

# Unternehmen im Transnationalisierungsprozess

## Zum Problem der Herstellung de-facto-akzeptierter Entscheidungen in transnationalen Integrationsprozessen<sup>1</sup>

Von Ursula Mense-Petermann

Im Diskurs zur wirtschaftlichen Globalisierung spielen sogenannte Transnationale Unternehmen eine zentrale Rolle: Als »Hauptprotagonisten der wirtschaftlichen Globalisierung« und »treibende Kräfte weltwirtschaftlicher Integration« werden sie etwa von Altvater/Mahnkopf (1997, S. 249) bezeichnet. Dabei ist der Transnationalisierungsbegriff ebenso uneindeutig in seiner Verwendung wie der Globalisierungsbegriff (zu letzterem vgl. Trinczek 1999): Sehen die einen in Transnationalisierung den neuen ‚one best way‘ der Organisation grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten (Bartlett/Ghoshal 1990) und verbinden mit dem Begriff weitreichende Vorstellungen einer Loslösung der Unternehmen aus nationalen kulturellen, institutionellen und politischen Bindungen (Reich 1993; Ohmae 1996), so verweisen andere kritisch auf die fortbestehende Einbettung in nationale Aushandlungsarenen (Dörre 1996), business systems (Whitley 2001) oder industrielle Komplexe (Ruigrok/van Tulder 1991; van Tulder 1999), die die Globalisierungspfade der Unternehmen prägen, und halten das Transnationale Unternehmen für einen Mythos (Hirst/Thompson 1996).

Lassen wir aber einmal die Vorstellungen von ‚one best way‘ und ‚footloose enterprise‘ beiseite, dann gibt es doch eine Reihe von empirischen Hinweisen darauf, dass sich die Organisationsstrategien grenzüberschreitend tätiger Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt *qualitativ* deutlich gewandelt haben.<sup>2</sup> Der Transnationalisierungsbegriff bietet hier die Möglichkeit, die Frage nach einem solchen qualitativen Wandel in den Organisationsstrategien und -strukturen international tätiger Unternehmen und nach möglichen Folgen für deren kulturelle und institutionelle Einbettung zu thematisieren und auf einen Begriff zu bringen. Genau in diesem Sinne wird im folgenden der Transnationalisierungsbegriff genutzt.

In dem hier vorliegenden Beitrag wird es nun um Probleme der Steuerung und Integration von Unternehmen im Transnationalisierungsprozess gehen – insbesondere im Hinblick auf die je unterschiedliche kulturelle und gesellschaftliche Einbettung von Unternehmenszentrale und einzelnen Standorten. Ich gehe davon aus, dass im Zuge von Transnationalisierungsprozessen Steuerungs- und Integrationsprobleme deutlich verschärft werden. Dabei lenkt eine genauere Analyse der Steuerungsproblematik den Blick auf die organisationalen Risiken und Grenzen von Transnationalisierung. Anhand einer kontrastierenden Fallanalyse der transnationalen Integrationsprozesse von zwei ausländischen Tochtergesellschaften des Volkswagenkonzerns sollen zum einen die mit einer Transnationalisierungsstrategie verbundenen organisationalen Herausforderungen betont, zum anderen jedoch auf neu sich herausbildende Steuerungs- und Integrationsformen im Zuge von Transnationalisierung verwiesen

- 1) Bei diesem Beitrag handelt es sich um die gründlich über- und ausgearbeitete Version eines Vortrags, der im Rahmen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie vom 4. bis 8. Oktober 2004 in München gehalten wurde. Ich danke den TeilnehmerInnen der Veranstaltung zu »Globalisierung und Interkulturalität« für anregende Diskussionsbeiträge. Für Kommentare zu einer früheren Version dieses Aufsatzes danke ich Gert Schmidt und Gabriele Wagner. Letzterer verdanke ich darüberhinaus wichtige Hinweise zu Anerkennung und Autoritätsbindung (vgl. auch Wagner 2004).
- 2) Darauf verweisen zum einen eine ganze Reihe von Einzelfallstudien – und nicht nur über ABB, sondern auch aus der Automobilindustrie (vgl. Eckardt u.a. 1999; Lane 2001), der Chemie-, Elektronik- und Telekommunikationsindustrie (Lane 2001), aus dem Aufzugbau (vgl. Becker-Ritterspach u.a. 2003), usw. Vgl. auch zuletzt Köhler (2004).

werden. Während am ersten Fall also vor allem die Probleme transnationaler Integration und Steuerung herausgearbeitet werden, wird am zweiten empirischen Fall auf eine Steuerungsressource aufmerksam gemacht, die bislang in Studien zu Intra-Organisationsnetzwerken kaum diskutiert worden ist: Anerkennung.<sup>3</sup> Anerkennung, so soll gezeigt werden, kann zu einer wichtigen Steuerungsressource werden, um das oben postulierte Steuerungsproblem zu bearbeiten – allerdings zu einer ‚schwachen‘ Steuerungsressource, deren instrumentelle Einsatzmöglichkeiten beschränkt sind.

In einem ersten Schritt wird im folgenden zunächst geklärt, was Transnationalisierung als qualitativ neue Strategie der Organisation weltweit verstreuter Unternehmensaktivitäten genau meint, und inwiefern mit Transnationalisierung neue Steuerungs- und Integrationsherausforderungen verbunden sind. In Abgrenzung zu netzwerksteuerungstheoretischen Überlegungen wird die zentrale Steuerungsherausforderung für Unternehmen im Transnationalisierungsprozess bestimmt als Problem, trotz eines mit Transnationalisierung verbundenen Re-Arrangements von Macht- und Herrschaftsverhältnissen zugunsten der Konzernzentrale die Standorte zum einen zur Akzeptanz von Konzernentscheidungen und zum anderen zu eigenen produktiven Beiträgen zum ‚Ganzen‘ zu bewegen. In den beiden dann folgenden Schritten werden die veränderte Konzernintegration und deren Folgen für die Steuerung und Integration an den beiden empirischen Fällen vorgestellt. Im vierten Schritt wird gezeigt, dass in ‚Anerkennung‘ eine wichtige Steuerungsressource liegt, die zur Bewältigung der mit Transnationalisierung einhergehenden Steuerungs- und Integrationsprobleme beitragen kann. Abschließend werden die Ergebnisse dieser Erörterungen zusammenfassend auf die Diskussion um Transnationalisierung und Interkulturalität, sowie die damit verbundenen Steuerungs- und Integrationsprobleme bezogen.

## 1. Transnationalisierung als Zentralisierung – Steuerungswidersprüche im Transnationalisierungsprozess

Transnationalisierung – so wie ich den Begriff benutze – bezeichnet einen Wandel in den Organisationsstrategien international tätiger Unternehmen, der in den 1980er Jahren einsetzte. Auf diesen Wandel wird mit dem Begriff des Transnationalen Konzerns verwiesen, der zunehmend den Begriff des Multinationalen Konzerns ablöst (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990; Altvater/Mahnkopf 1997; Lane 2001). Multinationale Konzerne bestanden aus einem Stammunternehmen und aus Niederlassungen, die mehr oder weniger funktional und kulturell autonom vom Stammhaus waren. Transnationale Unternehmen dagegen sind polyzentrische, vernetzte Gebilde (vgl. Korff/Heidenreich 1991). Im Zuge der Transnationalisierung werden die bis dahin »weitgehend isolierten Montage- und Produktionsaktivitäten der verschiedenen Länder (...) in eine immer dichter und komplexer werdende transnationale Aufgabenstruktur und Arbeitsteilung eingebunden« (Eckhardt u.a. 1999, S. 174). Empirisch beobachtbare Formen transnationaler Organisation sind nicht nur grenzüberschreitende Liefer- und Leistungsströme zwischen den weltweit verteilten Standorten, sondern vor allem auch standort- und grenzüberschreitend zusammengesetzte Projektgruppen, Entwicklungsteams, Gesprächsrunden sowie eine zunehmende Zirkulation von Personal (den sogenannten ‚expatriates‘) zwischen den Standorten (vgl. Riedl 1999). Ziel dieser Organisationsstrategie ist es, unternehmensweit auf ‚economies of scale‘ zu setzen und *gleichzeitig* ‚local responsiveness‘ sicherzustellen (vgl. Dörrenbächer/Riedel 2000).

In der (systemtheoretischen) Steuerungstheorie wird ein solcher Wandel als Übergang zu funktionaler Differenzierung gefasst. Die daraus resultierenden neuen Steuerungsherausfor-

3) Vgl. allerdings Dörre (1999), der in Anerkennung ebenfalls eine wichtige Ressource im Umgang mit Interessengegensätzen sieht. Allerdings wird dieser Gedanke dort nicht weiter ausgearbeitet.

derungen liegen für Willke (1989) vor allem in der zunehmenden Komplexität, weil jeder ausdifferenzierte Bereich sich intern weiter differenziert und spezialisiert und damit vielfältige Probleme der zeitlichen, inhaltlichen, sozialen und operativen Abstimmung entstehen. Hinzu kommt, dass zwischen den Teilen neue Interdependenzen entstehen, die die Teile zu einem zwar potentiell leistungsfähigeren, andererseits aber anfälligen Ganzen vernetzen. Und schließlich entsteht »ein neuartiges Problem der Systemsteuerung in dem Sinne, dass kein Teil mehr einen ‚natürlichen‘ Führungsanspruch hat, sondern Steuerung sich aus der kunstvoll arrangierten Interaktion und Abstimmung autonomer Akteure entfalten muss.« (Willke 1989, S. 73).

Die Steuerung heterarchischer Netzwerke (Hedlund 1986), wie sie nach diesem Ansatz aus dem Übergang zu funktionaler Differenzierung entstehen, setzt demnach scheinbar widersprüchliche Leistungen voraus: Einerseits muss den dezentralen Einheiten ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungskompetenz eingeräumt werden, der ‚dezentralen Intelligenz‘ also Raum für Innovativität und Entwicklung von Problemlösungen gegeben werden, andererseits müssen die differenzierten Teile aber auch auf das Ganze des Unternehmens verpflichtet werden, so daß die dezentrale Intelligenz mit Blick auf das Ganze eingesetzt wird (Willke 1989, S. 70). Funktional ausdifferenzierte, komplexe Systeme können demnach nicht mehr hierarchisch gesteuert werden. Darum ist laut Willke eine reflexive Kontextsteuerung in heterarchischen Netzwerken notwendig.

Beobachtet man jedoch empirisch die auf eine transnationale Integration gerichteten Re-Organisationsprozesse global operierender Konzerne, so stellt man fest, dass diese – zumindest bislang – nicht zur Herausbildung kontextgesteuerter heterarchischer Netzwerke ohne hierarchisches Zentrum geführt haben. Vielmehr ist Transnationalisierung zunächst mit einer *Zentralisierung* von Entscheidungskompetenzen verbunden, weil der Übergang von multinationalen zu transnationalen Organisationsformen die vormals organisational weitgehend autonomen Standorte nun verstärkt auf konzernweite Vorgaben und Standards verpflichtet. Insbesondere im Fall von Plattform- oder Modulproduktion – wie z.B. in der Automobilindustrie – sorgt das Produkt für einheitliche Standards und Verfahren in der Produktion, insbesondere aber in allen Bereichen, die mit der Qualitätssicherung zu tun haben. Dies zeigen auch die folgenden Interviewäußerungen aus einer der Fallstudien:

»Ich glaube, dass heute die Autonomie kleiner ist und auch immer geringer wird. Denn wir arbeiten ja immer mehr in globalen Programmen, mit weltweiten Plattformen.« (B14, S. 12).

»Also man merkt immer noch, dass es einige (...) nicht richtig verstehen, dass das Produkt jetzt Formen geben wird vom Mutterwerk.« (B1, S. 11; Herv. U.M.-P.).

Zwar lassen sich empirisch durchaus Formen dezentraler Kontextsteuerung, wie Kommissionen, Arbeitsgruppen, gemischte ‚task-forces‘ o.ä. beobachten. Da diese aber – zumindest bislang (noch?) – häufig auf die Funktion des Informationsaustauschs oder der Entscheidungsvorbereitung beschränkt sind und das ‚agenda setting‘ von der Zentrale bestimmt wird, werden sie nur bedingt als Formen dezentraler Entscheidungsfindung von den Akteuren wahrgenommen.

Das zentrale Steuerungsproblem für Transnationale Konzerne besteht deshalb nicht – wie in der Netzwerk- und Steuerungstheorie postuliert – allein im Ausbalancieren von Standardisierung und dezentralen Entscheidungsfreiräumen, sondern darin, *trotz des mit Transnationalisierung verbundenen Re-Arrangements von Macht- und Herrschaftsverhältnissen zugunsten der Konzernzentrale* die Standorte zum einen zur Akzeptanz von Konzernentscheidungen und zum anderen zu eigenen produktiven Beiträgen zum ‚Ganzen‘ zu bewegen. Es handelt sich hier um eine Steuerungsparadoxie in dem Sinne, dass einerseits die Konzernzentrale zum Teil höchst detaillierte Vorgaben für Abläufe und Verfahrensweisen an den Standorten macht und deren Akzeptanz erwartet, zum anderen aber eine eigenständige und

kreative Entwicklung eigener Lösungen von den Standorten erwartet, von denen dann wiederum der Konzern als Ganzer profitieren könnte. Eine solche Steuerungsparadoxie bleibt nicht ohne Konflikte.<sup>4</sup>

Im Fall von Re-Organisationsprozessen, die auf die zunehmende transnationale Integration einer Vielzahl von Tochtergesellschaften aus allen Weltregionen gerichtet sind, nehmen Auseinandersetzungen um ein solches Re-Arrangement von Macht und Herrschaftsverhältnissen in erster Linie die Form ‚interkultureller Konflikte‘ an.<sup>5</sup> Im Zuge von Transnationalisierung werden grenzüberschreitende Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen maßgeblich intensiviert, angefangen von transnational besetzten ‚Gremien‘ oder Entwicklungsteams, über konzernweite Wissensnetzwerke und Expertenräume bis hin zur alltäglichen Kooperation zwischen lokalen Beschäftigten an den Standorten und dorthin entsandten sogenannten ‚expatriates‘, die dort die Integration der Standorte in konzernweite Strukturen und Prozesse vermitteln sollen. Transnationalisierung führt mit anderen Worten erstmals in breitem Umfang und bis hinunter auf die operative Ebene zum ‚Aufeinandertreffen‘ der unterschiedlichen standortspezifischen Wahrnehmungs-, Interpretations- und Legitimationsmuster. Unter Steuerungsgesichtspunkten gilt es mithin zu verhindern, dass kulturelle Differenzen zu interkulturellen Konflikten führen, die produktive transnationale Kooperation blockieren, und dass die Akteure an den lokalen Standorten ihre dezentralen Machtressourcen gegen das ‚Ganze‘ einsetzen.

Zusammenfassend lässt sich Transnationalisierung also als Organisations- und Rationalisierungsstrategie beschreiben, die auf eine transnationale, funktional differenzierte Integration der weltweiten Konzernaktivitäten zielt. Das heterarchische Netzwerk als idealtypische Organisationsform eines Transnationalen Konzerns ist allerdings ein Mythos. Um die Steuerungsprobleme Transnationaler Konzerne in den Blick zu bekommen, ist es daher nötig, gerade auf das Auseinanderfallen des Mythos vom hierarchiefreien Netzwerk und der Empirie des auf Transnationalisierung *strategisch zielenden* Konzerns zu schauen. Dieser Unterschied wird in den forcierten, mit ‚best-practice‘– (Bartlett/Goshal 1990) oder ‚footlose-enterprise‘-Ideen (Reich 1993; Ohmae 1996) verbundenen Transnationalisierungsthesen übersehen.

4) Vgl. Kühl (2001), der am Beispiel von organisationaler Dezentralisierung solche Paradoxien und die damit verbundenen Konflikte analysiert hat.

5) In der Debatte um Konflikte in multinationalen Unternehmen stehen zwei Stränge weitgehend unverbunden nebeneinander: Entweder werden Konflikte auf kulturelle Differenzen zurückgeführt und als interkulturelle Konflikte behandelt, oder sie werden als Machtauseinandersetzungen, also als mikropolitische Konflikte um Machtressourcen wie Handlungs- und Entscheidungskompetenzen verstanden. In diesem Aufsatz dagegen werden Macht und Kultur in Anlehnung an die Giddens'sche Unterscheidung zwischen kognitiv-interpretativer, normativer und Herrschaftsdimension des Sozialen (1992, S. 81) als unterschiedliche Dimensionen von Konflikten verstanden. Alle Konflikte haben demnach eine (inter-) kulturelle *und* eine (mikro-) politische Dimension, die rekursiv aufeinander verweisen. Allerdings kann je nach den Kontextbedingungen von Konflikten eine der Dimensionen in den Vordergrund treten, d.h. die beteiligten Akteure können unterschiedliche Konstruktionen dazu entwickeln, worum es in dem jeweiligen Konflikt geht. In den beiden hier vorzustellenden Fallstudien berichteten die Interviewpartner über interkulturelle Konflikte, d.h. für sie standen eingespielte Wahrnehmungs- und Interpretations- sowie Legitimationsmuster auf dem Spiel. Das heißt nicht, dass diese Konflikte keine mikropolitische Dimension hätten, sondern nur, dass die Beteiligten nicht diskursiv auf diese Bezug nehmen. In diesem Sinne, interkulturelle Konflikte als – in der Sicht der Beteiligten – Konflikte um Wahrnehmungs- und Interpretations- sowie Legitimationsmuster, ist hier und im Weiteren die Rede von interkulturellen Konflikten. Zum Verhältnis von mikro-politischen und inter-kulturellen Konflikten vgl. ausführlich Mense-Petermann (2004).

## 2. Interkulturelle Konflikte als Steuerungsproblem – Der Fall VW do Brasil

Die im Zuge von Transnationalisierung auftretenden Integrations- und Steuerungsprobleme sollen nun anhand eines empirischen Beispiels skizziert werden: Bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um das brasilianische Tochterunternehmen des Volkswagenkonzerns – VW do Brasil.<sup>6</sup> VW do Brasil wurde in den 50er Jahren gegründet, um den großen brasilianischen und lateinamerikanischen Markt mit einfachen Massenprodukten zu bedienen. Als typische Tochtergesellschaft eines Multinationals war VW do Brasil kaum in den VW-Konzern integriert und verfügte – abgesehen von der Finanzkontrolle durch den Konzern – über weitgehende Handlungs- und Entscheidungsautonomie.<sup>7</sup> Im Zuge einer neu justierten global ausgerichteten Standortstrategie des Konzerns seit Mitte der 90er Jahre wird VW do Brasil nun aber sehr viel enger in konzernweite Beschaffungs-, Produktions- und Absatznetzwerke integriert. Seit Mitte der 90er Jahre werden erstmals in Brasilien ‚Weltautos‘ auf aktuellen Konzernplattformen gebaut, so z.B. Golf, Audi A3 oder Polo. Damit verbunden ist ein Umbruchprozess in den Beziehungen zwischen VW do Brasil und Konzernzentrale, der die Handlungs- und Entscheidungsautonomie am Standort deutlich einschränkt. Wie eine bestimmte Funktion auszufüllen ist, eine bestimmte Arbeit zu erledigen ist, hängt immer weniger von eingespielten lokalen Traditionen ab (‚das macht man so‘; ‚das haben wir immer schon so gemacht‘) und wird immer stärker gesteuert von – auch schriftlich vorliegenden – konzernverbindlichen Ablauf- und Ausführungsanweisungen. Damit werden Funktionsabteilungen an den unterschiedlichen Standorten füreinander anschlussfähig; Projektaufgaben können arbeitsteilig erledigt werden, ohne dass jeweils im Einzelfall geklärt werden muss, wer wann was wie zu tun hat. Diese Art von Vorgaben finden sich in allen Bereichen – vom Einkauf bis zum Vertrieb, vom Personalbereich bis zu Organisation und Verwaltung und in allen technischen Bereichen – und je ‚näher‘ eine Funktion oder ein Ablauf an der ‚Weltauto‘-Produktion ist, desto detaillierter sind diese Vorgaben und desto weniger Spielraum gibt es für lokale Anpassungen und eigene Lösungen.

Die Integration in den Konzern-Produktionsverbund und insbesondere die ‚Weltauto‘-Produktion hat u.a. zur Folge, dass Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalität und Kultur – hier in erster Linie zwischen Brasilianern und Deutschen – sehr viel häufiger und intensiver werden. Insbesondere die Zahl der deutschen Mitarbeiter am brasilianischen Standort ist – jedenfalls in bestimmten Projektphasen – sehr stark angestiegen. So hielten sich im Rahmen der Vorbereitungen zur Produktion des neuen Polo-Modells im Hauptwerk Anchieta zeitweise über 70 aus der Zentrale entsandte Deutsche auf, die vor allem in der für die Vorbereitung und den Anlauf des neuen Polo-Modells zuständigen ‚Planungsabteilung‘ eingesetzt waren. Die ‚expatriates‘ bringen nicht nur ihre eigenen Wahrnehmungs-, Interpretations- und Legitimationsmuster in Form von Selbstverständlichkeitsannahmen, die häufig mit denjenigen der einheimischen Beschäftigten kollidieren, mit, sie müssen diese Wahrnehmungs-, Interpretations- und Legitimationsmuster auch am ausländischen Standort aufrechterhalten, da es zur Aufgabe der ‚expatriates‘ im Re-Organisationsprozess gehört, am ausländischen Standort gewissermaßen ‚fremd zu bleiben‘, sich nicht die dort vorherrschenden Muster zueigen zu machen, sondern diese gerade zu irritieren. ‚Expatriates‘ sind ‚Mittler‘ zwischen Konzern- und Standortorganisation, sie sollen die Einschränkungen und Beschneidungen von Autonomie und Handlungsfreiräumen

6) Die Studie wurde im Sommer 2000 mit Mitteln des Forschungs- und Innovationsfonds der Universität Bielefeld an der Bielefelder Fakultät für Soziologie durchgeführt.

7) In den 1980er Jahren wurde VW do Brasil mit dem brasilianischen Fordwerk zu dem Gemeinschaftsunternehmen ‚Autolatina‘ fusioniert, was zu einer noch weiteren Entkopplung vom VW-Konzern führt. Erst 1995 wurde Autolatina wieder aufgelöst, da der VW-Konzern den brasilianischen Standort nun in seine neue, global ausgerichtete Produktions- und Absatzstrategie einbeziehen wollte.

an den Standorten vermitteln. Sie stehen für Verfahrensweisen und Organisationsformen, die in der Konzernzentrale, nicht am Standort entschieden wurden.<sup>8</sup>

Die intensive Zusammenarbeit von Deutschen und Brasilianern am brasilianischen Standort rief erhebliche interkulturelle Konflikte hervor, die nicht nur ‚Sand im Getriebe‘ der alltäglichen Projektarbeit waren, sondern sich auch negativ auf das Kooperations- also das Projektergebnis auswirkten. Zwei Arten von Konflikten sind hier zu unterscheiden: Konflikte unter Anwesenden, die aus der direkten ‚face-to-face‘-Kommunikation entstehen, und Konflikte unter Abwesenden, die aus der Übertragung konzernweiter Standards und Verfahren entstehen.

Im letztgenannten Fall geht es vor allem um Konflikte, die aus der Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen resultieren. Konflikte treten dort auf, wo Entscheidungen zentral getroffen werden, dies aber in der Perspektive der lokalen Beschäftigten nicht der lokalen Situation angemessen ist. Viele Befragte schildern solche Beispiele und beklagen, dass der Konzern Entscheidungen für die Standorte trifft, ohne sich um die je lokalen Voraussetzungen und Bedingungen zu kümmern.

Diese Art von Konflikten bleibt jedoch latent, da die entsprechenden Entscheidungen nicht direkt von aus der Zentrale entsandten ‚expatriates‘, sondern schriftlich oder telefonisch vermittelt werden. Die räumliche Entfernung führt dazu, dass es nicht zu direkten Auseinandersetzungen kommt. Vielmehr wird diese Art von Konflikten vor Ort ‚abgearbeitet‘, indem über die Probleme, die daraus für den Standort entstehen, geklagt wird und indem intern diskutiert wird, wie damit umzugehen sei. Folge ist zumeist, dass die Konzernvorgabe murrend übernommen wird.<sup>9</sup> Dies zeigt die folgende Interviewäußerung:

»Aber nein! Alles muss sich nach Deutschland richten. Manchmal sagen die Zulieferer hier: ‚Warum um Himmels Willen muss das denn so sein? Kann das Teil nicht aus einem anderen Material sein oder eine andere Form haben?‘ Aber nein. Es muss so sein, wie Deutschland das will. Manchmal dann, im Laufe der Zeit, fast immer, stellt sich heraus, dass die Zulieferer recht hatten, aber die Bürokratie ist sehr groß, zu groß, als dass man von hier irgendetwas ändern und irgend eine Entscheidung aus Deutschland in Frage stellen könnte, selbst wenn man Recht hat. Zum Schluss passt man sich an, man macht es dann einfach so, weil bis man das Gegenteil bewiesen hat, ist es sehr stressig und in dieser Zeit wird man nichts weiter erreichen können.« (B12, S. 4).

Sehr viel dramatischer sieht die Konfliktlage jedoch aus, wenn man die Konflikte unter Anwesenden, also die Konflikte zwischen lokalen Beschäftigten und ‚expatriates‘, beobachtet. Anhand der Schilderungen unserer Interviewpartner lässt sich auf erhebliche und weit verbreitete interkulturelle Konflikte schließen, die sich punktuell bis zum vollständigen Abbruch der Kommunikation und Kooperation zuspitzen. So spricht ein Interviewpartner davon, dass seine Mitarbeiter in großer Zahl mit ‚innerer Kündigung‘ auf die Probleme der interkulturellen Zusammenarbeit reagieren; in einem anderen Interview wird von einer ganz klaren Polarisierung, die Deutschen vs. die Brasilianer, gesprochen.

Diese Konflikte werden von den Interviewpartnern als Konflikte um Situationsdeutungen und deren Symbolisierungen beschrieben. Es treffen unterschiedliche Situationsdeutungen und Verhaltenserwartungen aufeinander, die wechselseitig enttäuscht werden. Dies führt zu Gefühlen der Irritation, der Verhaltens- und Deutungsunsicherheit und des Zurückgewiesen-Werdens. Die brasilianischen Mitarbeiter reagieren auf diese Konflikte mit verletztem Stolz und Verweigerung von Kooperation:

8) Zur Rolle von ‚expatriates‘ in Transnationalen Konzernen vgl. auch Wagner (2003).

9) Die Hybridisierungsforschung (Boyer u.a. 1998) zeigt jedoch, dass im Zuge solcher Übernahmen die Vorgaben modifiziert und in den jeweiligen lokalen Kontext ‚eingepasst‘ werden, so dass hybride Organisationsformen entstehen. Weitergehende Forschung zu der Frage, was dies für eine Transnationalisierungsstrategie als Rationalisierungsstrategie bedeutet, steht allerdings noch aus.



»... es gibt bei den Brasilianern `ne ganz einfache Methode, mit Leuten, mit denen sie nicht klar kommen, die ignorieren sie, die werden im Prinzip kalt gestellt ....« (B1, S. 7).

Beide Konfliktarten – die eher latent bleibenden Konflikte unter Abwesenden und die ‚hochkochenden‘ Konflikte unter Anwesenden – verweisen auf Integrations- und Steuerungsprobleme des Konzerns: Sie verweisen auf Widersprüche und Paradoxien einer gleichzeitig auf konzernweit einheitliche Standards und Verfahren und auf lokale Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit setzenden Organisationsstrategie. In diesem Fall wird der Widerspruch zugunsten der Durchsetzung von Standardisierung und zulasten lokaler Handlungs- und Entscheidungsfreiräume – verbunden mit der weitgehenden Durchsetzung der in der Konzernzentrale generierten Wahrnehmungs-, Interpretations- und Legitimationsmuster gegenüber lokalen kulturellen Orientierungen – ‚gelöst‘, was die – für mit der mikro-politischen Organisationstheorie (Crozier/Friedberg 1993) vertrauten Beobachter nicht weiter überraschenden – Widerstände und Blockaden auslöst.

Wie wir jedoch im Folgenden sehen werden, wird der fragliche Widerspruch im Fall einer anderen Tochtergesellschaft anders gelöst. Und die daran sich anschließende Frage wird dann sein: Wie ist dieser Unterschied zu erklären?

### 3. Erfolgreiche Integration trotz kultureller Differenzen – Der Fall VW-Skoda

Was die Frage nach Integrations- und Steuerungsproblemen und Konflikten im Transnationalisierungsprozess betrifft, so stellt sich die Situation im Fall meines zweiten empirischen Beispiels ganz anders dar: die tschechische Tochtergesellschaft des Volkswagenkonzerns, VW Skoda, gilt als Erfolgs- und damit Ausnahmefall im Bereich internationaler Übernahmen und ‚mergers‘. Die Integration von Skoda in den VW-Konzern verlief – gerade auch angesichts der historischen Belastung der Beziehungen zwischen beiden Ländern – erstaunlich reibungslos.<sup>10</sup> Schnell stellte sich auch wirtschaftlicher Erfolg ein. Die Frage nach den Ursachen dieses Erfolgs ist bereits an verschiedener Stelle erörtert worden (vgl. Srubar 2002; Klemm 2004; Klemm/Popp 2004; Jung u.a. 2004). Ich möchte hier nun aber unter dem Aspekt der Steuerung und Integration Transnationaler Konzerne einen Punkt besonders herausgreifen – nämlich Anerkennung als Steuerungsressource. Zunächst soll hier aber der Integrationsprozess von Skoda in den VW-Konzern kurz rekonstruiert werden.

Der tschechische Automobilhersteller Skoda kam 1991 durch die Gründung eines Joint Ventures zum VW-Konzern. 1993 übernahm VW auch die Anteile des tschechischen Staates, seitdem ist Skoda eine 100 %ige Tochterfirma des VW-Konzerns. Skoda hatte sich selbst für den VW-Konzern als neue Muttergesellschaft entschieden, weil sich das Unternehmen von dieser Konzernzugehörigkeit den für den Restrukturierungs- und Modernisierungsprozess des Unternehmens nach der ‚Samtenen Revolution‘ unabdingbaren Zugang zu finanziellen, technologischen und ‚know-how‘-Ressourcen versprach. Von Anfang an – und dies war auch ursächlich für die Entscheidung zugunsten VWs – war klar, dass Skoda als eigenständige Marke erhalten bleiben sollte. Dennoch bedeutete das Zusammengehen mit VW für Skoda einen einschneidenden Umbruch, denn hier kamen betriebliche Restrukturierung als Reaktion auf den gesamtgesellschaftlichen postsozialistischen Transformationsprozess und Re-Organisation im Zuge der Konzernintegration zusammen.

Konzernintegration bedeutete für Skoda zunächst vor allem, dass neue Modelle auf Konzernplattformen entwickelt wurden<sup>11</sup>, dass Skoda die Qualitätsstandards des Konzerns ein-

10) Eine Ausnahme war allerdings ein Konflikt um die Höhe des Investitionsvolumens am tschechischen Standort gleich zu Beginn der Kooperation, als der VW-Konzern aufgrund der Krise in der Automobilindustrie 1992/93 das in der Joint-Venture-Vereinbarung zugesagte Investitionsvolumen auf weniger als die Hälfte der zugesagten Summe kürzte (vgl. auch Dörr 2000).

11) Zunächst der Octavia auf der A4-Plattform (Golf) und dann der Fabia auf der A04-Plattform (Polo).

halten musste, und dass Skoda sich dem konzerninternen Wettbewerb stellen musste, z.B. in Bezug auf Modell-Anläufe, auf Qualitätskennziffern etc. Später, im Rahmen einer weitergehenden Integration der Markt- und Markenpolitik des Konzerns, kam dann hinzu, dass die Skoda-Modellpolitik sich an marktstrategischen Vorgaben des Konzerns auszurichten hatte.

Anders als VW do Brasil, das in der frühen Nachkriegszeit im Rahmen einer multinationalen Strategie von Volkswagen an einem peripheren Überseestandort neu aufgebaut wurde, kam Skoda also durch Übernahme im Zuge der nun global ausgerichteten, transnationalen Produktions- und Marktstrategie zum VW-Konzern.

Die Prozesse der internen Bewältigung der Konzernintegration konnte ich im Rahmen von zwei Forschungsaufenthalten 2001 und 2003 gemeinsam mit Erlanger und Prager Kollegen beobachten.<sup>12</sup> Auch in diesem Fall unterscheiden wir wieder zwischen Konflikten unter Abwesenden und solchen unter Anwesenden: Die Beziehungen zur Konzernzentrale wurden am tschechischen Standort zunächst in der Perspektive gesehen, die sich aus dem Zustandekommen der Übernahme ergab: Skoda *selbst* hatte VW als übernehmenden Konzern *ausgewählt*. Auch Renault war an einer Übernahme interessiert gewesen, aber dies hätte bedeutet, dass die Marke Skoda nicht erhalten geblieben wäre, sondern Skoda zum reinen Produktionswerk von Renault geworden wäre. Der VW-Konzern hatte dagegen den Erhalt der Marke und die Eigenständigkeit im Rahmen eines Markenkonzepts zugesagt. Dies basierte zum einen auf der seit den 1980er Jahren entwickelten und zunehmend global orientierten Mehr-Marken-Strategie des VW-Konzerns<sup>13</sup>, aber wohl auch darauf, dass vom deutschen Konzern-Management die Industriekultur, das hohe Qualifikationsniveau und die – trotz aller Beschränkungen unter dem staatssozialistischen Regime – entwickelten Fähigkeiten im Automobilbau gesehen wurden. Dies begründete vor allem die Entscheidung zugunsten VWs (vgl. dazu auch Dörr 2000, S. 75, 87).

In der Folge wurden dann mit dem Octavia und dem Fabia, heute auch noch dem Superb neue, zwar auf Konzernplattformen entwickelte, aber eigenständige Skoda-Modelle entwickelt, die auf Anhieb großen Erfolg in der Automobilfachwelt und am Markt hatten. Dieser Erfolg stärkte weiterhin die positive Wahrnehmung der Konzernzugehörigkeit (vgl. auch Klemm 2004). Von vielen Interviewpartnern wurden die Vorteile der Fusion angesprochen: eine Finanzausstattung, die die Modernisierung und die Schaffung der Voraussetzungen, ein modernes, auch im Westen wettbewerbsfähiges Automobilunternehmen zu werden, ermöglicht, insbesondere schneller und effizienter Transfer von modernster Technologie und Management-, know-how'. Eine Reihe von Interviewpartnern sieht durch die Übernahme endlich die Chance, die eigenen Kompetenzen ohne die Beschränkungen des staatssozialistischen Regimes voll zu entwickeln: Endlich kann man zeigen, was man kann!

Diese positive Einschätzung überwiegt, obwohl auch am tschechischen Standort – trotz Marken-Eigenständigkeit – die stärkere Konzernintegration verbunden ist mit einer Einschränkung der Entscheidungsautonomie ‚vor Ort'. Ebenso wie im Fall von VW do Brasil wird die Gestaltung von Funktionen und die Durchführung von Aufgaben in weiten Bereichen durch konzerneinheitliche Vorgaben geregelt. Insgesamt ist das Konfliktniveau zwischen Zentrale und Standort aber niedrig.

12) Der erste Forschungsaufenthalt fand im Rahmen des von der DFG geförderten Pilotprojekts »Kommunikation in multikulturellen Konzernen« statt, der zweite im Rahmen der ebenfalls DFG-geförderten Hauptstudie »Die Konstruktion von ‚glocal knowledge'«. Beide Projekte wurden von Gert Schmidt und Ilija Srubar geleitet. Weitere Projektmitarbeiter und Kooperationspartner waren: Arlena Jung, Matthias Klemm, Michael Popp, Marketa Pencova, Ivana Hollerova und Jan Vlacil.

13) Siehe auch die Übernahmen von Seat, Lamborghini, Bentley, Bugatti.



Was die organisationsinternen Konflikte unter Anwesenden angeht, so ist zunächst zu sagen, dass auch in diesem Fall der Re-Organisationsprozess von einer großen Zahl von deutschen ‚expatriates‘ aus der Konzernzentrale begleitet wurde. Bei der Konzernintegration von Skoda wurde erstmals im VW-Konzern das Instrument des Management-Tandems angewandt, d.h. Manager-Positionen wurden doppelt besetzt mit je einem einheimischen Skoda-Manager und einem deutschen Manager aus der Konzernzentrale (vgl. auch Dörr/Kessel 1997). Sowohl deutsche als auch tschechische Interviewpartner thematisierten in den Interviews unterschiedliche Arbeits-, Führungs- und Selbstdarstellungsstile und führten diese auf national-kulturelle Unterschiede zurück. Mein Projekt-Kollege Matthias Klemm fasst dies wie folgt zusammen:

»Von der tschechischen Seite aus gesehen erscheinen die deutschen Manager als etwas steife Akteure, die Probleme lange besprechen, während sich doch die Dinge kurz und sachlich regeln ließen, und deren ‚extrovertierte‘ Formen der Selbstdarstellung sowie der Darstellung der eigenen Leistung und der Präsentation von Arbeitsinhalten und Ergebnissen teilweise so gesehen wird, dass man ‚aus einer Fliege ein großes Ereignis‘ macht (...)»

Die deutsche Sicht interpretiert den tschechischen Führungsstil als Unvermögen zum konzeptionellen Denken in größeren Zusammenhängen, den Entscheidungs- und Kommunikationsstil als Hang zum unkollegialen nichtkommunikativen Autoritativismus einerseits und einen mangelnden Durchsetzungswillen andererseits, sowie als Neigung zur Improvisation bei Entscheidungen, die eigentlich auf einer systematischen Problemanalyse beruhen sollten.« (2004, S. 8f; vgl. auch Srubar 2002).

Dabei betont Klemm, dass sich im Zuge des Integrationsprozesses *keine* Homogenisierung der Sichtweisen ergeben hat, sondern unterschiedliche Typisierungen und Deutungsschemata fortbestehen blieben und sich keine einheitlichen, gemeinsam geteilten Typiken von Arbeits-, Kommunikations- und Führungsstilen etablierten. Es haben sich aber Mechanismen der interkulturellen Verständigung eingespielt (Klemm 2004, S. 9). D.h. aus anfänglich durchaus vorhandenen interkulturellen Spannungen haben sich keine ‚lock-in‘-Situationen ergeben, sondern diese wurden produktiv bewältigt.

Wie ist nun zu erklären, dass es in diesem Fall – trotz Zentralisierung von Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen und trotz massiver Präsenz von aus der Zentrale entsandten ‚expatriates‘ – nicht zu den im Fall von VW do Brasil beschriebenen Steuerungs- und Integrationsproblemen kommt? Im Gegenteil – hier werden – obwohl von Hierarchiefreiheit keine Rede sein kann – aktiv lokale Problemlösungen und Anpassungsfähigkeiten als Beitrag zum ‚Ganzen‘ in den Konzern eingebracht. Ein Beispiel hierfür ist die Erschließung des mittel- und osteuropäischen Zulieferermarktes für den gesamten VW-Konzern.

Mit Bezug auf die erfolgreiche und produktive ‚Bearbeitung‘ und Bewältigung kultureller Differenzen verweist Srubar (2002) auf »entschärfende« Deutungen und Rahmungen, die die Feststellung der Fremdheit des anderen abmildern und überbrücken. »Die Entschärfungsmanöver wurden gebraucht, um eine spaltende und eine zugunsten der deutschen Seite asymmetrisierende Wirkung der wahrgenommenen Fremdheit des anderen zu vermeiden, insbesondere um das Schema des historischen, deutsch-tschechischen nationalen Gegensatzes zu umgehen.« (ebd., S. 338f).

Dieser Erklärung, die auf die kommunikative Bewältigung von Konflikten in der face-to-face-Situation unter kulturell ‚Fremden‘ am tschechischen Standort zielt, möchte ich im Folgenden eine etwas anders gelagerte Erklärung hinzufügen. Diese betrachtet die face-to-face-Kooperation am tschechischen Standort als Teil der allgemeinen Beziehungen zur Konzernzentrale bzw. zum Konzern als Ganzem und richtet sich auf die Frage: Was führt – trotz Autonomieverlust – zur positiven Haltung gegenüber dem Konzern und zur ‚de-facto‘-Akzeptanz von Vorgaben, die nicht ‚vor Ort‘ entstanden sind (und häufig auch nicht unter Partizipation des Standorts)?

#### 4. Anerkennung als Steuerungsressource

Diese Frage soll nun erörtert werden, indem zunächst die beiden empirischen Fälle vergleichend betrachtet werden (4.1). Im Ergebnis werden unterschiedliche *Anerkennungsverhältnisse* als entscheidende Differenz zwischen beiden Fällen festgestellt. Die Bedeutung von Anerkennung für die Entstehung von Autoritätsbindung – und um eine solche geht es in der aufgeworfenen Frage – wird im Anschluss daran in Anlehnung an Popitz (1987; 1992) erarbeitet (4.2). Schließlich wird die Beziehung zwischen Anerkennung und Autoritätsbindung bezogen auf die Beziehung zwischen Konzernzentrale und Standortgesellschaften und auf die Frage, inwiefern und warum der Konzern für die Tochtergesellschaften eine Autorität darstellt, und was dies für Anerkennung als möglicher Steuerungsressource bedeutet, zugespitzt (4.3).

##### 4.1 VW do Brasil und VW-Skoda – Anerkennungsverhältnisse im Vergleich

Warum kommt es im Fall von VW Skoda zur ‚de-facto‘-Akzeptanz der Konzernvorgaben, weitgehend ohne blockierende Konflikte, und warum führt im Fall von VW do Brasil die verstärkte Konzernintegration zu den beschriebenen massiven Konflikten? Zur Klärung dieser Frage wollen wir nun vergleichend die beiden Fälle betrachten:

VW-Skoda ist Hersteller einer eigenständigen Marke. Schon bald nach der Übernahme bekam Skoda eine Laborfunktion im Rahmen des Konzerns übertragen: Es war für den ersten Anlauf eines neuen Plattformmodells verantwortlich – dem Fabia – und hat diesen erfolgreich bewältigt.

Aber nicht nur die Entwicklung und den Anlauf neuer Plattform-Modelle hat Skoda erfolgreich gemeistert, sondern die Re-Organisation im Zuge des Transnationalisierungsprozesses insgesamt wurde zum Erfolg gemacht.<sup>14</sup> Daraus resultiert Stolz auf Seiten des Standorts und Anerkennung von Seiten des Konzerns, wie die folgenden Interviewäußerungen zeigen:

»Da gibt es natürlich bestimmte Arbeitskontakte und da hört man ab und zu: Also mit Skoda geht das, mit (anderen Tochtergesellschaften, UMP) geht das nicht. (...) und wenn Octavia ganz vorne steht, wenn Fabia der beste Anlauf im Konzern gewesen ist, (...), dann ist das gut und dann haben wir auch vom Konzern Akzeptanz.« (Sk 11, S. 12).

»(...), wenn man heute sieht, wie viele Marken schon im Konzern sind, Rolls-Royce, Bugatti, Lamborghini. Und die Leute waren auch schon da zu Besuch, z. B. von Rolls-Royce, 10 Jahre zurück, da konnte man nicht träumen, dass wir eine Präsentation für Rolls-Royce (machen könnten, UMP). Das ist sehr positiv.« (Sk 11, S. 13).

Hinzu kommt – und das ist entscheidend! –, dass der Standort diese Position selbst gewählt bzw. darum gekämpft hat. Skoda-Markenproduzent im Rahmen des VW-Konzerns zu sein, war ein ‚Projekt‘ des Standortes: vom Standort initiiert, vom Standort durchgesetzt.

Aus dieser Konstellation resultieren die Ressourcen, die die ‚de-facto‘-Akzeptanz von Verlusten an Entscheidungsautonomie und Handlungsspielräumen möglich machen: Die Anerkennung als organisatorisch und technologisch leistungsfähiges Tochterunternehmen, das einen wichtigen und eigenständigen Beitrag zum Konzernerfolg leistet, spielt hier eine zentrale Rolle. Für diese Anerkennung sind die Beschäftigten der betreffenden Standortunternehmen bereit, Einschränkungen der Entscheidungskompetenzen und Handlungsautonomie im Zuge der transnationalen Konzernintegration hinzunehmen. Diese werden nicht (mikropolitisch) als Beschneidung von Machtressourcen oder (interkulturell) als ‚Überstülpen‘

14) Vgl. Ferdinand Piechs Wort von der »schönen böhmischen Tochter«.

eines ‚fremden‘ Wahrnehmungs- und Interpretationsrahmens interpretiert, sondern – zumindest auch – als Chance zur Entfaltung der eigenen Leistungsfähigkeit und zum Reputationsgewinn.<sup>15</sup>

Ganz anders die Situation bei VW do Brasil: Im Zuge einer sich Anfang der 90er Jahre verschärfenden krisenhaften Entwicklung – sinkender Marktanteil, Zurückfallen des für den lateinamerikanischen Markt entwickelten, VW-do-Brasil-eigenen Modells Gol gegenüber Konkurrenzmodellen – wurde VW do Brasil eher von Seiten des Konzerns eine neue Rolle zugewiesen – nämlich die Produktion von ‚Weltauto-Modellen‘ –, als dass es selbst aktiv eine solche neue Rolle eingefordert und vorbereitet hätte. Mit Skoda vergleichbare Erfolge hat VW do Brasil im Zuge der Re-Organisation zum Produktionsstandort für ‚Weltautos‘ ebenfalls nicht vorzuweisen. Im Gegenteil – in den letzten 5 Jahren fuhr VW do Brasil Verluste ein und fiel eher durch Arbeitskämpfe und Probleme im Re-Organisationsprozess als durch erste Ränge in Konzernrankings auf.

Hier wird von fast allen einheimischen Interviewpartnern die mangelnde Anerkennung, ja Missachtung, durch den Konzern beobachtet. Dies wird in der folgenden Interviewäußerung besonders deutlich:

»... und dann habe ich schon, sowohl mündlich wie auch schriftlich zu hören als auch zu lesen bekommen: ‚Ihr seid bürokratisch, ihr müsst doch machen, dass (...), ihr seid nicht hinter den Problemen her, macht jetzt mal was‘.« (B9, S. 7).

Zusammenfassend können wir daher festhalten, dass der zentrale Unterschied zwischen beiden Fällen in den aus den dargestellten unterschiedlichen Positionierungen im Rahmen des Konzerns resultierenden unterschiedlichen Anerkennungsverhältnissen liegt.

#### 4.2 Anerkennung und Autoritätsbindung

Um zu verstehen, warum die Anerkennung durch den Konzern nun eine so große Bedeutung für die Standorte hat, dass sie Konflikte ‚entschärfen‘ kann, und ein differenzierteres Bild der Macht- und Herrschaftsprozesse in Transnationalen Unternehmen zu gewinnen, ist es sinnvoll, Popitz‘ Ausführungen zur Autoritätsbindung heranzuziehen (Popitz 1992, S. 104-159).<sup>16</sup> Denn was wir am Fall VW Skoda beobachtet haben, lässt sich mit Popitz als »Autoritätsbindung« beschreiben: die Übernahme ‚fremder‘ Wertmaßstäbe und Kriterien, nämlich der einer Autorität. Autorität und Anerkennung hängen für Popitz eng zusammen: »Ich nehme an, dass Autoritätsbindungen auf dem Bestreben beruhen, von anderen anerkannt zu werden. Autorität üben Personen aus, deren Anerkennung als besonders dringlich empfunden wird, als ausschlaggebend für die Gewissheit, überhaupt sozial angenommen, sozial ernst genommen zu werden. (...) Es ist also dieses, unser eigenes Anerkennungsstreben – durch andere und durch uns selbst –, mit dem wir Autoritätswirkungen überhaupt erst erzeugen und die Bindung an Autoritätspersonen hervorbringen.« (114f). Das Streben nach Anerkennung bezeichnet für Popitz demnach eine universale anthropologische Struktur (ebd., S. 116). Autorität ist für Popitz nicht eine Eigenschaft oder eine Ausstattung, die eine Person hat, sondern Autorität wird anderen *zugeschrieben*. Wir räumen anderen Autorität über uns ein, wenn wir von ihnen anerkannt sein wollen.

Inwiefern ist nun dieser theoretische Gedanke über den Zusammenhang von Anerkennung und Autoritätsbindung anwendbar auf unseren Zusammenhang der Beziehungen zwischen

15) Vgl. auch Dörre (1999), der ebenfalls auf die Bedeutung von Anerkennung in globalen Restrukturierungsprozessen hinweist. Er bezeichnet Anerkennung als ‚sozialen Kitt‘, der entscheidend dazu beiträgt, dass Interessengegensätze abgeschwächt und verhandelbar werden (ebd.: S. 199).

16) Zum Zusammenhang zwischen Anerkennung und Herrschaft bzw. Autoritäts- und Anerkennungsbindungen vgl. auch Wagner (2004, S. 134ff).

einem Konzern und seinen Tochtergesellschaften – also Beziehungen zwischen Organisationen? Zunächst sind *persönliche* Anerkennungsbeziehungen für Popitz nur ein Typus von Anerkennungsverhältnissen. Daneben – und historisch sogar älter – kennt er auch *institutionelle* Anerkennungsbeziehungen. In diesem Fall werden Anerkennungsbedürfnisse an bestimmte gesellschaftlich institutionalisierte Positionen – unabhängig davon, welche Person diese Position jeweils gerade ausfüllt – herangetragen. Insofern können auch Organisationen, bzw. Personen, die diese Organisationen repräsentieren, Adressaten von Anerkennungsbedürfnissen werden (vgl. Popitz 1987, S. 634ff).

Wie sieht es aber auf der Seite der Anerkennungsbedürftigen aus? Hier hat Popitz eindeutig Personen im Blick. Für unseren Zusammenhang bedeutet dies, dass man sich die Anerkennungsverhältnisse zwischen den Beschäftigten an den Standorten als Personen, der Standortorganisation und dem Konzern im Sinne eines ‚Stufenmodells‘ vorstellen muss: Moderne Gesellschaften sind durch eine Pluralität von Anerkennungsbedürfnissen gekennzeichnet. Neben die institutionellen Autoritäten treten persönliche, Gruppen- und Publikumsautoritäten, an die Anerkennungsbedürfnisse adressiert werden können. Popitz unterscheidet fünf verschiedene Typen von Anerkennungsbedürfnissen<sup>17</sup> mit jeweils unterschiedlichen Adressaten (1987, S. 636ff), darunter u.a. das Streben nach »Anerkennung in einer erworbenen Rolle, vor allem einer erworbenen ‚Berufs‘-Rolle« (ebd., S. 639). Anerkennung ist hier an zwei ‚Leistungen‘ geknüpft, zum einen an »die Tüchtigkeit, einer Aufgabe gerecht zu werden (Rollenbewährung)«, zum anderen an den »Erfolg des Rollenerwerbs. Man hat etwas erreicht, ist etwas ‚geworden‘« (ebd., S. 640). Zur Gewährung solcher Art von Anerkennung ist aber die jeweilige Standortgesellschaft immer weniger die ‚richtige Adresse‘, d.h. letzte Autorität. Was Rollenbewährung heißt und welche Rollen überhaupt anerkannt werden, hängt im Rahmen Transnationaler Konzerne vielmehr immer stärker von der Konzernzentrale ab – der Konzern wird zur Autorität.

Dabei entsteht jedoch keine direkte Anerkennungs- und Autoritätsbeziehung zwischen der Konzernorganisation und den einzelnen Beschäftigten als Personen an den Standorten. Von Ausnahmefällen – wie z.B. Aufnahme in konzernweite Managemententwicklungsprogramme, Eröffnung internationaler Karrieren – gewährt der Konzern nicht den einzelnen Beschäftigten Anerkennung, sondern den Standortorganisationen als kollektiven Akteuren für organisationale Rollenbewährung und erfolgreichen Rollenerwerb. Hiervon können jedoch die betreffenden Beschäftigten als Personen profitieren, und zwar in zweifacher Hinsicht: Zunächst indirekt, indem sich jeder Einzelne den Erfolg und die Anerkennung ‚seiner‘ Organisation anteilig zurechnen kann. Zum anderen aber auch direkt, indem die jeweils anerkannte Tochtergesellschaft diese Anerkennung in Anerkennung für die beschäftigten Personen ummünzt.<sup>18</sup>

#### 4.3 Der Konzern als Autorität?

Wenden wir dies nun auf unseren Zusammenhang an, dann ist zu fragen, unter welchen Umständen und warum Standorte vom Konzern anerkannt sein wollen. Mit anderen Worten: was qualifiziert den Konzern als eine Instanz, der die Standorte Autorität einräumen?

17) Popitz nennt sie »soziale Subjektivitäten«, womit er auf die »Verknüpfung, die dem Autoritätsphänomen zugrunde liegt, die Verknüpfung des ‚Subjektiven‘ und des ‚Sozialen‘, der Subjekthaftigkeit jedes sozialen Akteurs – seine Bezogenheit auf die Singularität seiner Existenz – und der konstitutiven Angewiesenheit seiner Subjektivität auf den Außenhalt sozialer Bestätigung« verweisen will (1987, S. 637).

18) Z.B. Namhaftmachung, symbolische Aufwertung, materielle oder symbolische Belohnungen derjenigen Personen oder Gruppen (Abteilungen), denen der Erfolg zugeschrieben wird.

Zunächst ist hier klarzustellen, dass die Standorte natürlich qua ihres Status als Tochtergesellschaften des Konzerns in ihren Widerstandsmöglichkeiten gegen die Übernahme von Konzernvorgaben eingeschränkt sind. Eine ‚exit‘-Option haben sie nicht. Diese hat im Gegenteil der Konzern, indem ihm die Möglichkeit offen steht, Standorte zu veräußern oder zu schließen. Der Konzern besetzt die Top-Management-Positionen und im Zuge von Transnationalisierung zunehmend auch die Managementpositionen auf der zweiten und dritten Ebene mit ‚Konzernleuten‘ und versucht so, seinen strategischen Zugriff auf die Tochtergesellschaften zu verstärken. Dass jedoch die Tochtergesellschaften dennoch erhebliche Macht- und Widerstandspotenziale haben, zeigt sich empirisch an heftigen und ausgedehnten Streiks, wie z.B. Anfang der 1990er Jahre bei VW de Mexico oder jüngst bei VW do Brasil. Solche Streiks sind Reaktionen der Belegschaften auf die lokalen Folgen von Transnationalisierungsprozessen. Hier stehen jedoch die sehr viel weniger spektakulären, alltäglichen Macht- und Widerstandsprozesse im Zentrum, wie sie Crozier und Friedberg (1993) mit ihrem mikro-politischen Ansatz im Blick haben. Es geht um den alltäglichen ‚Sand im Getriebe‘, das alltägliche Einsetzen lokaler Machtressourcen gegen eine umstandslose Übernahme von Konzernvorgaben, von produktiven Beiträgen zum Konzernganzen ganz zu schweigen.

Schauen wir deshalb nochmals, wie Popitz die Frage danach beantwortet, »wer Autorität erhält und warum« (1992, S. 119). Popitz betont, dass für diese Frage nicht in erster Linie der Blick auf die Autoritätsinstanzen von Bedeutung ist (da Autorität nicht eo ipso aus menschlichen Eigenschaften strömt, sondern etwas ist, das man erhält), sondern der Blick auf die Dispositionen der Autoritätsbedürftigen (ebd., S. 121). Man muss also fragen, was macht Autoritätsinstanzen in der Sicht der Autoritätsbedürftigen zu solchen. Zwei der Möglichkeiten, die Popitz hier diskutiert, sind für unseren Zusammenhang interessant: Am Beispiel der Autorität von Priestern in traditionellen Gesellschaften arbeitet er erstens heraus, dass es die Mittler-Funktion zwischen dieser und einer anderen, transzendenten Welt ist, die den Autoritäts-Bedürftigen anerkennenswert erscheint. Dann zeigt er, dass die Bedeutung einer solchen Mittler-Funktion später säkularisiert und übertragen wurde auf andere Zusammenhänge, so auf die politische Herrschaft, wo der ‚Landesvater‘ eine solche Mittler-Rolle ‚ewiger Werte‘, die jedem individuellen Urteil entzogen waren, spielt (Popitz 1987, S. 635). Ein weiteres Beispiel für eine solche institutionelle Anerkennungsbeziehung ist die generative Autorität, die *auctoritas paterna*. Das Kind erfährt die Eltern als »Mittler zur sozialen Realität, als Vermittler der Perspektiven und Kriterien, die soziale Realität umgänglich und sinnvoll machen.« (ebd.)

Hieran anschließend kann man nun sagen, dass der Konzern für die Tochtergesellschaften ebenfalls eine solche Mittler-Rolle spielt, nämlich zwischen Standort und Globalisierungsprozess. Die Bedingungen für ihre Bestandssicherung haben sich für die Standorte in den letzten Jahren in der Automobilindustrie massiv verändert und verschärft: Der Konkurrenzdruck – auch an peripheren Standorten – hat durch die Ausweitung der Produktpaletten und Zielmärkte bei allen Herstellern sowie durch den Marktzutritt neuer Hersteller stark zugenommen. Zudem haben es die Automobilhersteller aufgrund der Verkürzung der Produktlebenszyklen mit steigenden Kosten für die Entwicklung und Produktion neuer Modelle zu tun. Deshalb wird es für Automobilhersteller zunehmend schwieriger, ihren Bestand mit Bezug auf einen begrenzten, regionalen Markt eigenständig zu sichern. Darauf verweisen auch die Konzentrationsprozesse der letzten Jahre in der Automobilindustrie sowie die aktuelle Krisendebatte. Auf diese Probleme und Risiken reagieren die großen Automobilkonzerne mit einer weltweiten Ausweitung von Plattform oder Modulstrategien, um Skaleneffekte zu erzielen und die Kosten für die Entwicklung neuer Modelle zu senken.

Zweitens nennt Popitz das Streben nach Anerkennung in bestimmten (zugeschrieben oder erworbenen) Rollen. Im Zuge von Transnationalisierung können die Standorte nun neue Rollen erwerben, und es kommt dann darauf an, ob die von den Standorten gewünschten

Rollen vom Konzern anerkannt werden. Solange also der Konzern als Ganzer erfolgreich im globalen Wettbewerb besteht und damit den Standorten günstige Bedingungen zu ihrer Bestandssicherheit bietet und andererseits Räume bietet, innerhalb derer die Standorte spezifische Rollen übernehmen (und für das Ausfüllen dieser Rollen dann Anerkennung ernten) können, genießt er Autorität bei den Standorten.

Dies gilt beides für VW do Brasil nicht: In einer Reihe von Interviews wurden Zweifel an der Konzern-Modellstrategie und Unzufriedenheit mit der zugewiesenen neuen Rolle als ‚Weltauto-Produzent‘ im Rahmen der VW-Marke zum Ausdruck gebracht. Die Befragten möchten vielmehr, dass ‚ihr‘ Standort in einer anderen als der vom Konzern zugewiesenen Rolle anerkannt wird, nämlich als selbständiger Standort mit eigenen, auf den brasilianischen Markt zugeschnittenen Modellen und entsprechend eigener Entwicklungs- und Produktionskompetenz. In dieser Rolle wird der Standort jedoch nicht vom Konzern anerkannt – weder ‚passt‘ sie in die globale Konzernstrategie, noch kann der Standort auf anerkanntswerte ‚Leistungen‘ im Sinne einer erfolgreichen eigenständigen Krisenbewältigung verweisen.

Für Skoda gilt dies aber – wie oben gezeigt – sehr wohl: Zum einen wird der Konzern in der Wahrnehmung der lokalen Beschäftigten ‚gebraucht‘, damit Skoda von einem national beschränkten, ‚provinziellen‘ und rückständigen Automobilhersteller zum Mitspieler in der globalen Automobilindustrie werden kann. Zum anderen hat es Skoda verstanden, sich – entsprechend der Konzernkriterien – Anerkennung zu verschaffen: höchst erfolgreiche Modelle, bester Produktionsanlauf im Konzern beim Fabia usw.

Wir haben nun gesehen, dass Anerkennung zu Autoritätsbindung führen kann: Anerkennung kann die Bereitschaft mobilisieren, ‚fremde‘ Perspektiven und Kriterien (Konzern-, benchmarks‘, Qualitätsstandards, etc.) zu übernehmen und das Handeln an ihnen auszurichten. Ist Anerkennung damit aber schon ein Steuerungsinstrument? Zu einem solchen kann Anerkennung erst werden, »wenn die Anerkennungsbedürftigkeit, die Anerkennungsfixiertheit anderer bewusst dazu ausgenutzt wird, ihr Verhalten und ihre Einstellung zu beeinflussen.« (Popitz 1992, S. 129). Allerdings betont Popitz – und das ergibt sich aus der Perspektive der Autoritätsbedürftigen von selbst – dass der Versuch, »nicht nur das Verhalten anderer zu beeinflussen, sondern auch ihre Perspektiven und Kriterien, ihre Einstellungen (immer prekär bleiben muss). Die Einwirkungen auf Einstellungen ist schwerlich jemals genau kalkulierbar.« (ebd., S. 131).

Anerkennung – so lässt sich nach diesen Ausführungen festhalten – ist kein Steuerungsinstrument, sondern tatsächlich eine Steuerungsressource: durch Anerkennung lässt sich die Bereitschaft, den Transnationalisierungsprozess aktiv zu unterstützen und zum ‚Ganzen‘ des Konzerns produktiv beizutragen, mobilisieren – trotz Re-Arrangements von Macht- und Herrschaftsbeziehungen zugunsten der Konzernzentrale. Dies setzt jedoch voraus, dass ein Standort Anerkennung vom Konzern überhaupt *sucht* und Anerkennenswertes (nach den Konzernkriterien) zu bieten hat. Insofern besteht das zentrale Steuerungsproblem für Transnationale Konzerne darin, Konstellationen herzustellen, die dieses ermöglichen.

## 5. Fazit

Wir haben gesehen, dass Transnationalisierung sich nicht quasi automatisch als neuer ‚one best way‘ der Organisation weltweit operierender Unternehmen durchsetzt. Transnationalisierung ist eine neue, auf funktionale Ausdifferenzierung und komplexe Integration (Köhler 2004) *zielende* Strategie der Organisation weltweit verteilter Konzernteile und -aktivitäten. Was wir derzeit empirisch beobachten – und was durch die Debatte, ob es den Transnationalen Konzern empirisch überhaupt gebe (Hirst/Thompson 1996; Whitley 2001), eher verdeckt wird, ist genau dies: dass global operierende Konzerne begonnen haben, eine neue, transnati-



onal sehr viel stärker integrierte und funktional ausdifferenzierte Organisationsstruktur zu entwickeln. Dabei ist allerdings wohl noch nirgendwo das reflexiv gesteuerte, heterarchische Netzwerk ohne hierarchisches Zentrum entstanden. Dennoch ist Transnationalisierung als *Prozess* des Übergangs zu neuen Organisations- und Integrationsformen mit erheblichen neuen Steuerungs- und Integrationsherausforderungen verbunden. Deshalb kann sie auch scheitern.

Diese neuen Herausforderungen können – darauf verweist das erhebliche Konfliktpotential zwischen Zentrale und Standorten, das in Transnationalisierungsprozessen angelegt ist – nur bedingt durch ‚harte‘ Steuerungsinstrumente wie die Vorgabe von ‚benchmarks‘, Kennziffernvergleiche, standardisierte Verfahren oder einheitliche Informations- und Kommunikationssysteme bewältigt werden. Transnationalisierung als Form »sozialer Rationalisierung« (Braczyk u.a. 1982) ist vielmehr auch auf ‚weiche‘ Steuerungsmechanismen angewiesen. Darauf hat auch schon die Netzwerkforschung mit dem Verweis auf Kultur und Vertrauen hingewiesen (Staber 1999). Mit Anerkennung wurde hier auf eine weitere solche ‚weiche‘ Steuerungsressource aufmerksam gemacht. Die Leistungsfähigkeit auch ‚weicher‘ Steuerungsressourcen zeigt sich darin, dass durch Anerkennung eine Autoritätsbindung entstehen kann, auf deren Basis das zentrale Steuerungsproblem Transnationaler Konzerne, die Mobilisierung von produktiven Beiträgen der Standorte zum ‚Konzernganzen‘ trotz Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen, bearbeitet werden kann. Durch Anerkennung können selbst interkulturelle Konflikte ‚entschärft‘ werden, die anderenfalls das Transnationalisierungsprojekt – wie im Fall VW do Brasil gesehen – erheblich beeinträchtigen können.

Wir haben aber auch gesehen, dass Anerkennung – wie im übrigen auch Kultur oder Vertrauen – nicht Steuerungsinstrument, sondern Steuerungsressource ist, über die nur sehr eingeschränkt instrumentell verfügt werden kann. Was sich hier als Steuerungsherausforderung an Konzerne im Transnationalisierungsprozess abzeichnet, ist mit Kontextsteuerung – verstanden als Setzen von Rahmenbedingungen und Erfolgskriterien, z.B. in Form von ‚benchmarks‘, Kennziffern etc. – nicht hinreichend erfasst. Chancen einer erfolgreichen Integration und Steuerung Transnationaler Unternehmen liegen gerade nicht in der Durchsetzung homogener Unternehmenskulturen und Leitbilder, sondern in der Aufrechterhaltung und im erfolgreichen Management eines mikro-politischen und kulturellen *Spannungsverhältnisses* zwischen Unternehmenszentrale und Standorten. In der Herstellung von Autoritätsbindung auf der Basis von Anerkennung – und das meint Anerkennung von Differenz – könnte deshalb ein erfolgreicher Steuerungsmodus von Unternehmen im Transnationalisierungsprozess liegen.

## Literatur

- Altwater, E./Mahnkopf, B. (1997): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, Münster.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung, Frankfurt a.M./ New York.
- Becker-Ritterspach, F./Lange, K./Lohr, K. (2003): Internationaler Modelltransfer und lokaler Widerstand. Die Einführung eines konzernweiten softwarebasierten Organisationsmodells in einem globalen Aufzug-Konzern, in: C. Dörrenbächer (Hrsg.), Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, Berlin, S. 113-132.
- Boyer, R./Charron, E./Jürgens, U./Tolliday, S. (Hrsg.)(1998): Between imitation and innovation. The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry, Oxford.
- Boyer, R./Freyssenet, M. (1999): Rewriting the Future, in: A. Eckardt/H.-D. Köhler/L. Pries (Hrsg.), Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive, Berlin, S. 81-98.

- Braczyk, H.-J./von dem Knesebeck, J./Schmidt, G. (1982): Nach einer Renaissance. Zur gegenwärtigen Situation von Industriosozologie in der Bundesrepublik Deutschland, in: G. Schmidt (Hrsg.), *Materialien zur Industriosozologie*. KZfSS-Sonderheft 24, Opladen, S.16-56
- Dörr, G. (2000): Lernziel Kooperation – Erfahrungen aus der Ost-West-Kooperation Skoda-Volkswagen vor dem Hintergrund der OME-Region, in: W. Potratz/B. Widmaier (Hrsg.), *Innovative Netzwerke zwischen Regionen in EU-Europa und den Beitrittsländern*. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-16, Gelsenkirchen, S. 73-104.
- Dörre, K. (1996): Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen, in: *SOFI-Mitteilungen* 24, S. 15-27.
- Dörre, K. (1999): Global Players, Local Heroes. Internationalisierung und regionale Industriepolitik, in: *Soziale Welt* 50, S. 187-206.
- Dörrenbächer, C./Riedel, C. (2000): Strategie, Kultur und Macht. Ein kleiner Streifzug durch die Literatur zur Internationalisierung von Unternehmen, in: C. Dörrenbächer/D. Plehwe (Hrsg.), *Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht in multinationalen Unternehmen*, Berlin, S. 15-41.
- Eckardt, A./Köhler, H.-D./Pries, L. (1999): Die Verschränkung von Globalisierung und Konzernmodernisierung oder: Der 'Elch-Test' für die deutsche Automobilindustrie, in: G. Schmidt/R. Trinczek (Hrsg.), *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*, Baden-Baden, S. 167-190.
- Eckardt, A./Köhler, H.-D./Pries, L. (2000): Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Fallstudien zu den Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren, Projektbericht, Erlangen.
- Giddens, A. (1992): *Die Konstitution der Gesellschaft*, Frankfurt/M.; New York.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC: a heterarchy?, in: *Human Resource Management* 25, S. 9-25.
- Hirst, P./Thompson, G. (1996): *Globalization in Question*, Cambridge-Oxford- Malden.
- Jung, A./Klemm, M./Schmidt, G./Simeunovic, V./Srubar, I. (2004): Culture Matters – The Success-Story of the Volkswagen-Skoda Venture, in: M. Faust/U. Voskamp/V. Wittke (Hrsg.), *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*, Göttingen (SOFI Berichte), S. 201-220.
- Klemm, M. (2004): Kommunikation im multikulturellen Unternehmen. Der Fall SKODA AUTO a.s., erscheint in: Th. Heyder/G. Schmidt (Hrsg.), *Automobilindustrie und Automobilismus am Beginn des 21. Jahrhunderts*, Berlin.
- Klemm, M./Popp, M. (2004): Skoda als ‚learning community‘: Empirische Befunde zu kulturell-kommunikativen Bedingungen von Wissensaustausch im ‚Tochter‘-Konzern-Verhältnis, [www.ruhr-uni-bochum.de/autokongress/download/tag2/Klemm\\_FAU.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/autokongress/download/tag2/Klemm_FAU.pdf)
- Köhler, B. (2004): Strukturen, Strategien und Integrationsformen transnationaler Konzerne, in: *Soziale Welt* 55, S. 29-50.
- Korff, R./Heidenreich, M. (1991): Globalisierung und transnationale Konzerne. Das Beispiel der Computerindustrie, Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 62, FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld.
- Kühl, S. (2001): Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen, in: *Soziale Welt* 52, S. 383-402.
- Lane, C. (2001): The Emergence of German Transnational Companies: A Theoretical Analysis and Empirical Study of the Globalization Process, in: G. Morgan/P. H. Kristensen/R. Whitley (Hrsg.), *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*, Oxford, S. 69-96.
- Mense-Petermann, U. (2004): Micro-Political or Inter-Cultural Conflicts? – A Structurationist Perspective on Conflictual Processes within Transnational Corporations. Paper presented at the 20<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Ljubljana, Slovenia, July 1-3 2004.

- Mueller, F. (1994): Societal effect, organizational effect and globalization, in: *Organization Studies* 15, S. 407-428.
- Omae, K. (1996): *Der neue Weltmarkt: das Ende des Nationalstaates und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen*, Hamburg.
- Perlmutter, H./Heenan, D. (1974): How multinational should your managers be?, in: *Harvard Business Review*, S. 121-132.
- Popitz, H. (1992): *Phänomene der Macht*, Tübingen; 2. Aufl.
- Popitz, H. (1987): Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: *KZfSS* 39, S. 633-647.
- Reich, R. (1993): *Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie*, Frankfurt/M.
- Riedl, Clemens (1999): *Organisatorischer Wandel durch Globalisierung. Optionen für multinationale Unternehmen*, Berlin u.a.
- Ruigrok, W./Tulder, R. van (1991): *Cars and Complexes: Globalisation versus Global Localisation Strategies in the World Car Industry*. Commission of the European Communities/Monitor-FAST, FOB 285, Brüssel.
- Subar, I. (2002): Strukturen des Übersetzens und interkultureller Vergleich, in: J. Renn/J. Straub/S. Shimada (Hrsg.), *Übersetzen als Medium des Kulturverstehens und sozialer Integration*, Frankfurt/M.-New York, S. 323-345.
- Staber, Udo (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen, in: J. Sydow/A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*, Opladen, S. 58-87.
- Tulder, R. van. (1999). Rival Internationalisation Trajectories. The national and regional embeddedness of core firms' internationalisation strategies, in: A. Eckardt/H.-D. Köhler/L. Pries (Hrsg.), *Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*, Berlin, S. 53-80.
- Wagner, G. (2003): Expatriates als (Markt-)Akteure im Globalisierungsprozeß. Vortrag beim Workshop »Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? – Theoretische Perspektiven auf Probleme von Globalität«, 12./13.12.2003, Bielefeld.
- Wagner, G. (2004): *Anerkennung und Individualisierung*, Konstanz.
- Whitley, R. (2001): How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-Border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour, in: G. Morgan/P. H. Kristensen/R. Whitley (Hrsg.), *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*, Oxford, S. 27-68.
- Willke, H. (1989): Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen, in: R. Eschenbach (Hrsg.), *Supercontrolling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden*, Wien, S. 63-93.

Dr. Ursula Mense-Petermann, Universität Bielefeld,  
Fakultät für Soziologie, PF 10 01 31, D-33501 Bielefeld.  
[ursula.mense@uni-bielefeld.de](mailto:ursula.mense@uni-bielefeld.de)