

Arbeitspapiere / Working Papers

Nr. 42

Robin Pohl

**Transfer und Übersetzung von Unternehmenskultur
in einem internationalen Unternehmen Ruandas**

2004



The Working Papers are edited by

Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes Gutenberg-Universität,
Forum 6, D-55099 Mainz, Germany.

Tel. +49-6131-392.3720, Email: ifeas@mail.uni-mainz.de;

<http://www.uni-mainz.de/~ifeas>

Geschäftsführender Herausgeber/ Managing Editor:

Thomas Bierschenk (biersche@mail.uni-mainz.de)

Robin Pohl
**Transfer und Übersetzung von Unternehmenskultur
in einem internationalen Unternehmen Ruandas¹**

Gegenstand der Betrachtung

In Ruanda existiert seit 1959 eine Großbrauerei mit dem Namen „*Brasseries et Limonaderies du Rwanda (BRALIRWA S.A.)*“. Sie versorgt das Land mit Bier und Softdrinks, und diese Getränke werden aufgrund ihrer Monopolstellung von allen Bewohnern konsumiert. Obwohl die gesamte Region um den Kivusee Zentralafrikas sich entweder im Krieg oder im unsicheren Frieden befindet und die Bevölkerung und die Wirtschaft in Ruanda sich noch bei weitem nicht von Bürgerkrieg und Genozid der 1990er Jahre erholt haben, besitzt die BRALIRWA seit ihrer Gründung noch unter belgischer Kolonialherrschaft bis in die heutige Zeit ein gut funktionierendes Produktions- und Vertriebswesen. Überall im Lande sind die Transporter und Werbetafeln mit den Markennamen des Unternehmens zu sehen. Wenn irgendwo ein Bier getrunken wird, stammt es wahrscheinlich von der Brauerei am Kivusee. Aus diesem Grunde ist sie aus dem Alltag Ruandas nicht wegzudenken, denn der Konsum von Bier ist landesweit beachtlich. Auch allen Europäern die Ruanda bereist haben, ist der Firmenname oder zumindest die wichtigste Biermarke ein Begriff.

Afrikanische (Groß-) Unternehmen sind Zentren von Netzwerken, die Afrika in der Globalisierung mit dem Rest der Welt und dem System der Weltwirtschaft verbinden, damit „sind sie die zentralen Institutionen, die dieses System den Institutionen der lokalen Gesellschaften vermitteln. Sie eignen sich daher besonders gut zur Untersuchung der sozialen und kulturellen Transformationsprozesse, die Afrika im Kontext der Globalisierung erlebt“ (Dettmar 1999:23). Die Begegnung von globalen und lokalen Lebensweisen findet in ihnen in konzentrierter und kontrollierter Form statt, woraus eine neue Lebenswelt mit einer eigenen Dynamik entstehen kann.

Die Brauerei BRALIRWA in Ruanda

Die Brauerei BRALIRWA verkörpert eine bedeutende, symbolträchtige und omnipräsente Institution im Alltagsleben Ruandas. Das Unternehmen arbeitet stabil und profitabel, ist anerkannt und hochgeschätzt. Die abgeführten Steuern der Bralirwa machen einen beträchtlichen Teil des Staatshaushaltes Ruandas aus, und daher steht sie ständig im Zentrum des politischen und öffentlichen Interesses. Die Kapitalmehrheit befindet sich seit etlichen Jahren im Besitz des international operierenden Heineken-Konzerns, und die Geschäftsleitung besteht aus Konzernmanagern, die von der Zentrale in Amsterdam eingesetzt werden. Neben der Brauerei existieren zur Zeit noch eine Zigarettenfabrik und ein Mobiltelefonbetreiber, auf die vergleichbare Eigenschaften wie Produktion zentraler Versorgungsgüter, Zugehörigkeit zu internationalen Unternehmen,

¹ Dieses Arbeitspapier ist die überarbeitete Fassung von Ergebnissen meiner Magisterarbeit „*Ethnologische Untersuchung zur Organisationskultur am Fallbeispiel der BRALIRWA in Ruanda*“ (2003), die von Prof. Dr. Paul Drechsel betreut wurde. Dem hier vorgestellten Material liegt eine mehrmonatige Feldforschung zugrunde.

ausländische Führungskräfte und exponierte Stellung in der nationalen Wirtschaft zutreffen. Auch in den Nachbarländern sind derartige Unternehmen selten, der in ihnen praktizierte Alltag hat keinen repräsentativen Charakter für die umgebenden Gesellschaften, ist aber für die Stabilität ihrer Nationalökonomien elementar, da diese Unternehmen Staatshaushalt, Infrastruktur und Arbeitsmarktsituation extrem beeinflussen. Sollte sich die Bralirwa in ernsthaften Schwierigkeiten befinden, würde das Land die Folgen zu spüren bekommen.

In Ruandas südlichem Nachbarstaat Burundi arbeitet die dortige Brauerei *Brasseries et Limonaderies du Burundi, BRARUDI S.A.* unter ähnlichen Umständen. Diese Brauerei gehört ebenfalls zu Heineken und weist darüber hinaus starke Ähnlichkeiten mit der Bralirwa auf. Auch ihre wichtige Stellung in der nationalen Ökonomie ist vergleichbar.

Die soziokulturelle Organisation der Brauerei oszilliert zwischen zwei jeweils für sich selbst umfassende Geltung beanspruchenden Bezugsrahmen. Es sind dies der Mutterkonzern Heineken mit Sitz in Amsterdam und die einbettende Gesellschaft Ruandas. Beide stellen in Bezug auf die Organisationskultur der Brauerei sozioökonomische und –kulturelle Angebote und Erwartungen zur Verfügung, die teilweise nebeneinander existieren. Eine kulturelle und organisatorische Diffusion zwischen diesen Bezugsrahmen ist fester Bestandteil der Organisationskultur, allerdings findet diese beinahe ausschließlich von Heineken (bzw. Europa) nach Bralirwa (bzw. Ruanda) statt, und dies zu speziellen Bewidungen. In einem hierarchischen Konzern ist so etwas natürlich zu erwarten, aber wie ich später ausführen werde, hier mit einer speziellen Eigendynamik behaftet.

Soziokulturelle Legitimierung des Unternehmens

Da die Kultur und Organisation der Bralirwa weder ausschließlich durch das Land Ruanda geprägt ist, noch ein reines Subkollektiv der Organisationskultur des Heineken-Konzerns darstellt, müssen die Mitglieder des 'Brauerei-Kollektivs'² gegenüber diesen zwei Normenlieferanten soziokulturelle und ökonomische Rechenschaft ablegen. Eine tägliche Organisationsleistung der Bralirwa ist es, die Einflüsse und Anforderungen beider Bezugsrahmen zu integrieren und auszubalancieren.

Integration zweier Bezugsrahmen

Für eine dauerhafte Wirtschaftsbeziehung zwischen zwei Bezugsrahmen ist ein „Einsatz von 'integrativen' Elementen“ notwendig (Dettmar 1995:80). Diese bestehen aus Kommunikation sowie soziokultureller Anpassung und Legitimierung. Eine kurzfristige, der freien Marktlogik entsprechende Wirtschaftsbeziehung kann ohne integrative Elemente auskommen, aber es kann auf diese Weise nur schwer eine dauerhafte, stabile Verbindung geschaffen werden, in der sich gesicherte, zukunftsorientierte Unternehmen in schwierigen Umgebungen entwickeln können.³ Damit sich ein Unternehmen auf diese

² Zum Begriff der Kultur-Kollektive vgl. Hansen 2000.

³ In der neuen Institutionenökonomik wird diese Stabilität durch verringerte Transaktionskosten bei dauerhaften Beziehungen dargestellt (z.B. Ebers/Gotsch 1999).

notwendige Stabilität verlassen kann, muss es durch den Einsatz integrativer Elemente eine soziokulturelle Legitimation gegenüber seinen umgebenden Kollektiven⁴ erreichen. Das Konzept der soziokulturellen Legitimierung durch integrative Elemente wurde von Dettmar (1995) auf die gesellschaftliche Eingebundenheit und Akzeptanz internationaler Joint Ventures und ihrer europäischen Manager in Nigeria angewendet. Legitimieren muss sich eine Unternehmung nach Dettmar in der lokalen Öffentlichkeit, um nicht wegen Fehlverhaltens durch die umgebende Gesellschaft sanktioniert zu werden. Soziokulturell bedeutet dabei, dass es um Verhaltensnormen und „*social responsibilities*“ gegenüber Mitarbeitern, Staat, Ökonomie und „*community*“ geht, die sehr stark durch die entsprechenden lokalen Vorstellungen und Praktiken geprägt sind und von europäischen Mustern erheblich abweichen können. Akteure, die sich in einer sozialen Umwelt ansiedeln um mit dieser zweckorientiert zu interagieren, müssen für ihre Anschlussfähigkeit an ihre Umwelt sorgen, da sie zum reibungslosen Ablauf der Interaktion das wesentliche selbst beitragen müssen. Einige Beobachtungen in der Bralirwa sprechen dafür, dass auch hier Prozesse der soziokulturellen Legitimierung stattfinden, die durch Maßnahmen der Konzernzentrale Heinekens einer besonderen Dynamik unterliegen.

Was bedeutet es für eine Organisation, sich so zu verhalten, dass ihre Handlungen soziokulturell anerkannt werden? Die Bralirwa ist je nach Sichtweise ein internationales Joint Venture, eine Konzernniederlassung oder ein national bedeutendes Unternehmen mit Auslandsverbindung. Aber bei allen Betrachtungsweisen steht ihre Eingebundenheit in zwei übergeordnete Gefüge im Zentrum; dies sind ihre Stellung in Land und Gesellschaft Ruandas, und ihre Zugehörigkeit zum Heineken-Konzern. In Ruanda existieren verschiedene „Anspruchsgruppen“, denen ein Unternehmen begegnen muss (vgl. Macharzina 1999), also z. B. Konsumenten, Geschäftspartner, der Staat als Anteilseigner, Gesetzgeber und Steuergeldempfänger, die Mitarbeiter und die Bevölkerung im allgemeinen (was, wie noch gezeigt wird, eine besondere Bedeutung hat). Da die Brauerei zusätzlich eines der volkswirtschaftlich wichtigsten Unternehmen im Lande ist, steht sie ständig im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, und alle mit ihr verbundenen Vorkommnisse werden von einem weiten Personenkreis zur Kenntnis genommen und beurteilt. Das Unternehmen muss also in Ruanda ein Verhalten an den Tag legen, das an Erwartungen und Strukturen in der Gesellschaft anschlussfähig ist. Es muss sich ständig soziokulturell legitimieren. Aber sämtliche Aktionen der Brauerei werden auch von ihrem Mutterkonzern ständig zur Kenntnis genommen und beurteilt, und nicht zuletzt dazu ist der *Directeur General* (DG) immer ein Gewährsmann von Heineken. Damit wird die allgemein übliche Praxis verfolgt, die Tochtergesellschaft entsprechend dem Konzerninteresse zu steuern und zu überwachen, aber auch um vor Ort spezielle Konzernressourcen einsetzen zu können. Die *Operational Company* (OpCo) liefert ihren Jahresbericht, und regelmäßig auch diverse *reports* an verschiedene Zentralabteilungen in den Niederlanden. Außerdem kommen fortlaufend Techniker, Consultants und eine Reihe anderer Experten und übergeordneter Manager zu kurzen Aufenthalten, um die OpCo immer wieder auf Konzernstandards und Neuerungen hin zu optimieren. Allgemein muss das

⁴ Diese umgebenden Kollektive sind vergleichbar mit den „Anspruchsgruppen“ in der Managementlehre (vgl. Macharzina 1999), aber weniger genau spezifiziert und daher umfassender gemeint.

Verhalten der ruandischen Mitarbeiter bestimmten Anforderungen und Vorstellungen europäischer Herkunft entsprechen, die Brauerei muss sich also auch im Heineken-Konzern legitimieren. Zusätzlich zur organisatorischen, hierarchischen und finanziellen Kontrolle finden folglich Prozesse statt, die dem Konzept der soziokulturellen Legitimation entsprechen und die Organisationskultur der Bralirwa maßgeblich prägen. So wird von vielen Mitarbeitern betont, dass die Arbeitsauffassung und das Betriebsklima völlig untypisch sind für eine ruandische Firma.

Eine 'soziokulturelle Legitimierung' der Bralirwa bedeutet daher eine Legitimierung gegenüber der afrikanischen Gastgesellschaft, aber auch gegenüber dem europäischen Mutterkonzern bzw. dem europäischen Wirtschaftshabitus. Die Dynamik der Organisationskultur der Bralirwa erscheint als Folge einer Oszillation zwischen den Legitimationsspolen der Bezugsrahmen 'Heineken' und 'Ruanda'.

Konzernstandards als Bezugspunkt

Um seitens Heineken ernst genommen und als Mitarbeiter und Kollege geschätzt zu werden, muss ein (höherer) Angestellter der Bralirwa sich annähernd so verhalten, wie es in einem europäischen Unternehmen üblich ist. Dies bedeutet eine Ausrichtung an Berufsethos, Werten und Handlungsmaximen, Symbolen und Geschäftspraktiken des Mutterkonzerns. Auch die Organisationsziele des Tochterunternehmens haben sich an den Anforderungen und Erwartungen zu orientieren, mit denen ein europäisches Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen auftritt. Konkret bedeutet dies die Orientierung an einer profitorientierten, rationalen und vor allem standardisierten Konzernsicht, mit der auch lokale Gegebenheiten zu beurteilen sind.

Professionalisierung der Arbeit als Sozialisation bzw. Kulturtransfer

In Gesprächen mit *Cadres*, den Angestellten, der Bralirwa fand häufiger das Konzept des Professionalismus Erwähnung. Der Professionalismus wird positiv bewertet, ist ein Element der Identität dieser Gruppe und trägt ihrem Selbstverständnis bei. Es fiel dabei oft der Vergleich mit Beschäftigten der Regierungsbürokratie, die kaum Leistungen erbringen und meistens nutzlos ihre Zeit verschwenden würden.

In speziellen, aufwändigen Trainings für afrikanische Führungskräfte durch die Konzernzentrale soll den entsprechenden Mitarbeitern die Aspekte einer professionellen Arbeitseinstellung vermittelt werden, wobei der Kursinhalt implizit sehr stark auf die normative, ethische Ebene des Professionalismus eingeht (vgl. Leonard 1997), ohne aber eine offene Verbindung dazu aufzubauen. Aus dem Personalbereich heißt es dazu: „*Attracting, developing and retaining local managers for key management positions in the company and giving them autonomy to manage the business withing the Heineken norms and values and delivering the required results.*“⁵ Hier kommt das eigentliche, übergeordnete Ziel der Personalschulung zum Vorschein: Die konkreten Arbeitsanweisungen, die einzuhaltenden Standards, das Verfassen von *reports* und das Befolgen von formalisierten Kommunikationsweisen soll letztendlich nur eine Sache bewirken, und das ist die Ausrichtung des Denkens der afrikanischen Mitarbeiter an Heinekens westlich-europäischen und formal-rationalen Organisationsprinzipien.

⁵ CD-ROM zu Konzepten der Personalentwicklung.

Die Trainings sind der Weg, auf dem das rationalistische, formale (und für europäische Unternehmensmitglieder meist selbstverständliche) Denken in die afrikanischen *OpCos* transportiert werden soll, ohne dessen Verankerung die Konzernzentrale ihren lokalen Tochtergesellschaften nie wirklich wird vertrauen können und diese ihr immer fremd bleiben werden.⁶

Ein ehemaliger niederländischer Manager bestätigte die Vermutung; das Training existiere dazu, den afrikanischen Mitarbeitern die (europäische) Heineken-Denkweise nahezubringen. Der fachliche Inhalt der Trainings ist dabei eher unerheblich. Diese Tatsache wird auch von einigen Mitarbeitern bemerkt:

- „*Next week I'll go for training to Amsterdam. To colonize my brain a little bit.*“

- *[Das Training] ist dazu da, damit wir lernen, wie die bei Heineken denken.*

Eine direkt mit der lokalen Weitervermittlung der in Amsterdam erlernten Konzepte betraute Person erklärte zufrieden, dass die Schulungen einen großen Einfluss auf die Angestellten haben. Es gehe darum, *projects* durchzuführen, Effizienz, Sparsamkeit und den *Heineken way* der Arbeit zu verinnerlichen. Dazu muss man lernen, wie bei Heineken die Dinge getan werden, alles läuft über *strategies*, *objectives* und *assignments*. Das Personaltraining erscheint in dieser Betrachtung als ein Instrument der Sozialisierung afrikanischer Führungskräfte in den *Heineken way*. Entscheidender aber ist, dass dieser erst gerade in Afrika seine besonderen Eigenschaften voll zur Geltung bringt, denn vieles, was propagiert wird, gehört zum Standardrepertoire eines westlichen Unternehmens.⁷

Soziokulturelle Legitimierung durch Standards

Das Trainingsprogramm liefert einen Weg der soziokulturellen Legitimierung der afrikanischen Mitarbeiter gegenüber der Zentrale, denn alle ausgeführten Handlungen und Entscheidungen, die gemäß den im Training vermittelten Anforderungen getätigt werden, sind zumindest *formal* richtig, d. h. an der grundsätzlichen Arbeitsweise der ruandischen Mitarbeiter kann keine Kritik mehr geübt werden. Ähnliches gilt für das Befolgen von eingeführten Prozessen und Standards, denn diese verändern normalerweise die ausgeführten Arbeiten nicht erheblich, sondern sorgen eher für eine Vereinheitlichung auf allgemeinem Niveau, das den Handelnden positiv sanktioniert. Die Gruppe der *Cadres* ist von dieser Entwicklung besonders betroffen, denn diese stehen in direkter und individueller Verantwortung gegenüber niederländischen Vorgesetzten. Dettmar schreibt hierzu, dass nicht nur „Legitimierungen im Hinblick auf die Normenerwartungen des lokalen Umfeldes angesprochen [werden]. Die befragten leitenden Manager sind in einigen Punkten [...] auch darauf bedacht, ihre Akzeptanz der von der europäischen Mutterfirma eingebrachten Normen - insbesondere Zeitstandards, Qualitätsstandards, Disziplinnormen etc. - zu betonen. In dieser Hinsicht sehen sie ihre Aufgabe darin, ihre Mitarbeiter zu 'erziehen'“ (Dettmar 1995:98). Die lokale Durchführung der Führungskräfte Trainings

⁶ Aussagen von europäischen Führungskräften lassen auf ein deutlich empfundenenes Problem hinsichtlich des Vertrauens in die ordnungsgemäße Problembewältigungskompetenz vieler afrikanischer Mitarbeiter schließen. Sobald man weg sei, gehe vor Ort nichts mehr. Aber das Problem hält sich offenbar vergleichsweise in Grenzen, wenn man dagagen die Kommentare von europäischen Mitarbeitern der einschlägigen NGO zur Kenntnis nimmt.

⁷ Der bedeutenden und interessanten Frage nach der Verankerung dieser Denkweisen in *OpCos* auf anderen Kontinenten konnte bedauerlicherweise nicht nachgegangen werden.

gehört in diesen Zusammenhang.

Dieser Prozess verlief in der Vergangenheit offenbar erfolgreich, denn das Bewußtsein der Verantwortung gegenüber Heineken und entsprechendes Wissen über die internationalen Verflechtungen nahm zu. Langsam erwächst daraus allerdings eine Gegenseitigkeitsforderung, denn als regulärer Bestandteil des Konzerns erhoffen sich etliche Mitarbeiter im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten und Bezahlung eine internationale Gleichbehandlung für gleiche Arbeit. „*We want internationality within Heineken, the same standards to have here like in Holland.*“ „*We want to know about our career [...]. You feel that you are important, do your job responsible, but you're not taken into consideration.*“ Aus diesen Aussagen ergibt sich, dass die Organisationsgestaltung Heinekens die ruandischen Mitarbeiter derart erfolgreich integrierte, dass sie schrittweise auch materielle und persönliche Folgen dieser Integration einfordern. Nicht länger gibt man sich mit der überragenden Stellung im Landesvergleich zufrieden, sondern blickt auf die unterprivilegierte Position im Gefüge des Konzerns. 'Internationalität' bedeutet hier auch den Wunsch nach globaler Mobilität ruandischer Firmenmitglieder.

Öffentlichkeit als Bezug der soziokulturellen Legitimierung gegenüber Ruanda

„C'est donc avec une fierté légitime et une satisfaction toute justifiée qu'elle peut jeter un regard sur son demi-siècle au service de la nation rwandaise.“⁸ Diese Selbstdarstellung der Bralirwa in einem firmeneigenen Informationsheft stellt den langjährigen Dienst an der Nation ins Zentrum ihrer Geschäftstätigkeit. Diese Rhetorik wird von größeren ruandischen Unternehmen üblicherweise verwendet, um ihre Verantwortungsbereitschaft gegenüber der Gesellschaft darzustellen. Die Öffentlichkeit dient als „Ebene von Verhaltenslegitimation“ (Szyska 1999:10), daher werden positive Leistungen in den Medien publiziert. Die Zigarettenfabrik *Tabarwanda* wurde in einem Zeitungsartikel damit hervorgehoben, besonders hohe Steuerzahlungen geleistet zu haben und qualifiziertes Personal einzustellen. Der Mobilfunkbetreiber *MTN Rwandacell* verdeutlichte sein Interesse am Wohlergehen des Landes durch die kostspielige Renovierung und anschließende Pacht eines großen Kreisverkehrs in der Hauptstadt Kigali. Auf die Neueröffnung im Gewand der *Rwandacell*-Reklameflaggen wurde in einer doppelseitigen Zeitungsanzeige hingewiesen, der investierte Betrag war darin demonstrativ angegeben.

Obwohl auch in westlichen Gesellschaften die Öffentlichkeit als Zentrum der Beziehungsproblematik zwischen einer Organisation und deren Umwelt gelten kann (Szyska 1999:12), kommt ihr darüber hinaus in Ruanda eine direkte Schlüsselstellung zu, denn es existieren weitaus weniger spezielle, organisierte Interessengruppen, die als Adressat und Meinungsbildner gelten können. Außerdem hat in einer sozialen Welt der persönlichen Kontakte, lokalen Gemeinschaften und geringen Medienpräsenz die informell weiter gegebene Meinung und vor allem die Reputation des Informationslieferanten und desjenigen, über den geredet wird, einen hohen Stellenwert.

Bei einem Wandel der soziokulturellen Legitimationsbasis entstehen mögliche Chancen und Risiken. Die Bralirwa wurde im Bürgerkrieg von der lokalen Bevölkerung geschützt, da man sich mit ihr verbunden fühlte. Sollte die soziale

⁸ Je te dirai... la BRALIRWA... c'est une mode de qualité. S. 6. (Unternehmensprospekt zur Selbstdarstellung der Brauerei).

Einbettung der Brauerei abnehmen, da durch Rationalisierungen weniger Personen direkt oder indirekt von Gehaltszahlungen, Versorgung und Infrastruktur profitieren und sich das Unternehmen auch sonst weniger 'sozial' zeigt, würde möglicherweise in einer hypothetischen zukünftigen Krisensituation die Brauerei nicht mehr geschützt werden, sondern sogar aus dem Grunde Ziel von Übergriffen sein, dass die Bevölkerung keine Verantwortung mehr übernimmt oder gegebenenfalls Neid und Armutsgefälle zu Übergriffen beitragen könnten. Chancen entstehen bei der Motivation der Mitarbeiter, denn diese erfahren das Betriebsklima der Effizienzorientierung häufig als Abkoppelung von lähmenden ethnischen oder politischen Behinderungen und schätzen es als Grundbedingung für profitable Arbeit. Die ersehnte 'Normalität' kann für sie einkehren, im Gegenzug sind sie bereit, sich voll auf ihre Arbeit für Heineken zu konzentrieren.

Professionalismus

Die höhergestellten *Cadres* der Bralirwa müssen in ihrem Arbeits- und Privatleben diese beiden Wirklichkeitsmodelle und Legitimationsdiskurse miteinander vereinbaren und sich im Zweifelsfall bewusst für den „*Heineken way*“ entscheiden, um im Unternehmen die ihnen offenstehenden Führungsaufgaben wahrnehmen zu können. Für einen Mitarbeiter in gehobener Position ergeben sich unter Umständen Folgen für das Privatleben, denn üblicherweise wohnen im Haushalt eines gutgestellten Arbeitnehmers etliche Verwandte, und er ist Zentrum eines weitgefächerten Netzwerkes von persönlichen Verbindungen. Diese Verbindungen ziehen Verpflichtungen nach sich, die als Last empfunden werden können, wenn sie das eigene Fortkommen behindern. *'Man kann nicht zehn Leute zum Mitversorgen zu Hause haben, wenn man es in diesem Job zu etwas bringen will. Man muss sich abgrenzen.'* „*You have to choose*“. Bei einigen höheren Angestellten kam es zur bewussten und offensiven Kritisierung des ruandischen Legitimationsdiskurses, wobei Tradition, Rückständigkeit, Armutsfalle, Lethargie und das Leben in den Tag hinein abgelehnt wurden. Für sie bedeutet die Arbeit in der Bralirwa und bei Heineken die Hoffnung auf ein modernes Leben außerhalb der Agonie ihrer eigenen Gesellschaft („*to get out*“). Sie handeln bewusst nach Vorgaben eines rationalistischen, professionellen Arbeitsethos, der die effektive Aufgabenerfüllung zum Gegenstand hat, und nicht die direkte und momentane Bedürfnisbefriedigung, wie sie es an der Mehrzahl ihrer Landsleute kritisieren. „*We have to be professional*.“ Derartige Lebenseinstellungen sind nicht ausschließlich in der Bralirwa zu finden, aber nur extrem wenige Organisationen der Region mit ähnlichen Potentialen können es ihren professionell orientierten Mitarbeitern ermöglichen, ihre 'modernen' und 'rationalen' Ansichten konsequent in die Tat umzusetzen.

Professionalismus als Medium des Kulturwandels

Über den professionellen Arbeitsethos gelingt es, persönliche Interessen mit dem Organisationsinteresse in Einklang zu bringen bzw. zu vereinigen. Aber subjektiv empfundenes Interesse am Organisationsziel setzt die materielle Sättigung und Verinnerlichung westlicher ökonomischer sowie politischer Vorstellungen voraus. Sind diese gegeben, kann die individuelle Bedürfnisbefriedigung zeitlich gestreckt werden, d. h. auch die Zukunft wird als legitimer Zeitpunkt der Bedürfnisbefriedigung akzeptiert (anstelle des Lebens in den Tag hinein) bzw. kann die Bedürfnisbefriedigung auf immaterielle Ziele wie Status (Firmenimage als

Teil der persönlichen Identität, Karriereaussichten) umgelenkt werden. Nur auf diese Weise ist ein Arbeitnehmer bereit, sich korrekt und motiviert für das Wohlergehen seines Unternehmens einzusetzen. Arbeitseinstellungen dieser Art können weniger gut von einem materiell ungesicherten Lohnarbeiter verlangt werden, denn ihm erscheint im Zweifelsfall lediglich, und das zurecht, die Gegenwart legitim, um über Bedürfnisbefriedigung und Arbeitsziel zu verhandeln. Daher ist es im Interesse der Personalentwicklung des Konzerns, seine afrikanischen Professionals so hoch zu bezahlen, dass diesen zumindest teilweise der finanzielle und kognitive Anschluss an die globale Konsumgesellschaft gelingt, denn das Individuum wird dadurch bereit und befähigt, seine Erfüllung im kapitalistisch-individualistischen Gesellschaftsmodell zu suchen und sich damit zu einem grossen Teil aus dem lokalen gesellschaftlichen Kontext zu lösen. Dieser Schritt macht den Mitarbeiter für das Unternehmen verlässlich und wertvoll. Die Professionals werden damit zu den hochausgebildeten Vorboten einer verheißungsvollen neuen Welt der wirtschaftlichen Entwicklung in einer Region humanitärer Katastrophen.

Transfer und Übersetzung von Unternehmenskultur

Fortlaufend werden neue Richtlinien, Standards und Methoden in den Arbeitsalltag der Bralirwa eingeführt, deren Ursprung in verschiedenen Zentralabteilungen Heinekens liegt, und die die Lebens- und Arbeitswelt der Brauerei in Ruanda beeinflussen. Vor allem die Personaltrainings bedeuten dabei eine Übertragung, oder Diffusion, von Kulturgütern. In diesem Sinne ist bereits das Prinzip der rational-formalen Organisation und der bürokratischen Hierarchie selbst ein Kulturgut, bzw. eine Kulturtechnik (vgl. Rottenburg 1996). Teilaspekte dieser Kulturtechnik der formalen Organisation sind auch unter den für das Personaltraining definierten Lernzielen. Zu den Kriterien, nach denen sich eine afrikanische Heineken-Führungskraft verhalten soll, gehören u.a.m. *numerical literacy* und *integrity*, daher werden sie in den Personalschulungen offensiv vermittelt. Die hinter diesen beiden Zielen verborgene Bedeutung eröffnet sich, sobald man sich das Stereotyp einer afrikanischen Führungskraft vor Augen hält: Korruption, Patronage, keine Verinnerlichung des Organisationsinteresses. Dieses ist der Alltag zahlreicher Regierungsbehörden und anderer Organisationen auf dem Kontinent. Ziel eines Konzerns wie Heineken muss es also sein, seine eigenen Tochtergesellschaften effizienter zu leiten und sein Personal besser zu motivieren, als es den nationalen Regierungen zu gelingen scheint. Aber an dieser Stelle entsteht ein Problem, das die Trainingsgestalter möglicherweise gerade durch dessen Nichtbeachtung zufriedenstellend gelöst haben: Ein einflussreicher Manager der afrikanischen *OpCo* erhält etwa zur Zeit seines fünfundreißigsten bis fünfundvierzigsten Lebensjahres eine Trainingseinheit über persönliche Integrität und kaufmännisch korrekte Geschäftstätigkeit, ohne sich gekränkt zu fühlen. Vielmehr akzeptiert er motiviert und interessiert den dargebotenen Lernstoff.

Bei der Durchsicht der entsprechenden Trainingsunterlagen, von denen alle Schulungsteilnehmer ein persönliches Exemplar durch die *Heineken University* ausgehändigt bekommen, fällt auf, dass dabei nicht (!) auf kulturelle Unterschiede oder Besonderheiten irgendeiner Art eingegangen wird. Weder findet sich eine Berücksichtigung des typischen afrikanischen Führungsstils (paternalistische, personifizierte Autorität, Dettmar 1995), noch der unterschiedlichen Markt- und Konsumbedingungen afrikanischer Absatzmärkte, usw. Der Trainingsinhalt der

Trainings-*Sessions* könnte auch an einer europäischen Business School unterrichtet werden und orientiert sich an einschlägiger Managementliteratur. Die vermittelten Leistungskriterien sind so neutral angelegt, daß sie nichts mehr mit kulturellen Aspekten zu tun haben, obwohl die Darstellung der Heineken-Unternehmenskultur in der Personalentwicklung eine zentrale Stellung einnimmt.

Obwohl also über Kultur nicht geredet wird, ist sie ein zentrales Thema im Managementprozess. Ihre Zentralität verdankt sie allerdings ihrer regelrechten Ausblendung. Warum?

Transfer und Übersetzung von Kultur

Für die folgende Argumentation übernehme ich ein Konzept Rottenburgs (2001, 2001a, 2002), das die Übersetzung von Kulturgütern in neue gesellschaftliche Kontexte beschreibt. Dass es sich bei den beschriebenen Personalschulungen gewissermaßen um eine Übertragung von Kulturgütern handelt, lässt sich daran erkennen, dass auf diese Weise die ursprüngliche, vermeintlich afrikanische Arbeitsweise modifiziert oder ersetzt werden soll, wobei bewusst auf augenscheinlich europäische Werte gesetzt wird. Dass Kulturgüter aber *übersetzt* werden müssen, wenn ihr *Transfer* erfolgreich sein soll, wird am Beispiel der klassischen Fehlschläge der Entwicklungshilfe deutlich (Rottenburg 2001). Auch Bierschenk/Elwert (1993) beschreiben das Scheitern von Entwicklungsprojekten auf Grund fehlerhafter Annahmen über die Wirksamkeit angewandter Methoden und soziotechnischer Arrangements im afrikanischen Kontext. Das Funktionieren westlicher Sozialstrukturen und technischer Systeme ist ohne Übersetzung in die jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen afrikanischer Kontexte häufig kaum möglich.

Rottenburg wandte sich über diese Feststellung hinaus gezielt den Schwierigkeiten einer Übersetzung von Kulturgütern (darunter fallen auch Errungenschaften wie Eisenbahnen oder Brauereien) von Europa bzw. Nordamerika nach Afrika zu. Seine Grundthese besagt, dass "[d]iejenigen, die gemeinsam an einer Übersetzung arbeiten, [...] sich während dieser Arbeit nicht gegenseitig die Legitimität und Kompetenz absprechen [dürfen], weil dies eine Fortführung der Arbeit erschweren oder eher unmöglich machen würde. Allgemeiner formuliert: Damit eine Übersetzung eine Übersetzung ist, darf ihr Resultat keine der Ausgangspositionen der beteiligten Parteien denunzieren. Kommt es hingegen zu einer Denunziation, hat man es eben gerade nicht mit einer *Übersetzung*, sondern mit der *Erklärung* der Ausgangsposition der einen Partei aus der Warte der anderen Partei zu tun" (Rottenburg 2001:361). Im offiziellen Diskurs sollen die afrikanischen Organisationen verbessert, und dabei die soziokulturellen Faktoren berücksichtigt werden. Aber in der konkreten Übersetzungssituation müssen alle kulturellen Gesichtspunkte unbedingt ausgeklammert werden. Denn „[w]enn die Berücksichtigung der kulturellen Dimension nämlich mehr bedeuten soll als das höfliche Beachten von Dingen, die für das zu transportierende Modell ohnehin belanglos sind, würde diese Berücksichtigung den Aushandlungsprozess schlicht aushebeln [...] Auf keinen Fall aber kann die kulturelle Dimension des Problems benannt und angegangen werden, weil sie die afrikanischen Verhandlungspartner denunzieren würde“ (2001a:14). Wenn die kulturelle Dimension ausgeklammert wird, findet faktisch keine echte Übersetzung der übersetzungsbedürftigen Sache statt, sondern ein

reiner Transfer, der eigentlich identische Bedingungen im Empfängerkontext voraussetzt, die aber nur selten gegeben sind.

Ein bedeutender Unterschied zwischen einem internationalen Konzern und der Entwicklungshilfe ist in diesem Zusammenhang der, dass ein Konzern ohnehin die Gestaltungsmacht seiner Geschäfte besitzt und dabei soziokulturelle Faktoren nicht berücksichtigen muss. Solange es um Angelegenheiten innerhalb seiner eigenen Organisation geht, hat der Konzern Verfügungsgewalt. Kulturelle Denunzierung ist weniger wahrscheinlich, da die Machtverhältnisse ohnehin geklärt sind und die kulturelle Einbettung von Anordnungen der Zentrale überhaupt nicht zur Sprache kommen müssen, denn sie sind ohnehin zu befolgen. Die Erklärung der Ausgangsposition der Konzernführung ist hier also an der Tagesordnung und allgemein üblich. In der Entwicklungszusammenarbeit gilt umgekehrt gerade die offizielle Maxime der Gleichberechtigung, vor der sich alle Versuche der westlichen Einflussnahme rechtfertigen müssen.

Die Verhaltenskriterien der Führungskräfte Trainings für afrikanische Manager berücksichtigen keine kulturellen Aspekte und vermeiden vorsichtig jede Denunziation der afrikanischen Seite. Offiziell sollen die Trainings dafür sorgen, dass ungeeignete und wenig effiziente Arbeits- und Verhaltensweisen gegen effiziente und geeignete ausgetauscht werden. Was niemals offiziell werden darf ist die Tatsache, dass das Ziel dieser Maßnahme gerade die afrikanischen Arbeits- und Verhaltensweisen sind.

Ein *packaging engineer* der Brarudi (Bujumbura, Burundi) fragte mich gegen Ende unseres Interviews, welchen Nutzen meine Arbeit für Heineken haben könnte, und meinte damit den Konzern, die Brarudi, und auch sich selbst. Meine Antwort war unvorbereitet und daher wenig konkret, ich versuchte ihm die mögliche Hilfe bei kulturellen Verständigungsproblemen begreiflich zu machen, vor allem unter neuen europäischen Führungskräften und Consultants. Mein Ziel war es, ihm zu demonstrieren, dass die speziellen Aspekte afrikanischer Brauereien ernst genommen werden sollten (ich dachte, er würde sich freuen). Seine Antwort war unerwartet, denn er stellte fest, dass ein europäischer Manager sicherlich nicht von kulturellem Wissen über Burundi profitieren würde. Schließlich sei man in einer Brauerei, also einer technischen Anlage, die nach Standards operiert, und das sei gut so. Kulturelles Wissen sei bestenfalls von Nutzen, wenn der Manager die lokalen Höflichkeitsfloskeln anwenden möchte, oder sich abends in der Bar am Strand aufhält, wo er sich mit einheimischen Bekannten unterhält. Sein Anliegen war es, mir begreiflich zu machen, dass die wirkliche Arbeit nicht kulturellen Einflüssen unterliegt. Der *packaging engineer* wies jede kulturelle Bedingtheit der Arbeit zurück und stellte das Gemeinsame der Standards und der Technologie in den Vordergrund, an kultureller Übersetzung im weitesten Sinne schien er definitiv nicht interessiert.

Das Ausdiskutieren von Kulturunterschieden in einer Situation der Machtdistanz hätte negative Folgen für die schwächere Seite, denn diese müsste befürchten, dass ihre Denkweise als kulturgesteuert dargestellt wird, die der stärkeren Seite jedoch nicht zur Sprache kommt. "Die Berücksichtigung von Kultur läuft folglich darauf hinaus, eine Asymmetrie unter den Verhandlungspartnern heraufzubeschwören" (Rottenburg 2001:370). Rottenburg bemerkt zu der Entstehung dieses Übersetzungsproblems, dass häufig intuitiv einem Partner sachbezogene Aussagen unterstellt werden, dem anderen nur kulturell bedingte,

und daher eingeschränkte.

"Damit eine Übersetzung eine Übersetzung ist, darf ihr Resultat keine der beteiligten Parteien des Aushandlungsprozesses denunzieren. Manchmal läuft das Denunziations-Verbot auf ein Übersetzungs-Verbot hinaus: Man verständigt sich dann auf Transfer und unterstellt damit die objektive und somit kontextunabhängige Gültigkeit der transferierten Sache" (2001a:17). Die Folge ist, dass es "nicht um *Diffusion als Übersetzung*, sondern nur um *Diffusion als Transfer* gehen kann, und dass die gleichwohl unvermeidliche Übersetzung infolgedessen in den nächsten Schritt verbannt wird" (ebenda:19, Hervorhebungen im Original). Die Übersetzung von Kultur findet in der Bralirwa erst bei den Akteuren an der Organisationsgrenze statt (gewissermaßen am Fabrikator), wenn die eingeführten Neuerungen am Markt, bei den Distributoren und Gaststätten und nicht zuletzt bei den eigenen Mitarbeitern für Verwirrung sorgen und ihre Akzeptanz mühsam erarbeitet werden muss.

Hier wird die besondere Stellung der afrikanischen Professionals deutlich, die sich über ihren Arbeitsethos mit den 'universalen', westlichen Werten soweit identifizieren, dass in ihrem Falle keine Übersetzung mehr notwendig ist, der Transfer von soziotechnischen Vorgaben aus der europäischen Zentrale kann über sie sehr einfach und ohne Probleme ablaufen. Da aber der afrikanische Kontext nach wie vor erhalten bleibt, in den diese Vorgaben eingeführt werden müssen, haben nun die afrikanischen Professionals selbst ein Übersetzungsproblem, denn bei ihren Klienten bzw. Untergebenen müssen sie weiterhin afrikanische Orientierungen und Diskurse voraussetzen.

Die Folge des zugrundeliegenden Prozesses ist, dass nur technische und sachliche Aspekte erörtert werden können, die gewissermaßen kulturbereinigt sind, sonst droht eine Kooperationskrise aufgrund Denunziation der schwächeren, i. d. R. afrikanischen Seite.

Transfer von Kulturgütern als „Technisches Spiel“

Scheinbar existiert ein überraschendes Einvernehmen über die objektive, universelle Gültigkeit der von Europa nach Afrika wandernden soziotechnischen Modelle (z. B. Brauerei oder Bankensystem) zwischen den beteiligten Parteien, obwohl eigentlich die allermeisten dieser Konzepte auf den neuen Bestimmungskontext 'Afrika' angepasst, also übersetzt werden müssten. Faktisch werden sie aber ohne Modifikation transferiert. Rottenburg bezeichnet diesen Transfer als „Technisches Spiel“. „In diesem Spiel geht es ausschließlich um die Unterscheidung effektiv/weniger effektiv, und damit geht es nur um das, was sich messen, vorhersehen und kontrollieren läßt. Alle anderen Unterscheidungen müssen sich in diese übersetzen lassen, um überhaupt berücksichtigt zu werden“ (Rottenburg 2001:365-6). Es findet eine Reduktion aller Fragen auf Technik, Finanzen, Training statt, alles andere wird als Randerscheinung behandelt und daher ausgegrenzt, bzw. übergangen. Fundamentale Differenzen über das Weltbild werden ausgeklammert, da sonst eine pragmatische Lösung der offenbaren Probleme blockiert wird. Auf diese Weise wird eine drohende Demütigung der afrikanischen Organisationsmitglieder durch das 'Technische Spiel' verhindert. Nun erscheinen sie ebenso rational wie die europäische Zentrale, und nicht als kulturell gesteuert oder rückständig. Die westliche Zentrale umgibt sich selbst ohnehin aufgrund des universellen Weltbildes des

Rationalismus mit dem „Nimbus reiner Sachbezogenheit“ (Rottenburg 2001a:18) Das 'Technische Spiel' rettet die OpCo auch vor Schuldzuweisungen bei missglückten Projekten, denn würde sie Ressourcen in eigene Ideen und Wege investieren, hätte sie die volle Verantwortung über den Projekterfolg. Lokale Verantwortungsmeidung koexistiert mit dem universalen Anspruch westlicher Modelle, geliefert von der Konzernzentrale, so dass die Steuerung aus dem Stammhaus oftmals sehr gelegen kommt. 'Dienst nach Vorschrift', bedeutet Nicht-Schuldigsein bei Fehlentscheidungen, denn im Zweifelsfalle wurde lediglich den von Consultants eingeführten Maßgaben entsprochen. Wenn universale Geschäftsprinzipien veranschlagt werden, die im lokalen Kontext ebenso funktionieren sollen wie anderswo auch, liegt die Verantwortung eher bei dem Modelllieferanten, also dem übergeordneten Konzern und seinen Zentralabteilungen. Daher haben die Verantwortlichen vor Ort weniger gegen die Einflussnahmen von konzernweiten Steuernngsmassnahmen, auferlegten Standards und den Besuchen von Abgesandten der Zentralabteilungen einschließlich der ausgeübten Fremdkontrolle einzuwenden, als sich anfänglich vermuten ließe.

Ein Praktikerhandbuch zum Themenfeld der interkulturellen Organisation in der Entwicklungshilfe benennt das Problem folgendermaßen: „Der Planungswahn lenkt das Interesse auf Sachziele. Die in der Zusammenarbeit wichtige Wertediskussion rückt dadurch in den Hintergrund. Ritualisierte Formen der gemeinsamen Planung begünstigen den stillschweigenden Konsens darüber, daß die Sachziele stimmen“ (Sülzer/Zimmermann 1996:137). Nach der Argumentation Rottenburgs ist dieser beklagte Umstand aber gerade der Kern des Transfers von Kulturgütern. Aber in hierarchischen Organisationen, wie private Wirtschaftsunternehmen es sind, verliert diese Wertediskussion unter dem Einfluss der Hierarchie ohnehin an Bedeutung, denn die Meinung eines feststehenden Chefs ist maßgeblich. Daher sind kulturelle Differenzen ebenso wie persönliche Ansichten oder Meinungsverschiedenheiten einzuordnen, d. h. sie werden 'weghierarchisiert'. Hierarchie hilft daher bei der Bewältigung fundamentaler Unterschiede zwischen Menschen, zumindest gibt der Erfolg Heinekens dieser Politik derzeit Recht, denn die OpCos arbeiten im Querschnitt zufriedenstellend. Aber möglicherweise werden multikulturelle Unternehmen wie Heineken gerade aus diesem Grunde noch größere Schwierigkeiten damit haben, moderne, globalisierungsfähige Netzwerkstrukturen erfolgreich einzuführen, denn der Übergang zu einem echten lokalen 'empowerment' als Voraussetzung dafür ist blockiert. Aber in seiner jetzigen Konzernstruktur ist Heineken von derartigen Problemen und Chancen noch nicht betroffen.

Schlussbetrachtungen

Durch Transfer und Übersetzung von (Unternehmens-) Kultur kann eine Zwischenform der Vergesellschaftung entstehen, die aus den Wirklichkeitsmodellen der einbettenden Gesellschaft und des in ihr operierenden multinationalen Konzerns unter den Bedingungen der sozialen Form der Organisation zusammengesetzt ist. Hierbei stellt das Prinzip der 'Wirtschaftsorganisation' einen Prozessrahmen zur Verfügung, der sich beispielsweise unter den Begleitumständen der Entwicklungshilfe oder der politischen Interaktion jeweils anders gestalten würde. Das mit Rottenburg eingeführte Konzept des Transfers statt Translation und des daran

anschließenden 'Technischen Spiels' beschreibt dabei die nicht stattfindende Integration westlicher und afrikanischer Wirklichkeitsmodelle, ein Problem, das auch von einer immer besseren Implementierung der rationalen Organisation in Afrika nicht gelöst werden kann. Daran schließt sich aber die weitreichende Feststellung an, dass eine tatsächliche Integration der Wirklichkeitsmodelle keine Voraussetzung für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln ist, solange genügend Übersetzer zur Verfügung stehen. Diese Funktion erfüllen die ruandischen 'Professionals'

„Wie kann man Organisationen verbessern? Eine direkte Antwort hierauf erscheint [...] nur schwer möglich, da es kein absolutes und von der Organisation sowie der umgebenden Kultur unabhängiges Kriterium dafür gibt, was denn letztlich eine 'Verbesserung' wäre“ (von Oppen/Rottenburg 1995:17). Es ist nun einmal so, dass gewisse, de facto westliche Praktiken und Leistungsstandards notwendigerweise auch in afrikanischen Organisationen gelten müssen, um effizientes Arbeiten zu garantieren. Es ist aber auch so, dass Praktiken und Leistungsstandards auf ihren Kontext zugeschnitten sein müssen, um ihren tieferen Sinn voll entfalten zu können. Jedoch können gewisse Leistungskriterien, gerade in technisch sensiblen Bereichen oder im Finanzwesen, sich nicht mit unterschiedlichen Kontexten aufhalten, da sonst Maschinen zu Bruch gehen und Konzernbereiche insolvent werden könnten. Was also tun?

Aber ungeachtet all dieser Probleme, Verbesserungen und Entwicklungen existiert Konsum, und dadurch ist auch in existentiellen Krisen Effizienz keine Überlebensbedingung für eine Organisation, solange sie irgendwie materielle Erwartungen befriedigt. Deshalb ist anzunehmen, dass der Bierkonsum Ruandas in unbestechlicher Eigendynamik und Persistenz in jeder Lage beinahe jeder aus seiner Sicht einigermaßen adäquaten organisationalen Black Box eine funktionsfähige Brauerei abringen kann.

Literatur

- Alvesson, Mats (1995): Management of Knowledge-Intensive Companies. Berlin, New York.
- Bierschenk, Thomas/Georg Elwert (Hrsg.) (1993): Entwicklungshilfe und ihre Folgen. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Afrika. Frankfurt.
- Dettmar, Erika (1995): Segregation und soziokulturelle Integration in Joint Ventures. Das Beispiel Nigeria. In: Oppen, Achim von/Richard Rottenburg (Hrsg.): Organisationswandel in Afrika: Kollektive Praxis und kulturelle Aneignung. Berlin. S. 79-106.
- Dettmar, Erika (1999): Organisationskultur und Interkulturelles Management in Afrika: Einleitung. In: Hahn, Hans Peter/Gerd Spittler (Hrsg.): Afrika und die Globalisierung. (Schriften der Vereinigung von Afrikanisten in Deutschland (VAD e.V.); 18). München, Hamburg, London. S. 23-26.

- Ebers, Mark/Wilfried Gotsch (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Hansen, Klaus P. (2000): Kultur und Kulturwissenschaft: Eine Einführung. 2., überarb. und erw. Auflage. Tübingen, Basel.
- Knappe, Joachim (1998): Zwangloser Zwang. Der Persuasionsprozeß als Grundlage sozialer Bindung. In: Von der Kunst der Rede und Beredsamkeit. Tübingen. S. 54-70.
- Leonard, David (1997): Professionalization. In: John Middleton et al.: Encyclopedia of Africa South of the Sahara, Volume 3. S. 508-509.
- Macharzina, Klaus (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Musoke, Mulinde (2002): Tabarwanda's Comeback. New Vision, Kampala, vom 25. 4. 2002, posted to „www.allafrica.com“. Downloaddatum 27.4.2002.
- Rottenburg, Richard (1996): When Organization Travels: On Intercultural Translation. In: Czarniawska, Barbara/Guje Sevón (Hrsg.): Translating Organizational Change. Berlin, New York. S.191-240.
- Rottenburg, Richard (2001): Kultur der Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika. In: Steffen Wippel und Inse Cornelissen (Hrsg.): Entwicklungspolitische Perspektiven im Kontext wachsender Komplexität. München, Bonn, London. S. 349-377.
- Rottenburg, Richard (2001a): Diffusion - Translation - Macht. Drei Aspekte der Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika. In: Kappel, Robert (Hrsg.): Afrika 2000. Tagungsband der Vereinigung von Afrikanisten in Deutschland. Leipzig. CD-ROM.
- Rottenburg, Richard (2002): Weit hergeholte Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Souaré, Aboubakar: Hinter der Fassade einer Organisation. Handlungsstrategien zwischen divergierenden Legitimitätsdiskursen am Beispiel eines guineischen Unternehmens. In: Oppen, Achim von/Richard Rottenburg (Hrsg.): Organisationswandel in Afrika: Kollektive Praxis und kulturelle Aneignung. Erträge eines Symposiums in Petzow bei Potsdam, 10. Bis 13. Februar 1994. Berlin.
- Sülzer, Rolf/Arthur Zimmermann (1996): Organisieren und Organisationen verstehen: Wege der internationalen Zusammenarbeit. (Eine Veröffentlichung der GTZ in Zusammenarbeit mit KEK/CDC Consultants). Opladen.

- Thuermer, Karen E. (1998): Following McDonald's to China Was Not A Easy as Pie. In: Global Sites & Logistics. Solutions for Global Supply-chain Management. February 1998, S. 20-25.