *Strategic Management Journal* 23 (3), S. 211–227.
- Harzing, Anne-Wil; Pudelko, Markus (2016): Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept? Why Home and Host Country Context Might Matter More Than (Cultural) Distance. In: *Management International Review* 56 (1), S. 1–34.
- Harzing, Anne-Wil; Pudelko, Markus; Sebastian Reiche, B. (2016): The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. In: *Hum Resour Manage* 55 (4), S. 679–695.
- Hedlund, Gunnar (1986): The Hypermodern MNC – A Heterarchy? In: *Human Resource Management* 25 (1), S. 9–35.
- Hedlund, Gunnar (1993): Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation. In: Sumantra Ghoshal und D. Eleanor Westney (Hg.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York, N.Y.: St. Martin's Press, S. 211–236.

Literatur

- Hedlund, Gunnar (1999): The Intensity and Extensity of Knowledge and the Multinational Corporation as a Nearly Recomposable System (NRS). In: Peter J. Buckley und Klaus Macharzina (Hg.): *The Organisational Evolution of the Multinational Enterprise: A Tribute to Gunnar Hedlund*. *Management International Review* 39 (1, Special Issue), S. 5–44.
- Heidenreich, Martin (2012): The Social Embeddedness of Multinational Companies: A Literature Review. In: *Socio-Economic Review*.
- Hendry, John (2002): The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives. In: *Academy of Management Review* 27 (1), S. 98–113.
- Hennart, Jean-François (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, Jean-François (2009): Theories of the Multinational Enterprise. In: Alan M. Rugman (Hg.): *The Oxford Handbook of International Business*. 2nd. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 125–145.
- Herrigel, Gary; Zeitlin, Jonathan (2010): Inter-Firm Relations in Global Manufacturing: Disintegrated Production and its Globalization. In: Glenn Morgan, John L. Campbell, Colin Crouch, Ove Kaj Pedersen und Richard Whitley (Hg.): *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 527–561.
- Hindriks, Frank (2012): Team Reasoning and Group Identification. In: *Rationality and Society* 24 (2), S. 198–220.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2010): Multinationale Unternehmen. In: Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 597–617.
- Hirst, Paul; Thompson, Grahame (1998): Globalisierung? Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Nationalökonomien und die Formierung von Handelsblöcken. In: Ulrich Beck (Hg.): *Politik der Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 85–133.
- Hofstede, Geert (1980): Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? In: *Organizational Dynamics* 9 (1), S. 42–63.
- Hofstede, Geert (2006): What did GLOBE really measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds. In: *Journal of International Business Studies* 37 (6), S. 882–896.
- Hofstede, Geert H. (2003): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 3rd. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Holtbrügge, Dirk; Welge, Martin K. (2010): *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*. 5., überarb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hong, Jacky F. L.; Snell, Robin Stanley (2013): Developing New Capabilities across a Supplier Network through Boundary Crossing: A Case Study of a China-Based MNC Subsidiary and its Local Suppliers. In: *Organization Studies* 34 (3), S. 377–406.

Literatur

- Hopf, Christel (2008): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Ernst von Kardorff, Ines Steinke und Uwe Flick (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 6., durchges. und aktualisierte Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (55628 : Rowohlts Enzyklopädie), S. 349–360.
- Hörning, Karl H.; Reuter, Julia (Hg.) (2004a): Doing culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: Transcript.
- Hörning, Karl H.; Reuter, Julia (2004b): Doing Culture: Kultur als Praxis. In: Karl H. Hörning und Julia Reuter (Hg.): Doing culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: Transcript, S. 9–15.
- Hsu, G.; Elsbach, K. D. (2013): Explaining Variation in Organizational Identity Categorization. In: *Organization Science* 24 (4), S. 996–1013.
- Hu, Yao-Su (1992): Global or Stateless Corporation Are National Firms with International Operations. In: *California Management Review* 34 (2), S. 107–126.
- Humphrey, John; Schmitz, Hubert (2001): Governance in Global Value Chains (IDS Bulletin).
- Hymer, Stephen Herbert (1977): The International Operations of National Firms. A Study of Direct Foreign Investment. 2. pr. Cambridge, Mass: MIT Pr.
- Letto-Gillies, Grazia (2007): Theories of International Production: A Critical Perspective. In: *Critical Perspectives on International Business* 3 (3), S. 196–210.
- Iglesias, Oriol; Ind, Nicholas; Alfaro, Manuel (2013): The Organic View of the Brand: A Brand Value Co-Creation Model. In: *J Brand Manag.*
- Jackson, Gregory; Deeg, Richard (2008): Comparing Capitalisms: Understanding Institutional Diversity and Its Implications for International Business. In: *Journal of International Business Studies* 39 (4), S. 540–561.
- Jaeger, Alfred M.; Kim, Sung Soo; Butt, Arif N. (2016): Leveraging Values Diversity: The Emergence and Implications of a Global Managerial Culture in Global Organizations. In: *Management International Review* 56 (2), S. 227–254.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies* 8 (1), S. 23–32.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: *International Marketing Review* 7 (4), S. 11–24.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2003): Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. In: *J Int Entrepr* 1 (1), S. 83–101.

Literatur

- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2006): Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. In: *Management International Review* 46 (2), S. 165–178.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2009): The Uppsala Internationalization Process Model revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In: *Journal of International Business Studies* 40 (9), S. 1411–1431.
- Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975): The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases. In: *Journal of Management Studies* 12, S. 305–322.
- Johanson, Jan-Erik (2000): Formal Structure and Intra-Organisational Networks. An Analysis in a Combined Social and Health Organisation in Finland. In: *Scandinavian Journal of Management* 16 (3), S. 249–267.
- Johnson, Debra; Turner, Colin (2010): International Business. Themes and Issues in the Modern Global Economy. 2nd. London, New York: Routledge.
- Jones, Geoffrey (2005): Multinationals from the 1930s to the 1980s. In: Alfred D. Chandler und Bruce Mazlish (Hg.): *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*. Cambridge, UK, New York: Cambridge, S. 81–103.
- Jun, Xia; Jiang, Marshall S.; Li, Sali; Aulakh, Preet S. (2014): Practice Standardization in Cross-Border Activities of Multinational Corporations: A Resource Dependence Perspective. In: *Management International Review* 54 (5), S. 707–734.
- Kalafsky, Ronald V.; Gress, Douglas R. (2014): Go Big or Stay Home? Korean Machinery Firms, Trade Fair Dynamics and Export Performance. In: *Asia Pacific Business Review* 20 (1), S. 136–152.
- Karabulut, A.Tugba (2014): Effects of Tradeshow Participation on Expansion of Turkish Companies into Algerian Market. In: *IBR* 7 (12).
- Kieser, Alfred (2006): Der situative Ansatz. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): *Organisationstheorien*. 6., erw. Stuttgart: Kohlhammer, S. 215–245.
- Kindleberger, Charles Poor (1969): *American business abroad. Six lectures on direct investment*. New Haven [etc.]: Yale University Press.
- Kinkel, Steffen; Maloca, Spomenka (2009): Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe. In: Steffen Kinkel (Hg.): *Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten*. 2., überarb. Berlin: Springer, S. 23–34.
- Kirca, Ahmet H.; Hult, G. Thomas M.; Deligonul, Seyda; Perry, Morys Z.; Cavusgil, S. Tamer (2012): A Multilevel Examination of the Drivers of Firm Multinationality: A Meta-Analysis. In: *Journal of Management* 38 (2), S. 502–530.
- Kirchner, Stefan (2012): *Wer sind wir als Organisation? Organisationsidentität zwischen Neo-Institutionalismus und Pfadabhängigkeit*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

- Klatetzki, Thomas (2008): Sozialisation in Gruppen und Organisationen. In: Klaus Hurrelmann, Mathias Grundmann und Sabine Walper (Hg.): *Handbuch Sozialisationsforschung*. 7., vollst. überarb. Weinheim, Basel: Beltz, S. 351–371.
- Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamar (2004): Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. In: *Journal of International Business Studies* 35 (2), S. 124–141.
- Kogut, Bruce; Singh, Harbir (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. In: *Journal of International Business Studies* 19 (3), S. 411–432.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. In: *Journal of International Business Studies* 24 (4), S. 625–646.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1996): What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. In: *Organization Science* 7 (5), S. 502–518.
- Köhler, Benedikt (2004): Strukturen, Strategien und Integrationsformen transnationaler Konzerne. In: *Soziale Welt* 55 (1), S. 29–49.
- Kopaneva, I.; Sias, P. M. (2015): Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. In: *Management Communication Quarterly* 29 (3), S. 358–384.
- Kostova, T.; Nell, P. C.; Hoenen, A. K. (2016): Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. In: *Journal of Management*.
- Kostova, Tatiana (1999): Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. In: *The Academy of Management Review* 24 (2), S. 308–324.
- Kostova, Tatiana; Roth, Kendall (2002): Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. In: *The Academy of Management Journal* 45 (1), S. 215–233.
- Kostova, Tatiana; Roth, Kendall (2003): Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation. In: *The Academy of Management Review* 28 (2), S. 297–317.
- Kostova, Tatiana; Roth, Kendall; Dacin, M. (2008): Note: Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and new Directions. In: *The Academy of Management Review ARCHIVE* 33 (4), S. 994–1006.
- Kostova, Tatiana; Zaheer, Srilata (1999): Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. In: *The Academy of Management Review* 24 (1), S. 64–81.
- Kotthoff, Hermann (2006): Wer bekommt den Kassenschlüssel hinter der Grenze? Vertrauensbeziehungen im globalisierten Konzern. In: Ursula Mense-Petermann und Gabriele Wagner (Hg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 279–299.
- Koveshnikov, Alexei; Vaara, Eero; Ehrnrooth, Mats (2016): Stereotype-Based Managerial Identity Work in Multinational Corporations. In: *Organization Studies*.

Literatur

- Kozlowski, Steve W.J.; Ilgen, Daniel R. (2006): Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. In: *Psychological Science in the Public Interest* 7 (3), S. 77–124.
- Krackhardt, David; Stern, Robert N. (1988): Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. In: *Social Psychology Quarterly* 51 (2), S. 123.
- Kristensen, Peer Hull; Morgan, Glenn (2007): Multinationals and Institutional Competitiveness. In: *Regulation Governance* 1 (3), S. 197–212.
- Kristensen, Peer Hull; Zeitlin, Jonathan (2005): Local Players in Global Games. The Strategic Constitution of a Multinational Corporation. Oxford: Oxford University Press.
- Kruse, Jan (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kudera, Werner (1992): Die Crux mit den kleinen Zahlen – zum Generalisierungsproblem bei qualitativer Sozialforschung. In: Franz Lehner und Josef Schmid (Hg.): Technik, Arbeit, Betrieb, Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 191–204.
- Kühl, Stefan (2015): Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: Bettina Heintz und Hartmann Tyrell (Hg.): Interaktion - Organisation - Gesellschaft revisited. Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen. Stuttgart: Lucius & Lucius (Zeitschrift für Soziologie, 43, Sonderh), S. 65–85.
- Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. 2., überarb. München: Psychologie-Verl.-Union.
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch; [Online-Materialien]. 5., überarb. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Lauring, Jakob (2008): Rethinking Social Identity Theory in International Encounters: Language Use as a Negotiated Object for Identity Making. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (3), S. 343–361.
- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 12 (1), S. 1–47.
- Lazonick, William (2002): Innovative Enterprise and Historical Transformation. In: *Enterprise and Society* 3 (1), S. 3–47.
- Lee, Yih-teen (2010): Home Versus Host -- Identifying With Either, Both, or Neither?: The Relationship between Dual Cultural Identities and Intercultural Effectiveness. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 10 (1), S. 55–76.
- Leifer, Richard; Huber, George P. (1977): Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior. In: *Administrative Science Quarterly* 22 (2), S. 235–247.

Literatur

- Leung, Kwok; Wang, Zhongming; Hon, Alice H. Y. (2011): Moderating Effects on the Compensation Gap between Locals and Expatriates in China: A Multi-Level Analysis. In: *Journal of International Management* 17 (1), S. 54–67.
- Levitt, Theodore (1983): The Globalization of Markets. In: *Harvard Business Review* (May/June), S. 92–102.
- Li, Jizhong; Jiang, Fuming; Shen, Jie (2016): Institutional Distance and the Quality of the Headquarters–Subsidiary Relationship: The Moderating Role of the Institutionalization of Headquarters' Practices in Subsidiaries. In: *International Business Review* 25 (2), S. 589–603.
- Liebhold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Stefan Kühl (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32–56.
- Lieckweg, Tania; Wehrsig, Christof (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In: Veronika Tacke (Hg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 39–60.
- Liu, Sindy; Perry, Patsy; Moore, Christopher; Warnaby, Gary (2016): The Standardization-Localization Dilemma of Brand Communications for Luxury Fashion Retailers' Internationalization into China. In: *Journal of Business Research* (69), S. 357–364.
- López-Duarte, Cristina; Vidal-Suárez, Marta M.; González-Díaz, Belén (2015): International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews*, n/a.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: *Verwaltungsarchiv* 53, S. 11–24.
- Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. 1. Aufl. Frankfurt (Main): Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1983): Zweck - Herrschaft - System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Niklas Luhmann (Hg.): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. 3. Aufl.: Opladen. Westdeutscher Verlag., S. 90–112.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3., durchgesehene Aufl. Stuttgart: F. Enke.
- Luhmann, Niklas (1992): Organisation. In: Willi Küpper (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2., durchges. Opladen: Westdt. Verl., S. 165–185.
- Luhmann, Niklas (1993): *Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition*. In: Niklas Luhmann (Hg.): *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 9–71.
- Luhmann, Niklas (1994): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 3. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

Literatur

- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): Kultur als historischer Begriff. In: Niklas Luhmann (Hg.): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 31–54.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2008): Arbeitsteilung und Moral. Durkheims Theorie. In: Émile Durkheim (Hg.): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 19–38.
- Maanen, John van; Schein, Edgar H. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. In: *Research in Organizational Behavior* 1, S. 209.
- MacLean, Tammy L.; Behnam, Michael (2010): The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct. In: *Academy of Management Journal* 53 (6), S. 1499–1520.
- Maguire, Steve; Phillips, Nelson (2008): 'Citibankers' at Citigroup. A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger. In: *Journal of Management Studies* 45 (2), S. 372–401.
- Mahajan, Ashish (2011): Host Country National's Reactions to Expatriate Pay Policies: Making a Case for a Cultural Alignment Pay Model. In: *The Int. J. of Human Resource Man* 22 (1), S. 121–137.
- Makkonen, Hannu; Olkkonen, Rami (2013): The Conceptual Locus and Functionality of Key Supplier Management: A Multi-Dyadic Qualitative Study. In: *Industrial Marketing Management* 42 (2), S. 189–201.
- March, James G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. In: *The Journal of Politics* 24 (4), S. 662–678.
- March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science* 2 (1), S. 71–87.
- March, James G. (1994): A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York: Free Press.
- March, James G.; Olsen, Johan P. (1976): Organizational Choice under Ambiguity. In: James G. March und Johan P. Olsen (Hg.): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget, S. 10–23.
- March, James Gardner; Simon, Herbert Alexander (1993): Organizations. Unter Mitarbeit von Harold Steere Guetzkow. 2nd. Cambridge (Mass.), Oxford: Blackwell business.
- Martínez, Jon I.; Jarillo, J. Carlos (1989): The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 20 (3), S. 489–514.
- Matt, Eduard (2008): Darstellung qualitativer Forschung. In: Ernst von Kardorff, Ines Steinke und Uwe Flick (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 6., durchges. und aktualisierte Aufl.,

Literatur

- Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (55628 : Rowohlts Enzyklopädie), S. 578–587.
- Maurice, Marc; Sorge, Arndt (Hg.) (2000): *Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Context*. Amsterdam: John Benjamins Pub. (4).
- McDougall, Patricia Phillips; Oviatt, Benjamin M. (1996): *New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-Up Study*. In: *Journal of Business Venturing* 11 (1), S. 23–40.
- Mejri, Kais; Umemoto, Katsuhiko (2010): *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*. In: *J Int Entrepr* 8 (2), S. 156–167.
- Mense-Petermann, Ursula (2005a): *Transnationale Kulturalität. Ein konzeptioneller Vorschlag zum Problem der Sozialintegration transnationaler Konzerne am Beispiel der Automobilindustrie*. In: Gert Schmidt (Hg.): *Und es fährt und fährt... Automobilindustrie und Automobilkultur am Beginn des 21. Jahrhunderts*. Berlin: Ed. Sigma, S. 173–200.
- Mense-Petermann, Ursula (2005b): *Unternehmen im Transnationalisierungsprozess. Zum Problem der Herstellung de-facto akzeptierter Entscheidungen in transnationalen Integrationsprozessen*. In: *Soziale Welt* 56, S. 381–397.
- Mense-Petermann, Ursula (2006a): *Micro-political or inter-cultural conflicts? - An integrative approach*. In: *Journal of International Management* 12, S. 302–317.
- Mense-Petermann, Ursula (2006b): *Transnationalisierung als globale Restrukturation von Organisationsgrenzen*. In: Ursula Mense-Petermann und Gabriele Wagner (Hg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 63–83.
- Mense-Petermann, Ursula (2006c): *Transnationalisierung, Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand*. In: *Berlin J Soziol* 16 (3), S. 393–411.
- Mense-Petermann, Ursula (2014): *'Bridging the Differences' - Die Arbeit des 'boundary spanning' und ihre Regulierung in Transnationalen Unternehmen*. In: Martina Löw (Hg.): *Vielfalt und Zusammenhalt. Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bochum und Dortmund 2012*. 1. Aufl., neue Ausg. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl (Verhandlungen des ... Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 36,1), S. 297–311.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1997): *Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung*. In: Babara Friebertshäuser und Annedore Prengel (Hg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Juventa-Verlag, S. 481–491.
- Meyer, John W.; Jepperson, Ronald L. (2000): *The "Actors" of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency*. In: *Sociological Theory* 18 (1), S. 100–120.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *The American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340–363.

- Meyer, Klaus E.; Mudambi, Ram; Narula, Rajneesh (2011): Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. In: *Journal of Management Studies* 48 (2), S. 235–252.
- Michailova, Snejina; Mustaffa, Zaidah; Barner-Rasmussen, Wilhelm (2016): Subsidiaries of Multinational Corporations: A Framework for Analyzing Employee Allegiances. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (2), S. 116–127.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1986): Organizations: New Concepts for New Forms. In: *California Management Review* XXVIII (3), S. 62–73.
- Milliken, Frances J. (1987): Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. In: *The Academy of Management Review* 12 (1), S. 133–143.
- Mintzberg, H.; van der Heyden, L. (1999): Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. In: *Harvard Business Review* 77 (5), 87+.
- Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation. In: *Management Science* 24 (9), S. 934–948.
- Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall ((The theory of management policy series)).
- Moore, Karl; Lewis, David A. (1999): Birth of the Multinational. 2000 Years of Ancient Business History, from Ashur to Augustus. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Morgan, Glenn (2001a): The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides. In: Glenn Morgan, Peer Hull Kristensen und Richard Whitley (Hg.): The multinational firm. Organizing across institutional and national divides. Oxford,, New York: Oxford University Press, S. 1–24.
- Morgan, Glenn (2001b): Transnational Communities and Business Systems. In: *Global Networks* 1 (2), S. 113–130.
- Morgan, Glenn; Campbell, John L.; Crouch, Colin; Pedersen, Ove Kaj; Whitley, Richard (2010a): Introduction. In: Glenn Morgan, John L. Campbell, Colin Crouch, Ove Kaj Pedersen und Richard Whitley (Hg.): The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 1–11.
- Morgan, Glenn; Campbell, John L.; Crouch, Colin; Pedersen, Ove Kaj; Whitley, Richard (Hg.) (2010b): The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Morgan, Glenn; Kristensen, Peer Hull (2006): The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism. In: *Human Relations* 59 (11), S. 1467–1490.
- Morgan, Glenn; Kristensen, Peer Hull (2009): Multinational Firms as Societies. In: Simon Collinson und Glenn Morgan (Hg.): Images of the multinational firm. Chichester, West Sussex, England, Hoboken, NJ: Wiley, S. 167–191.
- Mowery, David C. (2010): Alfred Chandler and Knowledge Management within the Firm. In: *Industrial and Corporate Change* 19 (2), S. 483–507.

Literatur

- Nathan, Ganesh (2015): A Non-Essentialist Model of Culture: Implications of Identity, Agency and Structure within Multinational/Multicultural Organizations. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 15 (1), S. 101–124.
- Newell, Sue; David, Gary; Chand, Donald (2007): An Analysis of Trust Among Globally Distributed Work Teams in an Organizational Setting. In: *Knowl. Process Mgmt.* 14 (3), S. 158–168.
- Nohria, Nitin; Ghoshal, Sumantra (1997): *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- O'Grady, Shawna; Lane, Henry W. (1996): The Psychic Distance Paradox. In: *Journal of International Business Studies* 27 (2), S. 309–333.
- Okazaki, Shintaro; Fastoso, Fernando; Whitelock, Jeryl (2007): International Advertising Strategy. The Standardisation Question in Manager Studies. In: *International Marketing Review* 24 (5), S. 591–605.
- Omae, Kenichi (1990): *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy.* London: Profile Books.
- Ortmann, Günther (2014): Das Driften von Regeln, Standards und Routinen. In: Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof und Gabriele Wagner (Hg.): *Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 31–59.
- Orton, J. Douglas; Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *The Academy of Management Review* 15 (2), S. 203–223.
- Ouchi, William G. (1978): The Transmission of Control through Organizational Hierarchy. In: *The Academy of Management Journal* 21 (2), S. 173–192.
- Pache, Anne-Claire; Santos, Filipe (2010): When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. In: *Academy of Management Review* 35 (3), S. 455–476.
- Papadopoulos, Nicolas; Martín Martín, Oscar (2011): International Market Selection and Segmentation: Perspectives and Challenges. In: *International Marketing Review* 28 (2), S. 132–149.
- Park, Seung Ho; Ungson, Geraldo R. (1997): The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. In: *Academy of Management Journal* 40 (2), S. 279–307.
- Park, Seung Ho; Ungson, Gerardo R. (2001): Interfirm Rivalry and Managerial Complexity. A Conceptual Framework of Alliance Failure. In: *Organization Science* 12 (1), S. 37–53.
- Peng, Mike W. (2004): Identifying the Big Question in International Business Research. In: *Journal of International Business Studies* 35 (2), S. 99–108.
- Penrose, Edith Tilton (1955): Limits to the Growth and Size of Firms. In: *The American Economic Review* 45 (2).
- Penrose, Edith Tilton (1956): Foreign Investment and the Growth of the Firm. In: *The Economic Journal* 66 (262), S. 220–235.

Literatur

- Perlmutter, Howard V. (1993): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 295–308.
- Perraton, Jonathan; Goldblatt, David; Held, David; McGrew, Anthony (1998): Die Globalisierung der Wirtschaft. In: Ulrich Beck (Hg.): *Politik der Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 134–168.
- Perrone, Vincenzo; Zaheer, Akbar; McEvily, Bill (2003): Free to Be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners. In: *Organization Science* 14 (4), S. 422–439.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York, Hagerstow: Harper & Row, Publishers.
- Pflüger, Jessica (2012): Triangulation in der arbeits- und industriesoziologischen Fallstudienforschung. In: *Köln Z Soziol* 64 (1), S. 155–173.
- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2010): Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung. In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 3 (1), S. 5–13.
- Prahalad, Coimbatore K.; Doz, Yves L. (1987): *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press [u.a.].
- Pratt, Michael G.; Foreman, Peter O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. In: *The Academy of Management Review* 25 (1), S. 18–42.
- Pries, Ludger (1999): Restrukturierung und Globalisierung der deutschen Automobilhersteller - Sogeffekte für die Zulieferer. In: *Industrielle Beziehungen* 6 (2), S. 125–150.
- Ravasi, Davide; Schultz, Majken (2006): Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. In: *Academy of Management Journal* 49 (3), S. 433–458.
- Reckwitz, Andreas (2006): *Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms ; mit einem Nachwort zur Studienausgabe 2006: Aktuelle Tendenzen der Kulturtheorien*. Studienausg. Weilerswist: Velbrück Wiss.
- Reed, Michael (1992): Introduction. In: Michael Reed und Michael Hughes (Hg.): *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. London, Newbury Park: Sage Publications, S. 1–16.
- Reiche, B. Sebastian (2011): Knowledge Transfer in Multinationals. The Role of Inpatriates' Boundary Spanning. In: *Hum. Resour. Manage.* 50 (3), S. 365–389.
- Reid, Stan (1983): Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. In: *International Marketing Review* 1 (2), S. 44–56.
- Rosenzweig, Philip M.; Singh, Jitendra V. (1991): Organizational Environments and the Multinational Enterprise. In: *The Academy of Management Review* 16 (2), S. 340–361.

Literatur

- Rugman, Alan M. (2005): Regional Multinationals and Government Policy: The End of Global Strategy and Multilateralism. In: Robert E. Grosse (Hg.): International business and government relations in the 21st century. Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 363–380.
- Rugman, Alan M. (2006): Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets. 25th anniversary. Houndmills, Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Rugman, Alan M. (2010): Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. In: *Multinational Business Review* 18 (2), S. 1–12.
- Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2003): Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. In: *Journal of International Business Studies* 34 (2), S. 125–137.
- Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2005): Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach. In: *MIR: Management International Review* 45 (1), S. 5–17.
- Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2009): The Regional Dimension of Multinationals and the End of 'Varieties of Capitalism'. In: Simon Collinson und Glenn Morgan (Hg.): Images of the multinational firm. Chichester, West Sussex, England, Hoboken, NJ: Wiley, S. 23–44.
- Ruigrok, Winfried; Tulder, Rob van (1995): The Logic of International Restructuring. London,, New York: Routledge.
- Safarian, A. Edward (2003): Internalization and the MNE: A Note on the Spread of Ideas. In: *Journal of International Business Studies* 34 (2), S. 116–124.
- Saka-Helmhout, Ayse; Geppert, Mike (2011): Different Forms of Agency and Institutional Influences within Multinational Enterprises. In: *Management International Review* 51 (5), S. 567–592.
- Salancik, Gerald R. (1995): WANTED: A Good Network Theory of Organization. In: *Administrative Science Quarterly* 40 (2), S. 345–349.
- Sassen, Saskia (2007): A Sociology of Globalization. 1st. New York: W.W. Norton.
- Schimank, Uwe (2001): Gruppe und Organisation. In: Hans Joas (Hg.): Lehrbuch der Soziologie. Studienausg. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl., S. 199–222.
- Schneider, Benjamin (1987): The People Make the Place. In: *Personnel Psychology* 40 (3), S. 437–453.
- Schützeichel, Rainer (2003): Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Scott, W. Richard (2008): Institutions and Organizations. Ideas and Interests. 3rd. Los Angeles: Sage Publications.
- Scott, W. Richard; Davis, Gerald F. (2007): Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives. International. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Seidel, Christoph (2014): Organisationsidentität im Kontext organisatorischer Umwelten: Eine Heuristik. In: Martina Löw (Hg.): Vielfalt und Zusammenhalt. Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bochum und Dortmund 2012. 1. Aufl.,

- neue Ausg. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl (Verhandlungen des ... Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 36,1), CD-ROM.
- Seidel, Christoph (2015): Ungewissheit, Vielfalt, Mehrdeutigkeit - Eine Heuristik unsicherer Umwelten. In: Maja Apelt und Konstanze Senge (Hg.): Organisation und Unsicherheit. [S.l.]: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisationssoziologie), S. 35–50.
- Seidel, Christoph (im Druck): Formalisierte Mobilität: Das moderne Multinationale Unternehmen als Institution. In: Andreas Leutzsch und Werner Abelshauser (Hg.): Die Kultur der Weltwirtschaft: Akteure - Institutionen - Diskurse. Münster: LIT.
- Seidl, David (2005): Organizational Identity and Self-Transformation. An Autopoietic Perspective. Aldershot, Burlington: Ashgate.
- Shelton, Thomas (2008): Global Compensation Strategies: Managing and Administering Split Pay for an Expatriate Workforce: Multinational Companies Need an Effective and Efficient Solution to Manage, Track and Calculate Complex Split-Pay Compensation Arrangements. In: *Compensation & Benefits Review* 40 (1), S. 56–60.
- Shenkar, Oded (2001): Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. In: *Journal of International Business Studies* 32 (3), S. 519–535.
- Shenkar, Oded (2012): Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences. In: *Journal of International Business Studies* 43 (1), S. 12–17.
- Six, Frédérique; Sorge, Arndt (2008): Creating a High-Trust Organization. An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. In: *Journal of Management Studies* 45 (5), S. 857–884.
- Slangen, Arjen H. L.; Hennart, Jean-François (2008): Do Multinationals Really Prefer to Enter Culturally Distant Countries through Greenfields Rather than through Acquisitions? The Role of Parent Experience and Subsidiary Autonomy. In: *Journal of International Business Studies* 39 (3), S. 472–490.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28 (3), S. 339–358.
- Sorge, Arndt (1991): Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources. In: *Organization Studies* 12 (2), S. 161–190.
- Sorge, Arndt (2005): The Global and the Local. Understanding the Dialectics of Business Systems. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Sorge, Arndt; Brand, Maryse; Gemser, Gerda (2009): Internationalisierung beginnt zu Hause und kann im Ausland enden. Wege der Internationalisierung für Klein- und Mittelbetriebe. In: Arndt Sorge (Hg.): Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal. Berlin: edition sigma, S. 199–220.

Literatur

- Srivastava, Sameer B. (2015): Intraorganizational Network Dynamics in Times of Ambiguity. In: *Organization Science* 26 (5), S. 1365–1380.
- Stäheli, Urs (2004): Subversive Praktiken? Cultural Studies und Globalisierung. In: Karl H. Hörning und Julia Reuter (Hg.): *Doing culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*. Bielefeld: Transcript, S. 154–166.
- Steen, John T.; Liesch, Peter W. (2007): A Note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalisation. In: *Management International Review* 47 (2), S. 193–206.
- Steinke, Ines (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Ernst von Kardorff, Ines Steinke und Uwe Flick (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6., durchges. und aktualisierte Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (55628 : Rowohlts Enzyklopädie), S. 319–331.
- Stinchcombe, Arthur L. (1990): *Information and organizations*. Berkeley: University of California Press (California series on social choice and political economy, 19).
- Stopford, John M.; Wells, Louis T. (1972): *Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. London: Longman.
- Stopford, John M.; Wells, Louis T. (1993): Developing an Organisation for Multinational Business. In: Gunnar Hedlund (Hg.): *Organization of transnational Corporations*. London, New York: Routledge, S. 25–45.
- Strang, David; Meyer, John W. (1993): Institutional Conditions for Diffusion. In: *Theory and Society* 22 (4), S. 487–511.
- Supple, Barry (1991): Introduction: Multinational Enterprise. In: Alice Teichova, Maurice Lévy-Leboyer und Helga Nussbaum (Hg.): *Historical Studies in International Corporate Business*. Reprinted. Cambridge: Cambridge Univ. Press, S. 1–6.
- Sydow, Jörg (1998): Qou Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege, Auswege. In: Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner (Hg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie*. Leverkusen: Leske + Budrich, S. 165–176.
- Tacke, Veronika (1997a): Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von den Waschküchen der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Tacke, Veronika (1997b): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Georg Schreyögg und Jörg Sydow (Hg.): *Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Berlin,, New York: de Gruyter, S. 1–44.
- Tacke, Veronika (2010): Organisationssoziologie. In: Georg Kneer und Markus Schroer (Hg.): *Handbuch Spezielle Soziologien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 341–359.
- Tacke, Veronika (2015): Formalität und Informalität. In: Victoria von Groddeck und Sylvia Marlene Wilz (Hg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 37–92.

Literatur

- Tajfel, Henri; Turner, John (1979): An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: William G. Austin und Stephen Worchel (Hg.): *The Social psychology of intergroup relations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole Pub. Co, S. 33–47.
- Taplin, Ian M. (2006): Strategic Change and Organisational Restructuring: How Managers Negotiate Change Initiatives. In: *Journal of International Management* 12, S. 284–301.
- Teacy, W. T. Luke; Patel, Jigar; Jennings, Nicholas R.; Luck, Michael (2006): TRAVOS: Trust and Reputation in the Context of Inaccurate Information Sources. In: *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems* 12 (2), S. 183–198.
- Teece, David J. (1981): The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology. In: *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 458 (1), S. 81–96.
- Teece, David J. (1993): The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope. In: *Journal of Economic Literature* 31 (1), S. 199–225.
- Teece, David J. (2010): Alfred Chandler and "Capabilities" Theories of Strategy and Management. In: *Industrial and Corporate Change* 19 (2), S. 297–316.
- Teece, David J. (2014): A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. In: *Journal of International Business Studies* 45 (1), S. 8–37.
- Thoenig, Jean-Claude (1998): Essai: How Far is a Sociology of Organizations Still Needed? In: *Organization Studies* 19 (2), S. 307–320.
- Thomas, David C.; Ravlin, Elizabeth C. (1995): Responses of Employees to Cultural Adaptation by a Foreign manager. In: *Journal of Applied Psychology* 80 (1), S. 133–146.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. 12th pr. New York: McGraw-Hill.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William (2008): Institutional Logic. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin und Roy Suddaby (Hg.): *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE, S. 99–129.
- Tichy, Noel M.; Tushman, Michael L.; Fombrun, Charles (1979): Social Network Analysis for Organizations. In: *The Academy of Management Review* 4 (4), S. 507–519.
- Tihanyi, Laszlo; Devinney, Timothy M.; Pedersen, Torben (2012): Introduction to Part II: Institutional Theory in International Business and Management. In: Jagdish N. Bhagwati und László Tihanyi (Hg.): *Institutional theory in international business and management*. 1. Aufl. Bingley: Emerald (Advances in International Management, 25), S. 33–42.
- Tilcsik, András (2010): From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post-Communist Government Agency. In: *Academy of Management Journal* 53 (6), S. 1474–1498.
- Timmermans, Stefan; Epstein, Steven (2010): A World of Standards but not a Standard World. Toward a Sociology of Standards and Standardization *. In: *Annu. Rev. Sociol.* 36 (1), S. 69–89.

Literatur

- Toh, Soo Min; DeNisi, Angelo S. (2003): Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications. In: *The Academy of Management Review* 28 (4), S. 606–621.
- Toh, Soo Min; DeNisi, Angelo S. (2005): A Local Perspective to Expatriate Success. In: *The Academy of Management Executive (1993-2005)* 19 (1), S. 132–146.
- Toh, Soo Min; DeNisi, Angelo S. (2007): Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach. In: *J. Organiz. Behav* 28 (3), S. 281–301.
- Toh, Soo Min; DeNisi, Angelo S.; Leonardelli, Geoffrey J. (2012): The Perspective of Host Country Nationals in Socializing Expatriates: The Importance of Foreign-Local Relations. In: Connie R. Wanberg (Hg.): *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press, S. 230–249.
- Toyne, Brian; Nigh, Douglas (Hg.) (1997): *International Business. An Emerging Vision*. 1. Aufl.: University of South Carolina Press.
- Trinczek, Rainer (1999): "Es gibt sie, es gibt sie nicht, es gibt sie, es ..." - Die Globalisierung der Wirtschaft im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs. In: Gert Schmidt und Rainer Trinczek (Hg.): *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 55–75.
- Tsai, Wenpin; Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. In: *The Academy of Management Journal* 41 (4), S. 464–476.
- Tulder, Rob van (1999): Rival Internationalisation Trajectories. The National and Regional Embeddedness of Core Firms' Internationalisation Strategies. In: Andrea Eckardt (Hg.): *Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*. Berlin: Ed. Sigma, S. 53–79.
- Tyrell, Hartmann (2008): Zwischen Interaktion und Organisation: Gruppe als Systemtyp. In: Hartmann Tyrell (Hg.): *Soziale und gesellschaftliche Differenzierung. Aufsätze zur soziologischen Theorie*. Unter Mitarbeit von Bettina Heintz, André Kieserling, Stefan Nacke und René Unkelbach. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39–54.
- UNCTAD (2011): *World Investment Report 2011. Non Equity Modes of International Production and Development*. UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. New York, Geneva.
- Varma, Arup; Budhwar, Pawan; Pichler, Shaun (2011): Chinese Host Country Nationals' Willingness to help Expatriates: The role of Social Categorization. In: *Thunderbird Int'l Bus Rev* 53 (3), S. 353–364.
- Varma, Arup; Pichler, Shaun; Budhwar, Pawan; Kupferer, Shannon (2012): Expatriate-Local Interactions: An Investigation in China. In: *Journal of Managerial Psychology* 27 (7), S. 753–768.
- Vernon, Raymond (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: *The Quarterly Journal of Economics* 80 (2), S. 190–207.
- Vernon, Raymond (1971): *Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. enterprises*. New York: Basic Books.

Literatur

- Vora, Davina; Kostova, Tatiana; Roth, Kendall (2007): Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification. In: *Management International Review* 47 (4), S. 595–620.
- Voss, Hinrich (2011): The Determinants of Mainland Chinese Outward Foreign Direct Investment. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Wagner, Gabriele; Mense-Petermann, Ursula (2006): Zur Einleitung: Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Glokalität als Organisationsproblem. In: Ursula Mense-Petermann und Gabriele Wagner (Hg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–31.
- Weber, Max (2005): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie.* Zwei Teile in einem Band. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Wehrsig, Christof; Tacke, Veronika (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: T. Malsch und U. Mill (Hg.): *Modernisierung der Industriosozologie?* Berlin: edition sigma, S. 219–239.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozess des Organisierens.* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, Karl E. (2001a): Enactment Processes in Organizations. In: Karl E. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization.* Malden: Blackwell Pub., S. 179–206.
- Weick, Karl E. (Hg.) (2001b): *Making Sense of the Organization.* Malden: Blackwell Pub.
- Weick, Karl E. (2001c): Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences. In: Karl E. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization.* Malden: Blackwell Pub., S. 5–31.
- Weick, Karl E. (2001d): Sources of Order in Underorganized Systems. Themes in Recent Organizational Theory. In: Karl E. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization.* Malden: Blackwell Pub., S. 32–56.
- Weick, Karl E. (2001e): Substitutes for Strategy. In: Karl E. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization.* Malden: Blackwell Pub., S. 345–355.
- Weick, Karl E. (2003): Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. In: Robert Ian Westwood und Stewart Clegg (Hg.): *Debating organization. Point-counterpoint in organization studies.* Malden, MA: Blackwell Pub., S. 184–194.
- Westjohn, Stanford A.; Singh, Nitish; Magnusson, Peter (2012): Responsiveness to Global and Local Consumer Culture Positioning: A Personality and Collective Identity Perspective. In: *Journal of International Marketing* 20 (1), S. 58–73.
- Westney, D. Eleanor (1993): Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. In: Sumantra Ghoshal und D. Eleanor Westney (Hg.): *Organization Theory and the Multinational Corporation.* New York, N.Y.: St. Martin's Press, S. 53–76.

Literatur

- Westney, D. Eleanor (2005): What is International Business? A Sociologist's View. In: Peter J. Buckley (Hg.): What is International Business? New York: Palgrave Macmillan, S. 153–167.
- Westney, D. Eleanor (2009): The Multinational Firm as an Evolutionary System. In: Simon Collinson und Glenn Morgan (Hg.): Images of the multinational firm. Chichester, West Sussex, England, Hoboken, NJ: Wiley, S. 117–144.
- Westney, D. Eleanor; Zaheer, Srilata (2009): The Multinational Enterprise as an Organization. In: Alan M. Rugman (Hg.): The Oxford Handbook of International Business. 2nd. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 341–366.
- Whetten, D. A.; Mackey, A. (2002): A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. In: *Business & Society* 41 (4), S. 393–414.
- White, Harrison C. (1981): Where Do Markets Come From? In: *American Journal of Sociology* 87 (3), S. 517–547.
- White, Harrison C.; Godart, Frédéric C. (2007): Märkte als soziale Formationen. In: Jens Beckert, Rainer Diaz-Bone, Heiner Ganssmann und Richard Swedberg (Hg.): Märkte als soziale Strukturen. Frankfurt/Main: Campus (Theorie und Gesellschaft, Bd. 63), S. 197–215.
- Whitley, Richard (1992a): Business Systems in East Asia. Firms, Markets, and Societies. London, Newbury Park: Sage Publications.
- Whitley, Richard (1992b): The Social Construction of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes. In: Michael Reed und Michael Hughes (Hg.): Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis. London, Newbury Park: Sage Publications, S. 120–143.
- Whitley, Richard (1999): Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, Richard (2001): How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-Border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour. In: Glenn Morgan, Peer Hull Kristensen und Richard Whitley (Hg.): The multinational firm. Organizing across institutional and national divides. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 27–68.
- Whitley, Richard (2003): The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: The Role of Authority Sharing and Organizational Careers. In: *Organization Studies* 24 (5), S. 667–695.
- Whitley, Richard (2007): Business systems and Organizational Capabilities. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Whitley, Richard (2009): The Multinational Firm as a Distinct Organizational Form. In: Simon Collinson und Glenn Morgan (Hg.): Images of the multinational firm. Chichester, West Sussex, England, Hoboken, NJ: Wiley, S. 145–166.
- Whitley, Richard (2010): The Institutional Construction of Firms. In: Glenn Morgan, John L. Campbell, Colin Crouch, Ove Kaj Pedersen und Richard Whitley (Hg.): The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 453–495.

- Wiesenthal, Helmut (1990): Unsicherheit und Multiple-Self-Identität. Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Köln (Discussion Paper, 90/02).
- Wilkins, Alan L.; Ouchi, William G. (1983): Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. In: *Administrative Science Quarterly* 28 (3), S. 468–481.
- Wilkins, Mira (1988): European and North American Multinationals, 1870–1914: Comparisons and Contrasts. In: *Business History* 30 (1), S. 8–45.
- Wilkins, Mira (1994): Comparative Hosts. In: *Business History* 36 (1), S. 18–50.
- Wilkins, Mira (2005a): Multinational Enterprise to 1930. Discontinuities and Continuities. In: Alfred D. Chandler und Bruce Mazlish (Hg.): *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*. Cambridge, UK, New York: Cambridge, S. 45–79.
- Wilkins, Mira (2005b): What is International Business? An Economic Historian's View. In: Peter J. Buckley (Hg.): *What is International Business?* New York: Palgrave Macmillan, S. 133–152.
- Wilkins, Mira (2009): The History of the Multinational Enterprise. In: Alan M. Rugman (Hg.): *The Oxford Handbook of International Business*. 2nd. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 3–38.
- Williamson, Oliver E. (1976): The Economics of Internal Organization: Exit and Voice in Relation to Markets and Hierarchies. In: *The American Economic Review* 66 (2), S. 369–377.
- Wolff, Stephan (2008): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Ernst von Kardorff, Ines Steinke und Uwe Flick (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6., durchges. und aktualisierte Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (55628 : Rowohlts Enzyklopädie), S. 502–513.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*. 1st HarperPerennial. New York, N.Y: HarperPerennial.
- Yagi, Noriko; Kleinberg, Jill (2011): Boundary Work: An Interpretive Ethnographic Perspective on Negotiating and Leveraging Cross-Cultural Identity. In: *Journal of International Business Studies* 42 (5), S. 629–653.
- Ybema, Sierk; Byun, Hyunghae (2011): Unequal Power Relations, Identity Discourse, and Cultural Distinction Drawing in MNCs. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 315–345.
- Ybema, Sierk; Vroemisse, Marlous; van Marrewijk, Alfons (2012): Constructing Identity by Deconstructing Differences: Building Partnerships Across Cultural and Hierarchical Divides. In: *Scandinavian Journal of Management* 28 (1), S. 48–59.
- Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. 2nd. Thousand Oaks: Sage Publications.

Literatur

Zaheer, Srilata; Schomaker, Margaret Spring; Nachum, Lilach (2012): Distance Without Direction: Restoring Credibility to a Much-Loved Construct. In: *Journal of International Business Studies* 43 (1), S. 18–27.

Zaheer, Srilata; Zaheer, Akbar (2006): Trust across Borders. In: *Journal of International Business Studies* 37 (1), S. 21–29.

Zhang, Yan; George, Jennifer M.; Chan, Tsang-Sin (2006): The Paradox of Dueling Identities: The Case of Local Senior Executives in MNC Subsidiaries. In: *Journal of Management* 32 (3), S. 400–425.