

Internationales Change Management

Veränderungsprojekte kultursensibel gestalten

Länderübergreifendes Change Management hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Aber lassen sich »westlich« geprägte Vorgehensweisen im Unternehmenswandel als Best-Practice-Ansätze global nutzen oder sind kulturell bedingte Anpassungen notwendig? In einer quantitativen Studie wurden die Bewertungen verschiedener Veränderungsszenarien durch deutsche und südkoreanische Teilnehmer erhoben.

Change-Prozesse gelten angesichts hoher Misserfolgsraten als eine große Herausforderung für jedes Unternehmen. Länderübergreifende Veränderungsprozesse erhöhen die Komplexität noch weiter. Zentral ist dabei die Frage, inwieweit Menschen abhängig von ihrem kulturellen Hintergrund **Change-Prozesse** unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Nur dann kann in der Praxis entschieden werden, welcher Standardisierungsgrad bei internationalen Veränderungsprozessen sinnvoll ist.

Entscheiden, welcher Standardisierungsgrad bei internationalen Veränderungsprozessen sinnvoll ist.

Aktuell existieren nur sehr wenige Ansätze zur Beantwortung dieser Frage; der landeskulturelle Kontext wird in den gegenwärtigen Prozessmodellen kaum berücksichtigt. Ferner gibt es nur sehr wenige internationale Studien, die kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Bezug auf den organisationalen Wandel aufdecken.¹ Angesichts der Dominanz amerikanischer und europäischer Autoren ist davon auszugehen, dass die Ansätze und Modelle zum Change Management die Handschrift der westlichen Kultur tragen.² Insofern stellt sich die Frage der Übertragbarkeit der bisherigen Konzepte auf andere Kulturräume, z. B. auf asiatische Länder.

Ziel der Untersuchung war es, den Zusammenhang zwischen der kulturellen Prägung von Personen und der Bewertung des Change-Management-Prozesses am Beispiel der Partizipation zu untersuchen. Da gerade die **Partizipation** der Mitarbeiter am Prozess ein zentrales Element der Change-Modelle darstellt, erscheint dieser Faktor geeignet für

einen internationalen Vergleich.³ Durch Partizipation soll einerseits die Mitarbeiterakzeptanz und andererseits die Qualität der umgesetzten Lösungen erhöht werden. Zu vermuten ist, dass je nach Kultur die Erwartung von Mitarbeitern an ihre Einbindung in Veränderungsprozesse anders ausfällt. Aus diesem Grund wurde im Rahmen einer quantitativen Studie untersucht, ob deutsche und südkoreanische Teilnehmer einen Change-Prozess in Bezug auf das partizipative Vorgehen unterschiedlich bewerten. Die Ergebnisse ermöglichen Aussagen über den angemessenen Standardisierungsgrad von Veränderungsprojekten im internationalen Kontext.

Ein internationaler Blickwinkel ist gefragt

Ein systematisches Change Management verfolgt das Ziel, ein Unternehmen optimal an die Umweltgegebenheiten anzupassen und damit seine Zukunftsfähigkeit zu sichern. Immer mehr Unternehmen verfügen über Standorte in verschiedenen Ländern und haben es daher mit Belegschaften aus unterschiedlichen Kulturen zu tun. Diese wachsende Komplexität soll mit Hilfe von Change-Management-Methoden bewältigt werden.⁴ Gerade globales Wachstum führt langfristig dazu, dass die im Unternehmen verwendeten Techniken, Strukturen und Organisationsmethoden auf internationale Tochtergesellschaften übertragen werden.⁵ Daher besteht die Notwendigkeit, Change-Ma-

Change-Prozesse

beziehen sich auf die Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen in Organisationen.

Partizipation

Die Mitarbeiter werden am Veränderungsprozess beteiligt. In welchem Maße und in welchen Phasen die Beschäftigten einbezogen werden, muss vorab vom Management festgelegt werden. Die Unternehmensleitung kann z. B. die gewünschten Veränderungen vorgeben, die die Mitarbeiter dann umsetzen, oder die Beschäftigten von Anfang über das Change-Vorhaben informieren und sie aktiv in die Entscheidungsprozesse einbinden.⁶

nagement-Vorgehensweisen für internationale Projekte auf ihre interkulturelle Passung hin zu überprüfen. Eine internationale Betrachtung des Unternehmenswandels ist jedoch in der Wissenschaft noch unterrepräsentiert. Laut Werner/Brouthers nehmen lediglich 5,6% der Artikel in führenden Management-Zeitschriften eine internationale Perspektive ein und entwickeln interkulturelle Studienmodelle.⁷ Ebenso zeigen die Modellansätze in der Change-Management-Literatur, dass diese noch wenig auf die Besonderheiten des internationalen Kontextes und der interkulturellen Rahmenbedingungen eingehen.

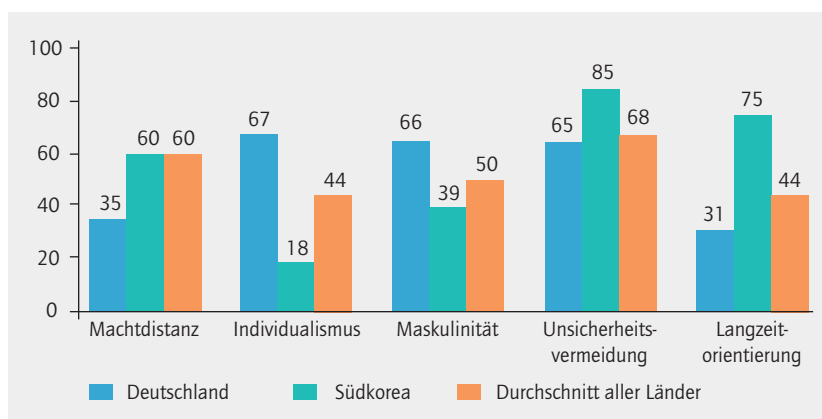
Change-Management-Vorgehensweisen für internationale Projekte sind auf ihre interkulturelle Passung hin zu überprüfen.

Bedeutung der Kulturdimensionen für den organisationalen Wandel

Zur Beschreibung und Erklärung der kulturellen Tendenzen eines Landes helfen kulturvergleichende Studien. Die in den Wirtschaftswissenschaften bekannteste Kulturstudie stammt von Geert Hofstede.⁸ Hofstede unterscheidet die Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung und (erst später aufgenommen) Langzeitorientierung. Diese Dimensionen bilden grundlegende Werte einer Gesellschaft ab und sollen helfen, das abstrakte Phänomen der Kultur besser zu verstehen und Vergleiche zwischen Kulturen ziehen zu können. Abbildung 1 stellt die Kulturprofile von Deutschland und Südkorea dar.

Die deutsche Kultur weist eine niedrige Machtdistanz, eine moderate bis hohe Unsicherheitsvermeidung, eine eher individualistische, maskuline und kurzzeitorientierte Ausprägung auf. Dagegen wird das asiatische Land als kollektivistisch, eher feminin, stark unsicherheitsvermeidend, langzeit-

Abb. 1 Kulturprofile von Deutschland und Südkorea



orientiert und mit einer hohen Machtdistanzstruktur charakterisiert.

Für das Change Management und dessen Prozessverlauf lassen sich Tendenzen aus den Kulturdimensionen ableiten.

Machtdistanz

Die Ausprägung der Machtdistanz hat einen unmittelbaren und signifikanten Einfluss auf den Verlauf von Change-Prozessen.⁹ In Ländern mit einer ausgeprägten Machtdistanz ist zu erwarten, dass eine zentralistische und autokratische Führung üblich ist. Das erlaubt schnellere Entscheidungen der Leitung, kann aber in der Umsetzung durchaus zu einem längeren Change-Prozess führen, wenn wichtige Details, z. B. bislang informelle und pragmatische Lösungen auf der unteren Ebene, nicht bekannt sind. Partizipation ist eher nicht vorgesehen.¹⁰

Auf der anderen Seite gibt es Länder mit einer schwachen Machtdistanz-Ausprägung. In diesen Kulturen ist es wahrscheinlich, dass auch die untersten Hierarchieebenen der Organisation eine Beteiligung am Wandel erwarten und dies sogar einfordern, teilweise auch stellvertretend über gesetzlich geregelte Mitbestimmungsrechte. Daher ist ein partizipatives Vorgehen eine übliche und verwendete Managementtechnik.

Individualismus/Kollektivismus

Individualismus/Kollektivismus äußert sich insbesondere im Wertesystem und in der Beziehung zu anderen. Im Change Prozess eignen sich für individualistische Gesellschaften insbesondere personenbezogene Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten. Aufgrund der Leistungs- und Aufgabenorientierung sollten Pläne und Aufgaben klar an die Mitarbeiter weitergegeben und der Erfolg dieser Maßnahmen kommuniziert werden.

Dies steht im Kontrast zu kollektivistischen Kulturen, die sich besonders durch die hohe Loyalität zu ihrer jeweiligen Gruppe auszeichnen. Im Change-Prozess ist die Beziehungsebene zu beachten, da in diesen Kulturen zwischenmenschliche Beziehungen und Harmonie einen hohen Stellenwert genießen.

Maskulinität/Femininität

Maskuline Kulturen sind materialistisch und erfolgsorientiert, daher erscheinen eine Hervorhebung der monetären Resultate des Wandels und die Einführung individueller Belohnungssysteme sowie Personalentwicklungsmaßnahmen sinnvoll.

In feminin geprägten Kulturen ist ein bedachtes

und gewissenhaftes Vorgehen mit vorherigen Abstimmungsprozessen und sorgfältigen Planungen wünschenswert.

Unsicherheitsvermeidung

Die Dimension Unsicherheitsvermeidung hat einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung von organisationalen Veränderungen. Mitarbeiter mit einer starken Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit haben im Umkehrschluss ein großes Bedürfnis nach Sicherheit. Im Change-Prozess kann dieses Gefühl durch formalisierte Regelungen und professionelles Vorgehen vermittelt werden.¹¹ Der Change-Prozess kann hier auf große Barrieren stoßen, da die risikoscheuen Mitarbeiter oftmals an altbekannten Verhaltensweisen festhalten und erst vom »Anderen« überzeugt werden müssen.

Auf der anderen Seite werden Veränderungsprozesse in eher risikobereiten Kulturen mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung nicht als unmittelbare Bedrohung betrachtet. Aufgrund dieser Haltung empfiehlt sich eine aktive Prozessbeteiligung mit partizipativen Entscheidungsprozessen.

Langzeitorientierung

Die Langzeitorientierung wurde im Nachhinein von Hofstede in das Modell aufgenommen. Bei einer Langzeitorientierung werden auf der Basis längerer Planungszyklen langfristige Ziele der Organisation von den Mitarbeitern akzeptiert und keine schnellen Erfolge erwartet. Auch ist davon auszugehen, dass Anreizsysteme weniger auf kurzfristig zu realisierende Größen ausgerichtet werden.

Bei eher kurzzeitorientierten Gesellschaften sind »Quick Wins« insbesondere für die Motivation entscheidend und Belohnungssysteme sollten an Zwischenziele geknüpft werden.

Abbildung 2 gibt die wesentlichen Merkmale der jeweiligen Ausprägungen sowie deren Implikationen für das Change Management wieder, wobei diese als Tendenzen zu verstehen sind. Die Darstellung zeigt deutlich, dass jede einzelne Kulturdimension den Wandlungsprozess auf unterschiedliche Art und Weise beeinflusst. Gemeinsam bilden sie den vielschichtigen Kontext für organisationale Change-Management-Vorhaben.

Aufgrund der Kulturausprägung lässt sich für deutsche Unternehmen ableiten, dass von den Mitarbeitern ein partizipatives Vorgehen und eine offene Kommunikation innerhalb des Veränderungsprozesses erwartet werden. Ferner erscheinen monetäre Anreize, kurzfristige Erfolge und individuelle Karrierechancen relevant. Für die südkoreanischen Mitarbeiter hingegen könnte es wichtig sein, die

Dimensionsausprägung	Merkmalsausprägung	Implikationen für das Change Management
Hohe Machtdistanz	<ul style="list-style-type: none"> • Große Anzahl an Hierarchiestufen • Zentralisation der Entscheidungsprozesse • Patriarchische und autoritäre Führung • Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelleres Vorgehen zu Beginn des Prozesses durch wenige Entscheidungsträger • Partizipation wird von den Mitarbeitern nicht erwartet; Information ist jedoch wichtig • Notwendiges Detailwissen der unteren Ebenen ist durch Kommunikation und Delegation einzuholen
Niedrige Machtdistanz	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Anzahl an Hierarchiestufen • Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden • Tendenz zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung • Mitbestimmung und Demokratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Breitere Entscheidungsfindung und Diskussion um Vorgehensweisen sind wichtig • Übergabe von Verantwortung für Teilprojekte an Mitarbeiter • Rituale der Partizipation: Jour Fixe, Einholung von Feedback
Individualismus	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungs- und Karriereorientierung • Aufgaben sind wichtiger als Beziehungen • Eigene Ziele und Selbstverwirklichung stehen im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen mit individuellen Anreizen • Individuelle Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten • Hervorhebung kurzfristiger Erfolge und einzelner Leistungsträger
Kollektivismus	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben • Ziele und Interessen der Gruppe stehen im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Situationen eher im Einzelgespräch klären (Gesicht wahren) • Hervorhebung von Gruppenleistungen • Gruppenziele vorgeben und betonen
Maskulinität	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierung, Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen • Materielle Aspekte sind wichtig • Ehrgeiz und Karriere sind wichtig im beruflichen Leben 	<ul style="list-style-type: none"> • Monetäre Ziele und Erfolge des Wandels kommunizieren • Individuelle, variable Belohnungssysteme und Statussymbole als Anreiz bei Change-Projekten • Effizienzorientierte Besprechungen
Femininität	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsbereitschaft und Kooperation • Lebensqualität ist wichtiger als Karriere • Immaterielle Aspekte sind vordergründig 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsprozesse einplanen • Verschiedene Meinungen anhören • Betonung der sozialen Verträglichkeit und sozialer Ziele im Change-Prozess
Hohe Unsicherheitsvermeidung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis nach schriftlichen Regeln und Vorschriften • Formalisierung und Standardisierung • Kommunikation nur nach Dienstweg • Veränderung und Innovation als Gefahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Planung des Wandlungsprozesses • Hohe Transparenz und ausführliche Kommunikation über die Schritte
Niedrige Unsicherheitsvermeidung	<ul style="list-style-type: none"> • Regelungen und Vorschriften sind nicht streng einzuhalten • Vertikale und horizontale Kommunikation • Innovationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Planung Raum für Flexibilität und Improvisation lassen • Positive Energie der Beteiligten für die Generierung von Ideen nutzen • Auf Verbindlichkeit bei Absprachen achten
Langfristorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige, strategische Planung auf Jahre/Jahrzehnte steht im Vordergrund • Beharrlichkeit, Geduld als Wert • Statusorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Ziele von Change-Vorhaben werden betont • Kommunikation fokussiert auf Statusgewinn durch Change Management (höchsten Marktanteil gewinnen)
Kurzfristorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Anteil taktischer/operativer Fragen • Shareholder Value; Fokussierung auf kurzfristige Erfolgsgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritäten des Change Managements liegen auf »Quick Wins«, die kommuniziert werden sollten • Motivation über Koppelung von Anreizsystemen an das Erreichen von Projektmeilensteinen

Kompetenzen und Aufgaben klar zuzuteilen und daher ein weniger partizipatives Vorgehen zu wählen. In einem südkoreanischen Unternehmen stünde die Harmonie und das Gruppenziel im Vordergrund, jedoch auch die detaillierte Bestimmung des Vorgehens innerhalb des Unternehmenswandels. Die Kulturcharakteristika lassen daher vermu-

Abb. 2 Kulturdimensionen nach Hofstede und ihre Implikationen für das Change Management

Studiendesign

Zur empirischen Erhebung des Zusammenhangs zwischen kultureller Herkunft und der Bewertung von Change-Management-Prozessen wurde eine Online-Befragung mit 121 deutschen und südkoreanischen Wirtschaftsstudenten durchgeführt. Als Grundlage für das Studiendesign wurde das Dimensionenmodell von Andrew M. Pettigrew verwendet, bei dem eine ganzheitliche Betrachtung durch die Bestimmung eines spezifischen Change-Inhaltes, -Kontextes und -Prozesses ermöglicht wird.¹² Als Inhalt des Wandels wurde aufgrund der praktischen Relevanz die Restrukturierung gewählt.

Ziel war es zu evaluieren, ob bei der Bewertung von Veränderungsprozessen Unterschiede zwischen den deutschen und koreanischen Teilnehmern bestehen. Hierfür wurde ein kausaler Zusammenhang zwischen Werten und Einstellung zu Entscheidungen und Verhalten angenommen.¹³ Für die Darstellung eines Change-Prozesses wurde – aus einer Zusammenfassung der gängigsten Prozessmodelle – ein Ablaufmodell entwickelt und diejenigen Phasenschritte verwendet, in denen die Mehrheit der Mitarbeiter direkt betroffen und involviert ist. Dies waren die Prozessphasen Kommunikation, Implementierung und nachhaltige Verstetigung des Wandels.

Zu jeder Prozessphase wurden unterschiedliche Herangehensweisen im Rahmen eigens entwickelter Fallstudien dargestellt, welche die Studienteilnehmer zunächst bewerten und sich im Anschluss daran für die aus ihrer Sicht beste Vorgehensweise entscheiden sollten. Die unterschiedlichen Prozessausprägungen bezogen sich auf den Partizipationsgrad. Für die Erstellung des Untersuchungsdesigns wurde auf das Partizipationsmodell von Fritz Vilmar zurückgegriffen.¹⁴ Dementsprechend wurde zu jeder Prozessstufe eine Fallstudie für einen geringen, mittleren und hohen Partizipationsgrad konzipiert. In Abbildung 3 ist das System der Fallstudienkonstruktion abgebildet.

	Geringer Partizipationsgrad	Mittlerer Partizipationsgrad	Hoher Partizipationsgrad
1. Kommunikation	Fallstudie 1.1 Erhalt einer Informationsbroschüre	Fallstudie 1.2 Diskussions- und Feedbackprozess	Fallstudie 1.3 Ausarbeitung von Abteilungszielen
2. Implementierung	Fallstudie 2.1 Anweisungen zur Umsetzung	Fallstudie 2.2 Einreichen von Verbesserungsvorschlägen	Fallstudie 2.3 Übernahme von Projektaufgaben
3. Nachhaltige Verstetigung	Fallstudie 3.1 Erhalt eines Dokumentationsbuchs	Fallstudie 3.2 Verfassen eines Beitrags zum Buch	Fallstudie 3.3 Entscheidung über Inhalt und Aufbau des Buchs

Abb. 3 Aufbau der Fallstudien im Rahmen der Online-Befragung

ten, dass deutsche und südkoreanische Befragte die Bedeutung der Partizipation im Change-Prozess unterschiedlich bewerten.

Ergebnisse der Online-Befragung

Die Ergebnisse zeigen, dass die beiden Befragungsgruppen in den ersten zwei Phasen des Change-Prozesses – Kommunikation und Implementierung – ein partizipatives Vorgehen bevorzugten, obwohl Unterschiede in der Häufigkeit der Stimmen zu verzeichnen sind.

Kommunikationsphase

In der ersten Prozessphase – der Kommunikation – sollte der Wandel bewusst eingeleitet werden. Deutsche und südkoreanische Teilnehmer wählten überwiegend die Herangehensweise mit der höchsten Partizipationsstufe: 80 % aller deutschen Teilnehmer und 63 % der Südkoreaner. Es zeichnet sich ab, dass die Teilnehmer gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses ein hohes Bedürfnis nach Beteiligung und Einbeziehung haben.

Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses besteht ein hohes Bedürfnis nach Beteiligung.

Implementierungsphase

Die Implementierungsphase steht für die tatsächliche Umsetzung des Wandlungsvorhabens und der geplanten Ziele und Projekte. In dieser Phase wählten die Deutschen mit 51 % und die Südkoreaner mit 58 % die Vorgehensweise mit einem mittleren Partizipationsgrad. Nur 23 % der Südkoreaner und 36 % der Deutschen entschieden sich für die Variante mit der vollen Verantwortung für eigene Projekte. In dieser Phase scheint es besonders wichtig zu sein, klare Aufgabenstellungen zu bekommen, bei denen eine Mitwirkung z. B. durch Feedbacks möglich ist. Dagegen scheint eine hohe Partizipation verbunden mit Verantwortung für viele Teilnehmer abschreckend zu wirken. Die hohe Unsicherheitsvermeidung beider Kulturräume könnte diese Entscheidung erklären.

Verstetigung der Veränderungen

Schließlich wurden die Probanden durch die letzte Stufe des Wandels geführt, bei der es um die nachhaltige Verstetigung der errungenen Veränderungen geht. Hier sind die Antworten nicht so eindeutig wie in den vorangegangenen Prozessphasen. Während sich die Mehrheit der deutschen Probanden (49 %) für ein hohes partizipatives Vorgehen entschied, ist bei den koreanischen Teilnehmern keine klare Entscheidung für eine der drei Vorgehensweisen zu verzeichnen. Sie wählten zu jeweils 34 % einen mittleren und hohen Partizipationsgrad. Die Entscheidungen der Teilnehmer sind in Abbildung 4 wiedergegeben.

Partizipation ist allen wichtig – aber nicht in gleichem Maße

Die deutschen Studienteilnehmer bevorzugten in allen Phasen eine höhere Partizipation als die süd-

koreanischen Befragten. Im Vergleich lässt sich erkennen, dass – gemäß den Charakteristiken der koreanischen Kultur – die südkoreanischen Teilnehmer sich häufiger für eine geringe Beteiligung der Mitarbeiter entschieden haben. Somit ist zu erwarten, dass top-down geplante und umgesetzte Veränderungsprozesse in Südkorea eher akzeptiert werden als bei deutschen Arbeitnehmern. Dennoch sind die Abweichungen geringer, als es aufgrund der unterschiedlichen Kulturprofile zu erwarten war. Daher bestätigt die Studie insgesamt die hohe Bedeutung der Partizipation, wie sie auch in den Change-Modellen zum Ausdruck kommt.

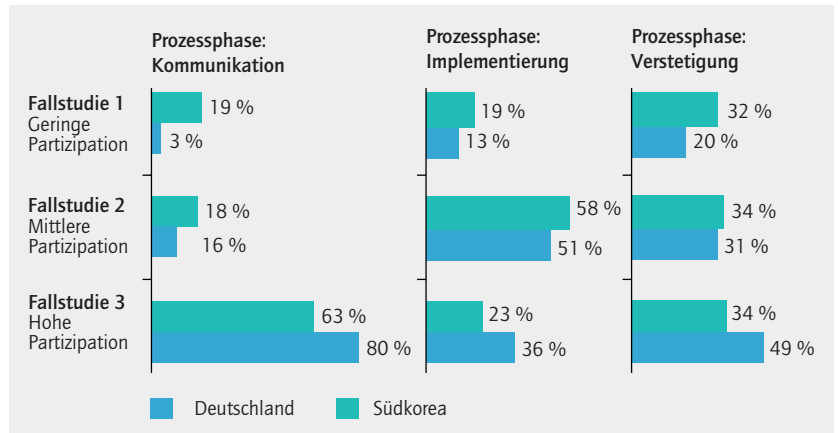
Die Studie bestätigt die hohe Bedeutung der Partizipation bei Veränderungsprozessen.

Bei der durchgeführten Studie gilt es aber gewisse Einschränkungen zu berücksichtigen, vor allem in Bezug auf die Forschungssprache und die Auswahl der Stichprobe. Der auf Englisch verfasste Fragebogen kann zu einer ungewollten Selektion der Befragten führen, die z. B. durch internationale Austauschprogramme die englische Sprache besonders gut beherrschen. Studierende mit internationaler Erfahrung stammen vermutlich, insbesondere in Südkorea, tendenziell aus einer höheren gesellschaftlichen Schicht, die sich zumeist an westlichen Lebensweisen orientiert.¹⁵ Diese Gruppe ist dadurch möglicherweise nicht mehr repräsentativ für ihren Kulturraum, was den geringen Unterschied zwischen den Antworten der Befragungsgruppen erklären könnte. Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass es sich bei den Studienteilnehmern um junge Studierende handelt, die sicher nicht repräsentativ für die Gesamtbelegschaft eines Unternehmens sind.

Allerdings zeigen die Ergebnisse dieser Stichprobe, dass trotz der kulturübergreifend hohen Zustimmung zu partizipativen Ansätzen erkennbare Unterschiede zwischen Südkorea und Deutschland vorliegen. Zu vermuten ist, dass eine Befragung von Arbeitnehmern ohne akademisch-internationale Ausbildung noch größere Differenzen bei der Bewertung von Change-Prozessen ergeben würde.

Länderübergreifende Veränderungsprozesse sollten nicht komplett standardisiert, sondern kulturell adaptiert werden.

Insgesamt deuten die Resultate darauf hin, dass länderübergreifende Veränderungsprozesse nicht komplett standardisiert, sondern kulturell adaptiert werden sollten, um eine höhere Akzeptanz zu erfahren (vgl. Abb. 2). Ein tieferes Verständnis und die gezielte Einbeziehung kultureller Elemente in den geplanten Wandel erscheinen daher sinnvoll;



nur dann kann ein internationales Change-Management-Vorhaben auch erfolgreich sein.¹⁶

Abb. 4 Wahl des favorisierten Vorgehens in den Prozessphasen

Fazit

Bei der Bewertung von Change-Prozessen bestanden Unterschiede zwischen südkoreanischen und deutschen Studienteilnehmern, allerdings wurde Partizipation von beiden Gruppen als überwiegend positiv angesehen. Eine allgemeine, kulturübergreifende Empfehlung im Sinne von »je mehr Partizipation, desto besser« lässt sich daraus dennoch nicht ableiten. Vielmehr scheint es wichtig, Veränderungsprozesse im Detail an kulturelle Gegebenheiten anzupassen, um eine nachhaltige Implementierung zu erreichen. Als Beispiele können hier Kommunikationsschwerpunkte (Quick Wins vs. langfristiger Ziele), die Beteiligungsmöglichkeiten in Projekten sowie Anreizsysteme genannt werden. Damit bietet sich ein geringer Standardisierungsgrad bei internationalen Change-Prozessen an. Angesichts der Globalisierung ist damit zu rechnen, dass der Bedarf der Unternehmen an Konzepten für länderübergreifende Veränderungsprozesse wachsen wird. Die bisherigen Ansätze sollten daher in Bezug auf interkulturelle Perspektiven und Anforderungen weiterentwickelt werden.

Für die Praxis

- Partizipation scheint kulturübergreifend ein zentraler Aspekt des Wandels zu sein, muss jedoch differenziert eingesetzt werden.
- Die bewusste Einbeziehung und Berücksichtigung der kulturellen Gegebenheiten der Zielländer für ein Change Management könnte sich als erfolgskritischer Faktor erweisen.
- Die Prozesse bei einem länderübergreifenden Unternehmenswandel sollten deshalb in Abstimmung mit den jeweiligen Landesstandorten gestaltet werden.

Zusammenfassung

Der Beitrag setzt sich mit der interkulturellen Perspektive des Change-Management-Prozesses auseinander. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwiefern Veränderungsprozesse von der Kultur des jeweiligen Landes geprägt werden. In einer quantitativen Befragung wurden die Bewertungen deutscher und südkoreanischer Wirtschaftsstudenten zu einem Change-Prozess erhoben. Die Antworten zeigen eine hohe Erwartung beider Gruppen bezüglich der Partizipation an Veränderungsprozessen, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Diese Tendenzen lassen einen kulturellen Einfluss vermuten und zeigen Ansatzpunkte für weitere Forschungen im internationalen Change Management auf.

Summary

The article focuses on the cross-cultural perspective of a change management process. The main question in the processing is the degree of the cultural dependence of the change process. In a quantitative online survey ratings about the change process of German and South-Korean business students were collected. The responses show a high expectation of both groups regarding the participation in change processes, but to varying degrees. These tendencies suggest a cultural influence and indicate a starting point for further research in an international change management.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Hempel, P.S./Martinsons, M. G.: Developing international organizational change theory using cases from China. In: *Human Relations*, 62. Jg., 2009, H. 4, S. 459–499; Fagenson-Eland, E./Ensher, E. A./Burke, W. W.: Organization Development and Change Interventions. A Seven-Nation Comparison. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40. Jg., 2004, S. 432–464.
- 2 Head, T.C./Sorensen, P.F.: Cultural Values and Organizational Development. A Seven-country Study. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 14. Jg., 1993, H. 2, S. 3–7; Faucheux, C./Amando, G./Laurent, A.: Organizational Development and Change. In: *Annual Review Psychology*, 33. Jg., 1982, S. 343–370.
- 3 Vgl. Vahs, D./Leiser, W.: Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden 2004; Greif, S./Runde, B./Seeberg, I.: Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen 2004; Lauer, T.: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin/Heidelberg 2010.
- 4 Vgl. Pettigrew, A. M./Woodman, R. W./Cameron, K. S.: Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. In: *Academy of Management Journal*, 44. Jg., 2001, H. 4, S. 697–713.
- 5 Vgl. Lau, C.-M./Ngo, H.-Y.: Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms. In: *Journal of International Business Studies*, 32. Jg., 2001, H. 1, S. 95–114.
- 6 Vgl. 4managers (<http://www.4managers.de>), <http://tinyurl.com/87rjf3d> (letzter Zugriff: 22.2.2012), *Wirtschaftslexikon* 24 (<http://www.wirtschaftslexikon24.net>), <http://tinyurl.com/86at36u> (letzter Zugriff: 22.2.2012).
- 8 Vgl. Werner, S./Brouthers, L. E.: How International is Management? In: *Journal of International Business Studies*, 33. Jg., 2002, H. 3, S. 583–591.
- 9 Vgl. Hofstede, G./Hofstede, G. J./Mayer, P.: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München 2009.
- 10 Vgl. Yaeger, T. F./Head, T. C./Sorensen, P. F.: Global organization development. Managing unprecedented change. Greenwich, Connecticut 2006.
- 11 Vgl. Wood, G.: Employee Participation in Developing and Emerging Countries. In: Wilkinson, A. et al. (Hrsg.): *The Oxford handbook of participation in organizations*, Oxford/New York 2010, S. 552–569; Yaeger, T. F./Head, T. C./Sorensen, P. F.: a. a. O.
- 12 Vgl. Fagenson-Eland, E./Ensher, E. A./Burke, W. W.: a. a. O., 40. Jg., 2004, S. 432–464.
- 13 Vgl. Pettigrew, A. M.: Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. In: *Organization Science*, 1. Jg., 1990, H. 3, S. 267–292.
- 14 Vgl. Adler, N. J.: *International dimensions of organizational behavior*, Cincinnati, Ohio 1997.
- 15 Vgl. Vilmar, F.: *Strategien der Demokratisierung*, Darmstadt/Neuwied 1973.
- 16 Vgl. Wippermann, C.: *Zwischen den Kulturen: das Christentum in Südkorea*, Münster/Hamburg 2000.
- 17 Vgl. Heracleous, L.: An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 37. Jg., 2001, H. 4, S. 426–446.



Sevda Yükses

Doktorandin am Institut für Unternehmensentwicklung, Leuphana Universität Lüneburg
sevda.yuekses@leuphana.de



Prof. Dr. Heike Schinnenburg

Professorin für Personalmanagement, Studiengangsverantwortliche für den Masterstudiengang Business Management, Hochschule Osnabrück
schinnenburg@wi.hs-osnabrueck.de