

Kulturelle Einflüsse auf die Selbstdarstellung von Unternehmen

Schwedische Mentalität im Selbstbild der SCA

Mémoire réalisé par
Lara Bartnik

Promotrice
Hedwig Reuter

Année académique 2016-2017
Master en communication multilingue



Kulturelle Einflüsse auf die Selbstdarstellung von Unternehmen

Schwedische Mentalität im Selbstbild der SCA

Mémoire réalisé par
Lara Bartnik

Promotrice
Hedwig Reuter

Année académique 2016-2017
Master en communication multilingue

Danksagung

Diese Arbeit ist der Abschluss meines Masterstudiums, im Laufe dessen ich nicht nur viel gelernt und wertvolle Erfahrungen gesammelt habe, sondern auch von vielen Menschen begleitet und unterstützt wurde. Ich möchte daher allen danken, die diese Zeit für mich so kostbar und unvergesslich gemacht haben und mir immerzu zur Seite standen.

Speziell für die Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich bei meiner Betreuerin Hedwig Reuter bedanken. Vielen Dank für Ihren Rat, Ihr Vertrauen und den bereichernden und konstruktiven Austausch. Unsere Gespräche waren für mich immer eine große Inspiration und Motivation.

Darüber hinaus möchte ich Bernhard Riede, Michaela Wingefeld und Andrea Adler für die interessanten Gespräche danken, die ich mit ihnen führen durfte. Dank Ihnen hat diese Arbeit eine zusätzliche Dimension und Tiefe erhalten.

Allen voran möchte ich meinen Eltern, Carola und Martin Bartnik, wie auch meiner Schwester, Kira Bartnik, dafür danken, dass sie mich auf meinem Lebensweg begleiten und immer für mich da sind. Für mich ist diese Arbeit vor allem eine Möglichkeit meinem Vater zu danken, der seit vielen Jahren für die SCA arbeitet und dem ich diese Arbeit widme.

Nicht zuletzt möchte ich außerdem Dir, Dodji, dafür danken, dass Du immer an mich glaubst.

INHALTSVERZEICHNIS

Danksagung	4
Zusammenfassung/ Résumé	7
1. Einleitung.....	8
Abkürzungsverzeichnis.....	12
Abbildungsverzeichnis.....	12
2. THEORETISCHE ANSÄTZE	14
2.1. Die unterschiedlichen Kulturbegriffe	14
2.1.1. Das Kulturkonzept nach Geert Hofstede	18
2.1.2. Nationale Identität	21
2.1.3. « Typisch Schwedisch » - Das Schwedenbild	27
2.2. Der Unternehmensbegriff	35
2.2.1. Unternehmenskommunikation.....	35
2.2.2. Unternehmenskultur	37
2.2.3. Corporate Identity	43
3. METHODOLOGIE	44
4. ANALYSE – Schwedische Mentalität im Selbstbild der SCA.....	48
4.1. Vorstellung der Unternehmensgeschichte der SCA – von einem schwedischen Forstunternehmen zu einem internationalen Großkonzern	49
4.2. Kernwerte, Visionen und Missionen der SCA	52
4.3. Die Unternehmenskommunikation der SCA.....	52
4.4. Untersuchung der Unternehmenskultur der SCA nach schwedischen Elementen	55
4.4.1. Das Firmenlogo der SCA	55
4.4.2. Schwedische Elemente auf der Unternehmenswebseite der SCA	59
4.4.3. Schwedische Elemente im Verhaltenskodex der SCA.....	65
4.4.4. Die Rolle der schwedischen Wurzeln für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens	68
4.5. Die Bedeutung der Trennung der SCA in SCA und Essity.....	75
5. Schlussbetrachtung	78
6. Bibliographie	82
7. Anhänge.....	92

Zusammenfassung/ Résumé

Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel der Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) zu überprüfen, in welchem Ausmaß Kultur einen Einfluss auf die Selbstdarstellung von international agierenden Unternehmen hat. In diesem Zusammenhang soll ermittelt werden, inwieweit die schwedische Nationalkultur des Unternehmensgründers auch heute noch die Unternehmenskultur der SCA prägt. Diesbezüglich werden zunächst der Kulturbegriff und das Konzept nationaler Identität näher untersucht, um daraufhin Elemente der schwedischen Mentalität heraus zu arbeiten. Anschließend wird der Unternehmensbegriff, wie auch die Unternehmenskommunikation, -kultur und Corporate Identity – die als Basis dieser Arbeit dienen – erklärt. Im darauf folgenden Analyseteil wird die SCA anhand ihrer Geschichte, ihres Firmenlogos, der Unternehmenswebseite, dem Verhaltenskodex und mehreren Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf schwedische Elemente untersucht. Dabei lässt sich herausfinden, dass eine Vielzahl von schwedischen Merkmalen das Selbstbild der SCA beeinflusst. Diese Merkmale lassen sich allerdings vor allem indirekt in den Werten, die das Unternehmen vermittelt, wie auch direkt in der Wahrnehmung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederfinden.

Le but de ce mémoire est d'examiner dans quelle mesure la culture influence l'autoreprésentation d'une entreprise agissant à l'échelle internationale avec l'exemple de la Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA). Dans ce contexte, il vise à déterminer à quel point la culture nationale suédoise du créateur d'entreprise influence jusqu'à ce jour la culture d'entreprise de la SCA. Donc, premièrement, le concept culturel et l'identité nationale sont examinés pour ensuite identifier des éléments de la mentalité suédoise. Par la suite, la nation de l'entreprise, la communication institutionnelle et la culture d'entreprise ainsi que le concept de Corporate Identity sont expliqués. Dans la partie analytique, la SCA est étudiée sur base de son histoire, son logo, le site corporatif, le code de conduite et à l'aide d'interviews menés auprès de plusieurs de ses employé(e)s. On peut ainsi découvrir qu'il existe un grand nombre d'éléments suédois dans l'autoréprésentation de la SCA. Ceux-ci se trouvent dépendant surtout d'une façon indirecte dans les valeurs que transmet l'entreprise ainsi que d'une façon directe dans la perception des employé(e)s.

1. Einleitung

In den siebziger und achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts führte der niederländische Sozialpsychologe Geert Hofstede über 15 Jahre hinweg Studien in 53 Ländern und Regionen durch, um den Einfluss der Nationalität auf die Kultur von Organisationen zu untersuchen. Als Resultat dieser Studien führte er unter anderem vier Kulturdimensionen ein, die ihn im Folgenden berühmt machten und die später im Rahmen dieser Arbeit genauer vorgestellt werden sollen. In seinem Aufsatz *The Interaction between National and Organizational Value Systems* aus dem Jahr 1985 tätigte er als Konsequenz seiner Forschung außerdem die Aussage, dass die Wertesysteme, welche einen Teil der Kultur von Organisationen ausmachen, eine nationale Komponente zeigen, welche mit der Nationalität des oder der Gründer und der dominanten Elite übereinstimmen (Originalzitat: „[...] show a national component according to the nationality of the organization's founder(s) and dominant élite“; Hofstede: 1985: 347). Er betrachtete also die nationale Prägung der Gründerpersönlichkeit wie auch anderer für die Organisation wichtigen Personen als prägenden Einfluss auf die Organisationskultur und der damit verbundenen Werte.

Seit dem Jahr 1985 hat sich viel getan. Wir leben in einer sich immer weiter globalisierenden und vernetzenden Welt, in der Menschen dank moderner Kommunikationsmittel wie Handys oder dem Internet ohne großen Aufwand über die Grenzen von Ländern und Kontinenten hinweg kommunizieren und miteinander arbeiten können, ohne sich physisch am selben Ort befinden zu müssen. Auch Unternehmen, die als sogenannte *global player* mit Standorten und Mitarbeitern auf der ganzen Welt produzieren, handeln und arbeiten, wurden durch die Entwicklungen der Globalisierung in dieser Größenordnung überhaupt erst möglich oder zumindest wesentlich einfacher umsetzbar. Dies führt dazu, dass Menschen mit den unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen tagtäglich miteinander interagieren und innerhalb großer internationaler Unternehmen zusammenarbeiten.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Aussage Hofstedes mehr als zwanzig Jahre nach ihrer Veröffentlichung beispielhaft anhand eines international agierenden Konzerns mit schwedischen Wurzeln zu überprüfen. Es soll herausgefunden werden, in welchem Ausmaß Kultur heutzutage einen Einfluss auf die Selbstdarstellung von *global playern* hat.

Konkret soll das Selbstbild der Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) auf Elemente der schwedischen Mentalität untersucht werden. Dadurch soll ermittelt werden, in welchem Maße die schwedische Nationalkultur des Unternehmensgründers Ivar Kreuger, der die SCA im Jahr 1929 durch den Zusammenschluss zehn schwedischer Forstunternehmen gründete, auch heute noch die Unternehmenskultur der SCA prägt. Seit der Unternehmensgründung hat sich die SCA zu einem international agierenden Konzern entwickelt, welcher in mehr als 100 verschiedenen Ländern wirtschaftet und zehntausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Globus verteilt beschäftigt. Im Laufe der Firmengeschichte breitete sich das ehemals rein schwedische Unternehmen über Ländergrenzen hinweg aus und vergrößerte sich stetig durch Firmenübernahmen und -zusammenschlüsse. All dies macht den Konzern für meine Arbeit besonders interessant. Da der Firmengründer Ivar Kreuger bereits etwa drei Jahre nach der Gründung der SCA starb, führte dies außerdem dazu, dass er keinen langjährigen Einfluss auf die Kultur des Unternehmens ausüben, sondern lediglich an der Basis des seit 88 Jahren existierenden Unternehmens mitwirken konnte.

Es ist wichtig festzuhalten, dass diese Arbeit keine allgemeine Aussage über den Einfluss von Kultur auf die Selbstdarstellung von Unternehmen liefern kann, sondern lediglich einen kleinen Ausschnitt aus der vielfältigen Realität international agierender Konzerne am Beispiel der SCA untersuchen und analysieren wird. Darüber hinaus soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass diese Arbeit, sofern nicht explizit anders angegeben, das Unternehmen behandelt, welches bis zum 15. Juni 2017 den Namen SCA trug. An diesem Datum wurde es in zwei voneinander unabhängig agierende, börsennotierte Unternehmen getrennt. Eines dieses Unternehmen trägt weiterhin den Namen SCA, während das andere Unternehmen seit diesem Zeitpunkt unter dem Namen Essity agiert.

Im Anschluss an diese Einleitung gliedert sich die vorliegende Arbeit in drei große Teile. Der erste Teil widmet sich vorwiegend einer terminologischen Klärung und bildet den theoretischen Hintergrund der Arbeit. Dabei werden zunächst unterschiedliche Kulturbegriffe vorgestellt und das Kulturkonzept nach Geert Hofstede besprochen.

Des Weiteren wird der Begriff der nationalen Identität näher betrachtet und das Schwedenbild als wichtige Basis für diese Arbeit herausgearbeitet. Darüber hinaus soll der Unternehmensbegriff erklärt werden und die Konzepte von Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Corporate Identity näher beleuchtet werden. Dem Teil der theoretischen Ansätze schließt sich eine Erklärung der Methodologie an, in welcher die Methoden der Daten- und Inhaltsanalyse und der halbstrukturierten Leitfadeninterviews, die für diese Arbeit verwendet wurden, vorgestellt werden. Der dritte Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit einer Analyse des Selbstbildes und der Unternehmenskultur der SCA. Hierbei wird zunächst auf die Geschichte des Unternehmens eingegangen und die Mission, Vision und Ziele näher beschrieben. Darüber hinaus soll die Unternehmenskommunikation der SCA vorgestellt werden und schließlich die Unternehmenskultur und das Selbstbild der SCA nach schwedischen Elementen untersucht werden. Dies geschieht anhand einer Analyse des Firmenlogos, der Unternehmenswebseite, des Verhaltenskodex wie auch von drei Mitarbeitergesprächen, die ich im Rahmen dieser Arbeit führen konnte. Anschließend wird ein kleiner Ausblick dahingehend gegeben, was die Firmentrennung in SCA und Essity für die Zukunft bedeuten könnte. Eine Schlussbetrachtung und ein kurzer Ausblick auf mögliche Themenschwerpunkte für zukünftige Studien beschließen diese Arbeit.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AfH	Away from Home
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
DO	Diskriminierungsombudsmannen
EIRIS	Experts in Responsible Investment Solutions
FSC	Forest Steward Council
PWA	Papierwerke Waldorf-Aschaffenburg
SCA	Svenska Cellulosa Aktiebolaget
SI	Swedish Institute
WWF	World Wide Fund for Nature

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Global Cultural Map – World Values Survey wave 6 (2010-2014)	26
Abb. 2: Modell der Unternehmenskultur nach Schein	41
Abb. 3: Das SCA Logo aus dem Jahr 1941	56
Abb. 4: Das SCA Logo bis ins Jahr 2013	57
Abb. 5: Das SCA Logo seit dem Jahr 2013	57
Abb. 6: Das Essity Logo	58

2. THEORETISCHE ANSÄTZE

Das heutige menschliche Sozialleben ist das Resultat einer zehntausende Jahre langen Entwicklung von kognitiven Fähigkeiten und kulturellen Errungenschaften. Vor allem in den letzten Jahrhunderten führten diese Entwicklungen zur Entstehung von komplexen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systemen (vgl. Schönborn 2014: 23f). Kultur beeinflusst unser tägliches Handeln und unsere Sicht auf die Welt. Sie ist somit ein Phänomen, das jeden einzelnen Lebensbereich – und somit auch die Selbstdarstellung von Unternehmen - beeinflusst. Aus diesem Grund soll im Rahmen dieser Arbeit zunächst der Kulturbegriff erklärt und das Kulturkonzept nach Geert Hofstede genauer besprochen werden. Im Anschluss daran wird die Idee von nationaler Identität kritisch betrachtet und das Schwedenbild beziehungsweise das Selbstbild und die Wahrnehmung der schwedischen Nation, welche für diese Arbeit eine große Rolle spielen, näher vorgestellt werden.

Danach wird vertiefend auf den Begriff des Unternehmens als komplexes soziales System eingegangen und die Aspekte der Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Corporate Identity beleuchtet.

All dies soll dem Zweck dienen, eine fundierte wissenschaftliche Basis für den späteren Analyseteil dieser Arbeit zu schaffen.

2.1. Die unterschiedlichen Kulturbegriffe

Das Wort Kultur leitet sich vom lateinischen *colere* (deutsche Übersetzung: pflegen, urbar machen) beziehungsweise von *cultura* und *cultus* (deutsche Übersetzung: Landbau, Anbau, Bebauung, Pflege und Veredelung von Ackerboden) ab und weist damit auf einen wesentlichen Aspekt des Begriffs von Kultur hin (vgl. Nünning 2009; Wien & Franzke 2014: 6). Dieser bezeichnet nämlich in jedem Fall etwas vom Menschen Gemachtes oder Geschaffenes. Der Kulturbegriff steht im Gegensatz zu Dingen natürlichen Ursprungs, die nicht durch den Menschen hervorgebracht wurden und der menschlichen Natur, die alle Menschen als Gemeinsamkeit haben.

Der Kulturbegriff ist nicht nur im Alltag sondern auch in zeitgenössischen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen ein vielgenutzter Begriff und spielt in den unterschiedlichsten Bereichen und wissenschaftlichen Feldern eine große Rolle. Eine mögliche Definition von Kultur schlägt Nünning vor, indem er schreibt:

„Im weitesten Sinne meint „Kultur“ daher die vom Menschen durch die Bearbeitung der Natur mithilfe von planmäßigen Techniken selbst geschaffene Welt der geistigen Güter, materiellen Kunstprodukten und sozialen Einrichtungen. Dieser weite Begriff der Kultur umfasst die Gesamtheit der vom Menschen selbst hervorgebrachten und im Zuge der Sozialisation erworbenen Voraussetzungen sozialen Handelns, d.h. die typische Arbeits- und Lebensformen, Denk- und Handlungsweisen, Wertvorstellungen und geistigen Lebensäußerungen einer Gemeinschaft.“ (Nünning 2009)

Nünning beschreibt also Kultur im weiten Sinne als eine wesentliche Voraussetzung für soziales Handeln innerhalb einer Gesellschaft. Im engeren Sinne und allgemein üblichen Sprachgebrauch bezieht sich der Begriff Kultur oft auf Dinge wie Bildung, Kunst und Literatur und findet sich ebenso in alltäglich verwendeten Begriffen wie beispielsweise ‚Alltagskultur‘, ‚Esskultur‘ oder ‚Populärkultur‘ wieder. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von konkurrierenden wissenschaftlichen Definitionen des Begriffs Kultur in unterschiedlichen Disziplinen wie der Anthropologie, der Ethnologie, den Geschichtswissenschaften, der Psychologie, der Soziologie oder den Erziehungswissenschaften. Sowohl zwischen als auch innerhalb dieser Disziplinen herrscht Uneinigkeit bezüglich des Kulturbegriffes. Aus diesem Grund schlägt Nünning (2009) vor, nicht nur von einem Kulturbegriff an sich, sondern von Kulturbegriffen im Plural zu sprechen. Diese Idee soll ebenfalls im Rahmen dieser Arbeit übernommen werden.

Wie bereits erwähnt, gibt es zahlreiche wissenschaftliche Definitionen und Konzepte, die sich mit Kultur beschäftigen. Bekannte Autoren sind unter anderem Sir Edward Burnett Tylor, Claude Lévi-Strauss, Ruth Benedict oder Clifford Geertz (vgl. McDaniel et al. 2011: 10; Kumoll 2006: 84). Geertz betrachtet Kultur sogar als evolutionäre Notwendigkeit, die der Mensch im Gegensatz zum Tier braucht da bei ihm durch Gene gesteuerte Prozesse vergleichsweise deutlich unspezifischer sind. Dies macht die menschliche Kultur zu einem gesellschaftlichen Kollektivphänomen (vgl. Kumoll 2006: 84).

Zusammenfassend lässt sich über die diversen, von der Wissenschaft aktuell verwendete Definitionen von Kultur sagen, dass es verschiedene, immer wiederkehrende Elemente gibt, die in den unterschiedlichen Ansätzen auftauchen. Zu diesen Elementen zählen unter anderem gleiche Werte, Glaubensvorstellungen, Verhaltensweisen, Normen, materielle Objekte und symbolische Ressourcen. Außerdem sind sich die meisten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darin

einig, dass Kultur gelernt und nicht angeboren ist, über Generationen hinweg weitervermittelt wird, einen symbolischen Charakter hat und darüber hinaus dynamisch und ethnozentrisch ist, was bedeutet, dass die eigene Gesellschaft als überlegener Mittelpunkt wahrgenommen wird (vgl. McDaniel et al. 2011: 12f; Pateau 2005: 15). In den Kulturauffassungen, die seit Anfang des 19. Jahrhunderts vorherrschen, spielt vor allem die Bedeutung des Kollektivs beziehungsweise unterschiedlicher kultureller Gruppen eine wichtige Rolle (vgl. Schönborn 2014: 49). Aus diesem Grund ist eine der möglichen, allgemeinen Definitionen von Kultur: „*culture is the rules for living and functioning in society*“ (deutsche Übersetzung: Kultur umfasst die Regeln um in Gesellschaft zu leben und zu funktionieren; McDaniel et al. 2011: 11). Diese Regeln werden wiederum von der Geburt eines Menschen bis zu seinem Tod erlernt und weitergegeben. Kultur ist also nicht statisch und unveränderlich, sondern immer auch ein lebendiger Austauschprozess (vgl. Sen 2004: 43).

Durch den, durch Kultur vorgegebenen Rahmen werden unterschiedlichsten Dingen und Ereignissen eine Bedeutung zugesprochen. Kultur gibt den Menschen innerhalb ihres vertrauten kulturellen Umfeldes Sicherheit. Sie ist identitätsstiftend und sinngebend und sorgt dafür, dass sich jeder und jede Einzelne zu bestimmten Gruppen zugehörig fühlt (vgl. McDaniel et al. 2011: 11). So wie Menschen innerhalb verschiedener kultureller Rahmen leben und handeln, haben Menschen auf der ganzen Welt auch kein einheitliches wirtschaftliches Verhalten. Kultur beeinflusst auf vielfältige Weisen die Art, wie Menschen innerhalb von Unternehmen oder Organisationen miteinander und mit ihrer Umwelt interagieren. So hat Kultur beispielsweise einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsethik, Verwaltung oder die Risikobereitschaft, die innerhalb eines Unternehmens vorherrschen und beeinflusst damit den wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Sen 2004: 40).

Laut Roland Robertson, dem Pionier der expliziten Globalisierungstheorie, der mit seinem Werk *Globalization: Social Theory and Global Culture* weltweit zu Anerkennung gelangte, gibt es darüber hinaus einen weiteren, wichtigen Aspekt, der in Hinblick auf Kultur nicht zu unterschätzen ist. Ihm nach erfolgt die „Artikulation von lokaler Differenz und unterscheidbarer kultureller Identität [...] nach den Spielregeln globalisierter Anerkennungsprozeduren“ (Dürschmidt 2006: 524). Kultur befindet sich also immer auch in einem Spannungsfeld zwischen Lokalem und Globalem.

Dies impliziert ebenso, dass Kultur nicht als isolierte Struktur verstanden werden kann. Unterschiedliche Gesellschaften mit ihren spezifischen kulturellen Prägungen interagieren in einem ständigen Austauschprozess untereinander und miteinander (vgl. Sen 2004: 44). Auch zeigt sich schon in der Vielfalt der unterschiedlichen Kulturbegriffe aus den unterschiedlichsten Disziplinen und Kontexten, dass Kultur als diskursives Konstrukt zu verstehen ist, welches auf ganz verschiedene Art und Weise verstanden und definiert werden kann (vgl. Nünning 2009). So kann man Kultur weder als feststehende Determinante noch als frei steuerbare Variable beschreiben, sondern viel eher als lebendigen und dynamischen Prozess (vgl. Wien & Franzke 2014: 13f).

Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass Kultur, so einflussreich und wichtig sie auch ist, nicht allein die Leben und die Identitäten von Menschen determiniert. Es gibt viele andere Aspekte wie beispielsweise Klasse, Gender oder der Berufsstand, die für den Lebensalltag der Menschen ebenfalls eine wichtige Rolle spielen und zur individuellen und kollektiven Identitätsbildung beitragen. Auch wenn es in den Sozialwissenschaften keine Einigkeit darüber gibt, wo genau die Grenze zwischen Kultur und Persönlichkeit zu ziehen ist, hält beispielsweise Sen (2004: 43) fest:

„Our cultural identity is only one of many aspects of our self-realization and is only one influence among a great many that can inspire and influence what we do and how we do it.“ (deutsche Übersetzung: Unser kulturelle Identität ist nur einer von vielen Aspekten unserer Selbst-Realisierung und ist nur ein Einfluss unter vielen anderen, die inspirieren und beeinflussen können was wir tun und wie wir es tun)

So ist und bleibt Kultur ein wichtiges Phänomen, welches in gewissem Maße einen Einfluss auf jeden Lebensbereich und jede Lebensphase eines Menschen hat. Sie bleibt dabei aber, auch wenn sie eine durchaus wichtige Rolle spielt, lediglich ein Teilaspekt des großen Ganzen, welches das menschliche Leben von Tag zu Tag prägt.

2.1.1. Das Kulturkonzept nach Geert Hofstede

Um einen besseren Einblick in die vielfältigen Aspekte von Kultur zu ermöglichen, soll an dieser Stelle das Kulturkonzept und die kulturbezogenen Theorien von Geert Hofstede vorgestellt werden. Sein Konzept wurde aufgrund seines großen Einflusses auf die modernen Kultur- und Organisationswissenschaften für diese Arbeit ausgewählt. Sein Werk bildet eine wichtige Grundlage für viele wissenschaftliche Arbeiten und soll der Vollständigkeit halber deswegen auch in dieser Arbeit behandelt werden.

Geert Hofstede ist ein bedeutender, niederländischer Sozialpsychologe, Wissenschaftler, Autor und Professor und bekannt für seine *cultural dimension theory*, die im weiteren Verlauf näher vorgestellt werden soll (vgl. Abi-Hashem & Barbuto 2013: 1). In einem Aufsatz aus dem Jahr 1983 gibt Geert Hofstede eine Definition der Essenz von Kultur als „*collective mental programming*“ (deutsche Übersetzung: kollektive mentale Programmierung). Laut ihm ist sie ein Teil unserer Konditionierung, die wir mit anderen Mitgliedern unserer Nation, Region oder Gruppe aber nicht mit Mitgliedern anderer Nationen, Regionen oder Gruppen teilen (Originalzitat: „it is that part of our conditioning that we share with other members of our nation, region, or group but not with members of other nations, regions, or groups“, Hofstede 1983: 76). So trägt jeder Mensch bestimmte Denkmuster in seinem Inneren, die er im Rahmen eines lebenslangen Lernprozesses als mentale Programme erworben hat (vgl. Hofstede & Hofstede 2005: 3). Des Weiteren nutzte Hofstede zunächst vier verschiedene Dimensionen, die sich im Verhältnis zu einer jeweils anderen Kultur messen lassen, um Nationalkulturen zu beschreiben. Hofstede beschrieb diese Dimensionen erstmals im Jahre 1980 in seinem Buch *Culture's Consequences*. Seine Arbeit basierte er hierbei auf Daten, die er im Rahmen einer Studie des IBM-Konzernes mit mehr als 100.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern erworben hatte (vgl. Keith 2013). Bei den Dimensionen handelt es sich um Individualismus gegenüber Kollektivismus, geringe bis große Machtdistanz, eine starke oder schwache Unsicherheitsvermeidung und schließlich Femininität gegenüber Maskulinität (vgl. Hofstede 1983: 78). Später wurde diesen Dimensionen noch die fünfte Dimension der Langzeitorientierung hinzugefügt (vgl. Abi-Hashem & Barbuto 2013: 1).

Im Jahr 2010 ergänzte Hofstede seine Kulturdimensionen außerdem durch die sechste Dimension Nachgiebigkeit und Beherrschung (vgl. Maleki & de Jong 2014: 110). Die insgesamt sechs Dimensionen Hofstedes sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Entscheidend für die Dimension Individualismus gegenüber Kollektivismus ist die Beziehung des Individuums zu seinen Mitmenschen. Am einen Ende der Skala befinden sich Gesellschaften, in denen die Verbindungen von Individuen eher lose sind. Dies wird durch einen hohen Grad an persönlicher Freiheit und Entfaltungsmöglichkeit unterstrichen. Am anderen Ende der Skala positionieren sich Gesellschaften mit sehr engen Bindungen zwischen den einzelnen Individuen. Hier haben Gruppeninteressen und eine reibungslose Integration in die Gruppe eine vorrangige Bedeutung. Beide Dimensionen üben im Alltag beispielsweise einen großen Einfluss auf Familienstrukturen und den zwischenmenschlichen Umgang aus (vgl. Hofstede 1983: 79; Hofstede 1985: 348; Pateau 2005: 36).

Bei der Dimension der Machtdistanz geht es vor allem darum, wie Gesellschaften mit der Tatsache umgehen, dass Menschen in ihren physischen und intellektuellen Fähigkeiten unterschiedlich sind. Manche Gesellschaften legen als Konsequenz aus diesen Unterschieden einen großen Wert auf persönlichen Reichtum und Macht, während in anderen Gesellschaften versucht wird, bestehende Unterschiede so weit wie möglich herunterzuspielen. Diese Gesellschaften werden entsprechend als Gesellschaften mit großen oder geringen Machtdistanzen beschrieben (vgl. Hofstede 1983: 81; Hofstede 1985: 347; Pateau 2005: 32f).

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung beschreibt, wie Gesellschaften mit Risiko und Unsicherheit umgehen. In Gruppen mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung leben die Mitglieder eher in den Tag hinein, fühlen sich tendenziell sicherer und sind eher bereit, andere Meinungen als die eigene zu akzeptieren, da sie sich durch diese weniger bedroht fühlen. Gesellschaften mit einer starken Unsicherheitsvermeidung versuchen hingegen, die Zukunft so weit wie möglich zu kontrollieren, weswegen es Mitgliedern schwerer fällt, anderen die Kontrolle zu überlassen (vgl. Hofstede 1983: 81; Hofstede 1985: 347f; Pateau 2005: 34f).

Die vierte Dimension – Femininität gegenüber Maskulinität – beschreibt schließlich den Aspekt der gesellschaftsspezifischen, sozialen Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern. Während in allen Gesellschaften ein Teil der Mitglieder männlich und ein anderer Teil weiblich ist, gehen unterschiedliche Gruppen auf verschiedene Weisen mit dieser Tatsache um. Neben dem biologischen Faktum, dass ausschließlich Frauen Kinder austragen können und somit die Rollen bei der biologischen Fortpflanzung von der Geburt an festgelegt sind, gibt es geschlechterspezifische soziale Rollenzuschreibungen, die sich von Gesellschaft zu Gesellschaft unterscheiden. Die sozialen Rollen, die Menschen in einer Gesellschaft einnehmen, sind also nur zu einem geringen Teil biologisch bedingt.

In kulturellen Gruppen, die Hofstede als „maskulin“ definiert, gibt es stark ausgeprägte Geschlechterrollen, in denen Männer eher Machtpositionen zugestanden werden und Frauen vor allem für die Kinderbetreuung und Aufgaben innerhalb des Haushaltes verantwortlich sind. Außerdem haben Unabhängigkeit, Macht und Ehrgeiz eine bedeutende Position. In „femininen“ Gesellschaften ist diese Trennung weniger stark ausgeprägt und Werte wie zwischenmenschliche Beziehungen, Nächstenliebe oder Lebensqualität spielen eine weitaus wichtigere Rolle (vgl. Hofstede 1983: 83ff; Hofstede 1985: 348; Pateau 2005: 37).

Die fünfte Dimension der langfristigen und kurzfristigen Orientierung wurde den anderen vier Dimensionen, wie bereits oben beschrieben, nachträglich hinzugefügt. Diese Dimension gibt eine Auskunft darüber, ob der zeitliche Planungshorizont innerhalb einer Gesellschaft und damit einhergehende Werte und Tugenden in Richtung Zukunft oder Gegenwart und Vergangenheit ausgerichtet ist beziehungsweise ob die jeweilige Gruppe eine langfristige Orientierung auf Ausdauer und Wirtschaftlichkeit oder aber eine kurzfristige Orientierung auf Traditionen und das Erfüllen sozialer Anforderungen legt (vgl. Mootz 2013).

Auch die sechste Dimension, Nachgiebigkeit und Beherrschung, kam erst später zu den anderen Dimensionen Hofstedes hinzu. Hofstede verwendete sie in Anlehnung an die drei Kulturdimensionen Michael Minkovs, die er im Jahre 2007 erstmals einführte (vgl. Maleki & de Jong 2014: 110). Bei dieser Dimension geht es um die Tendenz, Gefühle und Verlangen zu befriedigen.

In Gesellschaften, die nachgiebig sind, wird diese Befriedigung relativ frei zugelassen, während sie in beherrschten Gesellschaften eher ausgebremst wird (vgl. Maleki & de Jong 2014: 134).

Das Kulturdimensionenmodell Hofstedes wurde in der Wissenschaft hoch gelobt, jedoch ebenso stark kritisiert. Dennoch ist die Wichtigkeit seines Werkes unter Kulturwissenschaftlern unbestreitbar. So wurde beispielsweise sein Hauptwerk *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* aus dem Jahr 1980 in der ersten Auflage in 17 Sprachen übersetzt (vgl. Schmitz 2015: 15).

Neben der *cultur dimension theory* unterteilt Hofstede Kultur aufgrund der Tatsache, dass fast jedes Individuum mehreren unterschiedlichen Gruppen und Kategorien angehört, in verschiedene Kulturebenen (vgl. Hofstede 2005 : 12f). Als erste Ebene nennt er die nationale Ebene der unterschiedlichen Länder, des Weiteren die Kulturebene regionaler, ethischer, religiöser wie auch sprachlicher Zugehörigkeit, die Ebene des Geschlechts, die Ebene der Generation, die Ebene der sozialen Klasse, welche wiederum mit unterschiedlichen Bildungs- wie auch Arbeitsmöglichkeiten einhergeht und schließlich die Ebene der Organisation, die eine Rolle spielt, wenn eine Person in einem Beschäftigungsverhältnis steht.

Die mentalen Programme der unterschiedlichen Kulturebenen, denen ein bestimmter Mensch angehört, müssen darüber hinaus nicht zwangsläufig in Einklang miteinander stehen, sondern können sich durchaus auch widersprechen (vgl. Hofstede 2005: 13). Menschen sind daher laut Hofstede in ein komplexes System unterschiedlicher kultureller Ebenen eingebettet, innerhalb derer es nicht nur Übereinstimmungen sondern durchaus auch Spannungen geben kann.

2.1.2. Nationale Identität

Das Konzept einer nationalen Identität, eines nationalen Charakters oder auch einer nationalen Kultur beruht auf der Idee, dass sich Menschen, die innerhalb eines bestimmten Landes aufwachsen und leben, in bestimmten Verhaltensmustern und in ihrer Persönlichkeit ähneln.

Dies führt wiederum dazu, dass sie zum einen ihren eigenen Landsmännern und – frauen ähneln und sich zum anderen von Menschen aus anderen Nationen unterscheiden (vgl. Müller 2009: 27; Hofstede 1983: 76). Die nationale Identität ist somit eine Folge von nationaler Kultur.

Laut Hofstede (1985: 347) sind Wertesysteme, die Eltern an ihre Kinder weitergeben, ein wichtiges Element nationaler Kultur. Diese Wertesysteme beeinflussen die Bewertung von ‚gut‘ und ‚schlecht‘ und erzeugen eine Vorstellung darüber, wie Dinge sein sollten. Dadurch beeinträchtigen sie aber ebenso unsere Wahrnehmung davon, wie Dinge sind und schlussendlich auch unser individuelles Verhalten.

Man kann nicht über nationale Identität oder nationale Kultur sprechen, ohne auch das Thema nationaler Stereotypen anzuschneiden. Allgemein kann man einen Stereotyp als Urteil definieren, „[...] das in ungerechtfertigt vereinfachter und generalisierender Weise, mit emotional wertender Tendenz, einer Gruppe von Personen bestimmte Eigenschaften ab- oder zuspricht.“ (Quasthoff 1973: 28) beziehungsweise als „[...] shared beliefs about the features of a typical representative of a particular nation.“ (deutsche Übersetzung: geteilte Vorstellungen über die Eigenschaften eines typischen Repräsentanten einer bestimmten Nation; Lönnqvist et al. 2014: 41). Die Beschreibung, Klassifizierung oder Definition einer bestimmten nationalen Kultur hat immer viel mit Fremd- und teilweise auch Selbstwahrnehmung zu tun, denn es gibt sowohl „in-group“ als auch „out-group“ Stereotypen. Mittlerweile geht die wissenschaftliche Forschung in die Richtung, dass Stereotypen immer auch einen „kernel of thruth“ (deutsche Übersetzung: einen wahren Kern; Lönnqvist et al. 2014: 43) haben. Dies unterscheidet sie im Wesentlichen von Vorurteilen, durch die Menschen einer bestimmten Gruppe Eigenschaften zugeschrieben werden, die diese überhaupt gar nicht besitzen (vgl. Daun 1993: 18).

Insgesamt handelt es sich bei Stereotypen dennoch vor allem um Tendenzen und Zuschreibungen und nicht um universellen Wahrheiten. Es gibt nicht ‚den Deutschen‘ oder ‚die Deutsche‘ wie es auch nicht ‚den Belgier‘ oder ‚die Belgierin‘ oder ‚den Schweden‘ oder ‚die Schwedin‘ gibt.

Dennoch hält sich seit der Antike die Idee eines ‚nationalen Charakters‘ (vgl. Chew III 2006: 180). So bestand beispielsweise im 18. Jahrhundert die Vorstellung, dass man verschiedene Typen von nationalen Charakteren den drei klassischen Regierungssystemen Despotismus, Aristokratie und Demokratie zuordnen könne.

Montesquieu entwickelte dann in seinem Buch *De l'Esprit des Lois* die berühmte Klima-Theorie, nach welcher sich Menschen aus dem geographischen Norden von Menschen aus dem geographischen Süden in ihren Charakterzügen unterscheiden. Dass Konzepte, die Menschen nach Herkunft unterscheiden, auch gefährlich sein können, beweisen unter anderem die Folgen des Nationalsozialismus in Deutschland und die weltweite Kolonialgeschichte (vgl. Chew III 2006: 181). Kulturelle Vorurteile und Generalisierungen können einen großen Einfluss auf die Gedankenwelt von Menschen haben und dafür sorgen, dass sich sowohl positive als auch negative Ideen festsetzen (vgl. Sen 2004: 44). Aus diesem Grund ist es wichtig, dass man sich – wenn man sich mit nationalen Stereotypen oder der Idee von nationalen Identitäten auseinandersetzt – immer vor Augen führt, dass es sich bei diesen Zuschreibungen um Bilder, Tendenzen, sowie Selbst- und Fremdzuschreibungen handelt, um eine spezielle Dynamik zwischen Andersartigkeit und eigener Identität. Außerdem darf man nie vergessen, dass auch in Gruppen, die man als kulturell zueinander zugehörig beschreiben kann, gruppeninterne Unterschiede existieren (vgl. Chew III 2006: 183; Sen 2004: 43). Stereotype sind jedoch nicht ausschließlich als negativ oder gefährlich zu betrachten, da sie es den Menschen erlauben, eine komplexe Wirklichkeit in begreifbare Kategorien einzuteilen. Aufgrund der oben aufgeführten Gründe, sind sie allerdings immer mit einer gewissen Distanz und Skepsis zu betrachten, denn „Culture, after all, is more than mere geography.“ (deutsche Übersetzung: Schließlich ist Kultur mehr als bloße Geographie; vgl. Sen 2004: 55).

Laut Hofstede (1983: 77f) lassen sich aber, trotz der kulturellen Unterschiede, die man innerhalb einzelner Nationen finden kann, gewisse Denkmuster ausmachen, die ein Großteil der Bevölkerung teilt und die somit als Teil ihrer nationalen Kultur oder ihres nationalen Charakters betrachtet werden können. Man muss sich dabei aber vor Augen führen, dass nicht jedes einzelne Individuum innerhalb dieses kulturellen Raumes auf die genau selbe Art „mentally programmed“ (deutsche Übersetzung: mental programmiert) ist. So hält auch der schwedische Ethnologe Daun (1993: 17) fest, dass eine nationale Besonderheit bereits daher in den Fokus tritt, dass sie an anderen Orten deutlich seltener vorkommt und nicht daher, dass alle Menschen innerhalb eines Landes sie teilen.

Ein anderes wichtiges Konzept, dass im Bezug auf nationale Identität angesprochen werden sollte, ist die des *Nation Branding*. Vor allem Simon Anholt ist ein bekannter britischer Autor, der sich mit diesem Thema beschäftigt und den Begriff seit dem Jahr 1996 nachhaltig prägt. Ein anderer Vordenker dieser Thematik ist der Brite Wally Ollins, der seit 1999 über *Nation Branding* schreibt und referiert.

Während Nationalstaaten über die Geschichte hinweg schon vielfältige Methoden angewendet haben, um ihre eigenen Interessen in politischen, ökonomischen oder kulturellen Bereichen voranzutreiben, ist *Nation Branding* ein relativ neues Konzept und eine Kommunikationsstrategie, die sich mit der Verbesserung der Reputation eines Landes im Ausland beschäftigt (vgl. Kaneva 2011: 117). Es beschreibt die Bestrebungen einer Nation, sich in Zeiten des globalisierten Wettbewerbes erfolgreich als „Markenartikel“ zu etablieren (vgl. Müller 2009: 13). Dies ist vergleichbar mit der Werbung für ein Produkt, allerdings handelt es sich in diesem Fall um die Werbung für eine ganze Nation. Deswegen hält Nömm (2007: 5) fest: „Nowadays a nation can also be seen as a global trademark – as a brand.“ (deutsche Übersetzung: Heutzutage kann eine Nation als globales Handelszeichen betrachtet werden – als Marke). Kaneva (2011: 118) schlägt für den Begriff *Nation Branding* folgende Definition vor: „a compendium of discourses and practices aimed at reconstituting nationhood through marketing and branding paradigms“ (deutsche Übersetzung: ein Leitfaden für Diskurse und Praktiken, die darauf ausgerichtet sind, nationale Einheit durch Marketing- und Markenbildungs-Paradigmen wiederherzustellen). Die Praktiken, die eine Nation in diesem Kontext anwendet, können von der Erstellung nationaler Logos bis hin zur Einführung staatlicher Behörden, die mit dem *Nation Branding* des Landes beauftragt sind, reichen. Programme können sich sowohl an ein inländisches, als auch ein internationales Publikum richten (vgl. Kaneva 2001: 118). Insgesamt lässt sich festhalten, dass dem gesamten *Nation Branding* Konzept die Annahme zugrunde liegt, dass sich die Idee der kollektiven Identität und Solidarität mit dem Konzept der nationalen Einheit verknüpfen lässt und durch die Anwendung von *Nation Branding* versucht wird, die physischen und symbolischen Dimensionen von Zeit und Raum zu kommerzialisieren. Somit kann *Nation Branding* durchaus als ideologisches Konzept verstanden werden (vgl. Kaneva 2011: 131). *Nation Branding* hat mittlerweile seinen Einzug von der Ideenwelt in realpolitische Aktivitäten gefunden und wird in einigen Ländern durch Staatsgelder finanziert und gefördert (vgl. Kaneva 2011: 132).

Man darf daher nicht unterschätzen, wie groß der Einfluss von *Nation Branding* auf die Wahrnehmung eines bestimmten Landes im Inland wie auch im Ausland sein kann. Dies gilt sowohl ökonomisch als auch politisch und kulturell. Auch sollte man sich immer wieder vor Augen halten, dass sich keine nationale Gesellschaft aus einer homogenen Masse an Menschen zusammensetzt und dass die Vermittlung eines einheitlichen Bildes eines Landes immer auch einen Einfluss auf die im Land lebenden Individuen haben kann.

Die *Global Cultural Map*

Ein interessantes Werkzeug zur Klassifizierung unterschiedlicher nationaler Kulturen ist die *Global Cultural Map* als Teil des *World Values Survey*. Diese Studie wird in mehreren Wellen seit dem Jahr 1981 von einem internationalen Wissenschaftlerteam um Ronald Inglehart, Professor der Politikwissenschaften an der Universität von Michigan, durchgeführt (vgl. Inglehart & Baker 2000: 23). Die aktuellste vorliegende Studie ist die der 6. Welle und berichtet über die Jahre 2010 bis 2014. Arbeiten an der 7. Welle haben im Januar 2017 begonnen. Während die *World Values Survey* zunächst in 65 Ländern durchgeführt wurde, findet sie mittlerweile in 100 unterschiedlichen Nationen statt, in denen insgesamt rund 90% der Weltbevölkerung leben. Die Studie wird mithilfe eines Fragebogens durchgeführt, der vielfältige Aspekte des menschlichen Lebens umfasst. Dazu zählen Aspekte wie Religion, Familie und Freunde, das Verhältnis zu Autorität, Wirtschaft, Ökologie, Geschlecht und Sexualität, Politik, Erziehung und Bildung, Gesundheit und persönliches Glück¹. Aus diesen Aspekten ergeben sich wiederum zwei große transkulturelle Dimensionen: auf der einen Seite traditionelle gegenüber weltlich-rationalen Werten und auf der anderen Seite Überlebens- gegenüber Selbstentfaltungswerten bzw. im Original auf Englisch *traditional* versus *secular-rational* und *survival* versus *self-expression*. Jedes Land kann dann, nach Auswertung der Umfragewerte, auf der *Global Cultural Map*, die auf diesen zwei großen Achsen beruht, lokalisiert werden (vgl. Inglehart & Baker 2000: 23). Die aktuellste vorliegende Version der *Global Cultural Map* ist in Abb. 1. dargestellt.

¹ Vgl. World Values Survey [online]. Verfügbar über : <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>. [22.06.2017].

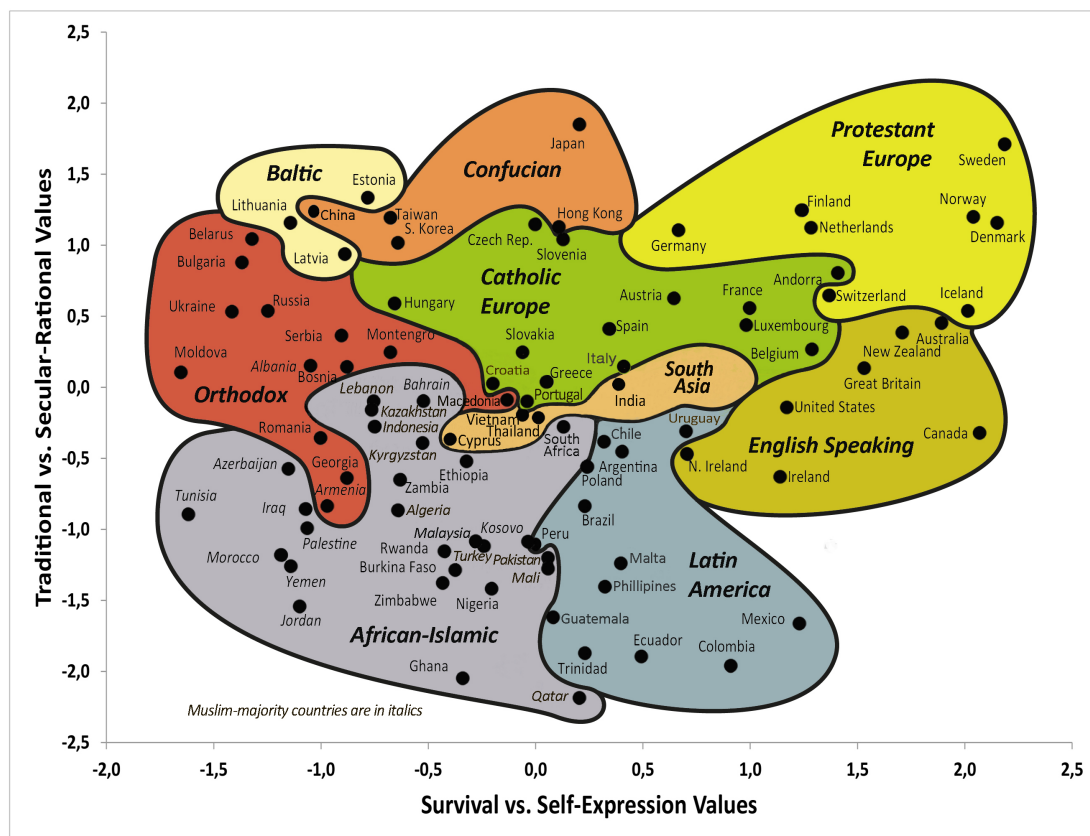


Abb. 1 Global Cultural Map – World Values Survey wave 6 (2010-2014). Verfügbar über: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>. [22.06.2017].

Der Begriff traditionell wird im Rahmen des *World Values Survey* in einem sehr spezifischen Sinn genutzt. Man darf hierbei nicht vergessen, dass es im Laufe der menschlichen Geschichte mehrere tausend, verschiedene Gesellschaften gab, die sich durch die unterschiedlichsten Eigenschaften ausgezeichnet haben. Hier wird der Begriff traditionell in Bezug auf Gesellschaften verwendet, die einen hohen Wert auf Religion, die Eltern-Kind-Bindung und Obrigkeitshörigkeit legen. Scheidung, Abtreibung, Euthanasie oder Selbstmord werden abgelehnt und es herrscht ein großer Nationalstolz wie auch nationalistische Anschauungen. Bei Gesellschaften mit weltlich-rationalen Werten lassen sich die dazu jeweils gegensätzlichen Auffassungen finden (vgl. Inglehart & Baker 2000: 23f).

Gesellschaften in denen Überlebens-Werte überwiegen, sind stark auf ökonomische und körperliche Sicherheit ausgerichtet. Dies wiederum ist verbunden mit einer stark ethnozentrischen Einstellung und einem geringen Maß an Vertrauen und Toleranz.

In Gruppen, die stark auf Selbstentfaltungs-Werten beruhen, haben Umweltschutz, eine wachsende Toleranz gegenüber Ausländern, Homosexuellen und Geschlechtergleichheit eine große Bedeutung. Darüber hinaus findet sich dort eine erhöhte Nachfrage nach einem aktiven Mitbestimmungsrecht in ökonomischen und politischen Fragen.

Bei dieser Einteilung fällt auf, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Reichtum eines Landes und seiner Positionierung auf der *Global Cultural Map* zu geben scheint. Während die ärmsten Ländern im linken unteren Bereich der traditionellen und Überlebens-Werten zu finden sind, positionieren sich die reicheren Länder im rechten oberen Bereich der weltlich-rationalen und Selbstentfaltungs-Werte². Diese Studie legt nahe, dass bestimmte kulturelle Werte wie Vertrauen, Toleranz und Selbstverwirklichung ein ‚Luxus‘ zu sein scheinen, den man sich erst dann leisten kann, wenn der Alltag nicht mehr durch den Kampf ums Überleben geprägt ist.

2.1.3. « Typisch Schwedisch » - Das Schwedenbild

Mit etwa zehn Millionen Einwohnern ist Schweden in Nordeuropa das bevölkerungsreichste Land Skandinaviens. Es erstreckt sich über eine Fläche von 447.435 km² und kann auf eine jahrtausendlange Geschichte zurückblicken. Mit 64,6% ist ein Großteil der Bevölkerung der evangelisch-lutherischen Religion zuzuordnen (vgl. Parusel 2015: 1).

Schweden genießt global betrachtet einen vergleichsweise guten Ruf. Die „Marke Schweden“ hat es geschafft, sich positiv in den Köpfen der Menschen zu verankern. Darüber berichtet beispielsweise Anholt (2005: 34), wenn er darlegt, welche positiven Attribute viele Menschen mit Schweden zu verbinden scheinen. Zu dieser Tatsache haben seiner Meinung nach mit Sicherheit im Ausland bekannte Marken beziehungsweise Unternehmen wie IKEA, H&M oder Volvo einen nicht unbedeutenden Beitrag geleistet, aber auch kulturelle Erzeugnisse wie die Musik von Abba oder Astrid Lingrens Bücher über Pippi Langstrumpf haben dazu geführt, dass sich viele Menschen im Ausland Schweden als schönes Land mit freundlichen Menschen vorstellen.

² Vgl. World Values Survey [online]. Verfügbar über : <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>. [22.06.2017].

Nachdem Schweden im ersten *Nation Brands Index* von Simon Anholt des Jahres 2005 mit dem ersten von 11 Plätzen ausgezeichnet wurde (vgl. Nyman & Nilsson 2008), erreichte das Land im Jahr 2016 nach den USA, Deutschland, Großbritannien, Kanada, Frankreich, Italien, Japan, der Schweiz und Australien den 10. Platz von 50 in der Studie untersuchten Ländern³. Laut Müller (2009: 16) wird das weltweite Schwedenbild vor allem durch eine wahrgenommene hohe Lebensqualität, die Gleichberechtigung der Geschlechter, Wohlstand, eine verantwortungsvoll handelnde Regierung, ein freundliches und gebildetes Volk, und einen respektvollen Umgang mit der Umwelt geprägt.

Einen wichtigen Beitrag zum *Nation Branding* von Schweden im Ausland leistet die Organisation *The Board of Foreign Sweden Promotion*, die sich wiederum aus fünf unterschiedlichen, von der Regierung finanzierten Organisationen zusammensetzt: des *Swedish Foreign Ministry*, des *Swedish Export Council*, der *Invest in Sweden Agency*, des *Swedish Institute* (SI) und *Visit Sweden*. Ziel dieser Organisationen ist es, sowohl ein positives Schwedenbild und Wissen über Schweden im Ausland zu vermitteln, als auch zu untersuchen, ob dieses Ziel erreicht wird. Letztendlich dienen diese Bemühungen aber natürlich auch dem Zweck, das Vertrauen in das Land und seine Produkte zu stärken, und somit einem ökonomischen Ziel (vgl. Nyman & Rehn 2008: 2; Müller 2009: 13). Der SI produziert unter anderem die Webseite *sweden.se* als „official source for facts about Sweden“⁴ (deutsche Übersetzung: offizielle Quelle für Fakten über Schweden). Auf dieser Website finden sich von Zahlen und Fakten, über kulinarische Besonderheiten und Feiertage, bis hin zu Freizeittipps unterschiedliche Informationen über das skandinavische Land. Interessant für diese Arbeit sind vor allem die folgenden der dort vorgestellten Themenbereiche: Geschlechtergleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit, Innovation und die schwedische Business-Kultur. Sie sind deswegen interessant, weil sie viel darüber aussagen, wie das skandinavische Land im Ausland wahrgenommen wird und welche Werte es vermitteln möchte. Im Folgenden soll auf jeden Themenschwerpunkt kurz eingegangen werden.

³ Vgl. Nation Brand Index 2016 [online]. Verfügbar über : <<http://nation-brands.gfk.com>>. [20.06.2017].

⁴ Vgl. Website des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/about-this-site/>>. [20.06.2017].

Geschlechtergleichheit

„Sweden believes that women and men should have equal power to shape society and their own lives“⁵ (deutsche Übersetzung: Schweden glaubt, dass Männer und Frauen die gleiche Macht haben sollten um die Gesellschaft und ihre eigenen Leben zu gestalten). So schreibt es das SI auf der Website *sweden.se*. Auch beschreibt es dort die schwedische Regierung als „feministisch“ und stellt unter anderem den *Swedish Discrimination Act* aus dem Jahr 2009 vor, der die Gleichheit von Männern und Frauen am Arbeitsplatz sicherstellen soll. Außerdem ist laut des SI die Frauenarbeitsquote im Land mit 78,3 Prozent die höchste in der gesamten EU.

Auf der Webseite wird ebenfalls auf *The Global Gender Gap Report* (deutsche Übersetzung: der globale Geschlechter-Ungleichheits-Bericht) des World Economic Forums hingewiesen, der seit dem Jahr 2006 Geschlechtergleichheit im Hinblick auf ökonomische, politische, Bildungs- und Gesundheitsaspekte untersucht. Im *Global Gender Gap Report 2016*⁶ nimmt Schweden nach Island, Finnland und Norwegen den 4. Platz von 144 untersuchten Ländern ein und hält somit eine sehr gute Position inne.

Mit der *Diskrimineringsombudsmannen* (DO) gibt es sogar eine eigene staatliche Behörde, die gegen Diskriminierung jeglicher Art vorgeht. Außerdem gibt es das Amt des Gleichstellungsministers beziehungsweise der Gleichstellungsministerin, welches seit 2014 von Åsa Regnér bekleidet wird⁷.

All diese Bemühungen zeigen, dass die Gleichberechtigung der Geschlechter für Schweden ein wichtiges Thema ist und die Regierung sich bemüht, dieses Bild auch im Ausland zu vermitteln.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in den Ergebnissen der Studien von Geert Hofstede, die unter Punkt 2.1.1. vorgestellt wurden, in denen Schweden das am stärksten feminin abschneidende Land war. Mit Platz 74 von 74 untersuchten Ländern, auf einer Skala welche die maskulinsten Länder in den oberen Rängen positionierte, lag das skandinavische Land damit sogar noch hinter seinen nächsten Nachbarn wie Norwegen, Dänemark. Finnland oder auch den Niederlanden.

⁵ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/society/sweden-gender-equality/>>. [20.06.2017].

⁶ Vgl. World Economic Forum (2016). The Gender Gap Report 2016 (online). Verfügbar über : <http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf>. [20.06.2017].

⁷ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/society/gender-equality-in-sweden/>>. [20.06.2017].

Das Ergebnis zeigt, dass sich in Schweden die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden und nicht wie in maskulinen Gesellschaften klar gegeneinander abgegrenzt sind (vgl. Hofstede 2005: 156ff).

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein weiterer, großer Themenschwerpunkt, der auf der *sweden.se* Webseite in Bezug auf das skandinavische Land angesprochen wird, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Jahr 1974 war Schweden das erste Land, welches den Mutterschutz durch das Konzept der Elternzeit ersetzte und ein Vorreiter darin, Männern und Frauen gleichermaßen einen Anspruch auf eine bezahlte Auszeit vom Beruf nach der Geburt eines Kindes zu gewähren⁸. Um Väter weiter zu motivieren, diese Zeit nicht an die Mütter abzutreten, wurde im Jahr 1995 der sogenannte *pappamånad* (deutsche Übersetzung: Vatermonat) eingeführt, auf den ausschließlich Väter nach der Geburt ihres Kindes einen Anspruch haben. Mittlerweile wurde dieser Zeitraum auf drei Monate erhöht⁹. Darüber hinaus haben Schwedinnen und Schweden mit 480 Tagen, beziehungsweise 80 Wochen, das Recht auf eine, im weltweiten Vergleich sehr lange, bezahlte Elternzeit nach der Geburt oder Adoption eines Kindes. In den ersten 390 Tagen dieses Zeitraumes erhalten sie darüber hinaus weiterhin 80% ihres letzten Gehaltes, sofern dieses eine gewisse Summe nicht überschreitet. Im Vergleich dazu haben beispielsweise Eltern in Belgien lediglich einen Anspruch auf 17 Wochen bezahlte Elternzeit¹⁰.

Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit

Natur spielt in Schweden eine wichtige Rolle. 97% der Fläche des nordeuropäischen Landes sind unbewohnt. Im Jahre 1909 wurde dort der erste Nationalpark Europas gegründet. Stand 2017 gibt es neben mehreren tausend Naturschutzgebieten 29 Nationalparks in Schweden.

⁸ Vgl. International Labour Organization (2014). Maternity and paternity at work. Law and practice across the world [online]. Genf: ILO. Verfügbar über: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242615.pdf>. [20.06.2017]. S. 62.

⁹ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über: <<https://sweden.se/society/sweden-gender-equality/>>. [20.06.2017].

¹⁰ Vgl. International Labour Organization (2014). Maternity and paternity at work. Law and practice across the world [online]. Genf: ILO. Verfügbar über: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242615.pdf>. [20.06.2017]. S.155ff.

Diese nehmen etwa 10% der Gesamtfläche des Landes ein¹¹. Auch war Schweden im Jahr 1967 das erste Land, das eine staatliche Umweltschutzbehörde einführte.

Heutzutage wirbt das SI damit, dass mehr als die Hälfte der national verbrauchten Energien aus nachhaltigen Quellen gewonnen werden¹² und dass im Jahr 2012 in Schweden 88% der Aluminiumdosen und PET Flaschen recycelt wurden¹³.

Innovation

Ein weiterer großer Themenbereich, den das SI auf der *sweden.se* Webseite Schweden lobend erwähnt, ist Innovation¹⁴. Dort wird unter anderem auf den *European Innovation Scoreboard* der Europäischen Kommission hingewiesen, welcher jedes Jahr die Innovationsleistung von europäischen Staaten und ihren Nachbarländern misst. Im Bericht des Jahres 2017 nimmt Schweden dort die Führungsposition ein, gefolgt von Dänemark, Finnland, den Niederlanden, Großbritannien und Deutschland¹⁵. Auch auf den *National Innovation Capacity Index* wird auf der Webseite hingewiesen. Dieser Index wird in regelmäßigen Abständen von der Harvard Business School erstellt. Im Jahr 2010 erhielt Schweden dort den 8. Platz von 173 Ländern (vgl. Porter & Stern 2010). Zu wichtigen schwedischen Erfindungen gehören beispielsweise der Herzschrittmacher, Sicherheitsstreichhölzer oder der Dreipunktgurt. Auch der Instant-Messaging-Dienst Skype wurde im Jahr 2003 von einem Schweden miterfunden¹⁶.

Die schwedische Business-Kultur

In Bezug auf die schwedische Business-Kultur werden auf der *sweden.se* Webseite¹⁷ verschiedene spezifische Eigenschaften hervorgehoben.

¹¹ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/nature/swedes-love-nature/>>. [21.06.2017].

¹² Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/nature/sweden-tackles-climate-change/>>. [21.06.2017].

¹³ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/culture-traditions/10-swedish-myths-uncovered/>>. ([21.06.2017].

¹⁴ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>>. [21.06.2017].

¹⁵ Vgl. European Innovation Scoreboard 2017. Verfügbar über : <<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/24063>>. [21.06.2017].

¹⁶ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>>. [21.06.2017].

¹⁷ Vgl. Webseite des Swedish Institute (SI). Verfügbar über : <<https://sweden.se/business/taking-care-of-business-in-sweden/>>. [20.06.2017].

Zum einen sind die eher zwanglose Anrede und das Duzen unter Kollegen in Schweden bereits von der Schule an weit verbreitet.

Außerdem gelten schwedische Unternehmen als weniger hierarchisch in ihren Strukturen als diejenigen, die man in anderen Ländern antreffen kann. Schwedische Landsmänner und –frauen haben den Ruf, in ihren Entscheidungen kompromiss- und konsensorientiert zu sein, weswegen Entscheidungsprozesse durchaus eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen können. Darüber hinaus gelten Schwedinnen und Schweden im beruflichen Kontext als sehr pünktlich.

Auch Müller (2009: 64ff) beschreibt die schwedische Business-Kultur und Organisationsstruktur als durch einen informellen Führungsstil, das Vermeiden von Statussymbolen, einen starken Fokus auf Teamarbeit, eine relativ hohe Risikobereitschaft, die Tendenz zur partizipativen Entscheidungsfindung, das Meiden von Konfliktsituationen, die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch soziale Leistungen wie auch generell eine starke Mitarbeiterorientierung geprägt.

Betrachtet man Schweden auf der *Global Cultural Map* (Abb. 1) von Ronald Inglehart, die im vorhergegangenen Punkt beschrieben wurde, fällt auf, dass das Land dort eine vergleichsweise extreme Position innehält. Schweden befindet sich am rechten oberen Rand, also im Bereich von weltlich-rationalen und Selbstentfaltungswerten. Diese Positionierung passt zu den eben vorgestellten Fremd- und Selbstbeschreibungen des skandinavischen Landes, in dem Themen wie Umweltschutz, Geschlechtergleichheit und Selbstverwirklichung eine große Bedeutung zugeschrieben wird.

Man kann nicht über das Schwedenbild oder die schwedische Kultur schreiben, ohne auch das Werk des schwedischen Ethnologen Åke Daun anzusprechen, der unter anderem mit seinem Buch *Svensk mentalitet* (deutsche Übersetzung: schwedische Mentalität) einen großen Beitrag in der Debatte über die Eigenarten der schwedischen Kultur leistete, die seit den 1970er Jahren in Europa begann.

Daun versuchte dabei nicht, ein umfassendes Profil der Schweden zu geben, sondern vielmehr eine vergleichende Perspektive zwischen der schwedischen Kultur und anderen Nationalkulturen zu eröffnen (vgl. Müller 2009: 19).

Um dies zu erreichen, verwendete er Material aus unterschiedlichen Disziplinen wie der Ethnologie, Psychologie oder Linguistik und die Resultate von eigenen Studien und Interviews (vgl. Müller 2009: 20).

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse Dauns findet sich ebenfalls in seinem Aufsatz *Modern och Anspråkslös. Mentalitet och självstereotypier bland svenskar* (deutsche Übersetzung: Modern und bescheiden. Mentalität und Auto-Stereotypen unter Schweden) aus dem Jahr 1993, auf den nun näher eingegangen werden soll.

Daun beschreibt in diesem Aufsatz Modernität als den Kern der schwedischen nationalen Identität und stellt fest, dass die Selbstwahrnehmung als moderne Gesellschaft für die Schweden von großer Bedeutung ist. Zu den Werten einer modernen Gesellschaft zählen demnach eine hohe Entwicklung und Industrialisierung, eine gute Organisation, Menschlichkeit, Fairness und Demokratie wie auch die Tatsache, dass politische Entscheidungen auf Vernunft, Fakten und der Wissenschaft basieren. Diese Ergebnisse zieht er aus einer Studie, die er im Jahr 1989 unter schwedischen Studenten und Geschäftsleuten durchgeführt hat (vgl. Daun 1993: 18). Ein Nebeneffekt dieser großen Bedeutung von Modernität und der Wahrnehmung, dass die Schweden und Schwedinnen die traditionelle Gesellschaft hinter sich gelassen haben, ist, dass dies dazu führen kann, dass beispielsweise Einwanderer in Schweden als traditionell und dadurch rückschrittlich wahrgenommen werden. Derart wird auch die Wahrnehmung anderer Kulturen aus schwedischer Perspektive durch diesen großen Modernitätsanspruch geprägt.

Eine weitere wichtige Eigenschaft der schwedischen Kultur ist – laut Daun – die Bereitschaft zu Kompromissen (vgl. Daun 1993: 19). Während diese in anderen Ländern teilweise als Schwäche wahrgenommen wird, gilt sie in Schweden als Tugend. So wird das schwedische Selbstbild durch Objektivität und Rationalität geprägt und es herrscht der Wunsch nach ‚umfassenden Lösungen‘, die alle beteiligten Parteien zufrieden stellen sollen. Dies geht mit der Erwartung einher, Emotionen so weit wie möglich aus dem professionellen Bereich herauszuhalten (vgl. Daun 1993: 20). Generell haben laut Daun Vernunft und Kontrolle einen hohen Rang in dem skandinavischen Land und Emotionen werden nur in begrenzten Kontexten, wie zum Beispiel Freundschaften, als angebracht wahrgenommen.

So lernen Schwedinnen und Schweden von klein auf eine relativ strenge emotionale Kontrolle, da es als kindisch und unzivilisiert gilt, wenn man sich in Entscheidungen von seinen Emotionen leiten lässt.

Mit dieser Eigenschaft geht eine starke Abneigung gegen Konflikte und der Wunsch nach Einigkeit, Konsens und harmonischen Kontakten einher. Dies zeigt sich beispielsweise in der *svenska neutralitetspolitiken* (deutsche Übersetzung: schwedische Neutralitätspolitik), für die das Land bekannt ist (vgl. Daun 1993: 21f).

Als weiteren großen Punkt, der typisch für die schwedische Identität ist, führt Daun die Bescheidenheit an. Während in anderen nationalen Kontexten bescheidene und zurückhaltende Personen als weniger kompetent und intelligent angesehen werden, gibt es in Schweden eine relativ positive Einstellung gegenüber Schüchternheit. Mit ihr werden positiv konnotierte Charakterzüge wie eine reflektierte Persönlichkeit und die Qualitäten eines guten Zuhörers oder einer guten Zuhörerin verbunden.

Die Bescheidenheit zeigt sich beispielsweise auch in den vielfältigen Arten und Weisen, wie in Schweden gedankt wird. Danken gilt in vielen Ländern als rituelle Unterordnung. In Schweden wird „*tack*“ beziehungsweise „danke“ in sehr vielseitigen Situationen verwendet und es gibt eine Vielzahl sprachlicher Variationen, um seinen Dank auszudrücken. Darüber hinaus, war es im Schweden der neunziger Jahre durchaus üblich, sich – beispielsweise vergleichbar mit Japan – zu verbeugen (vgl. Daun 1993: 22ff).

Neben der bereits diskutierten Konfliktvermeidung gibt es daher in Schweden eine starke Betonung von Zusammenarbeit und kollektivem Zusammenleben mit Modernität als Eckpfeiler der schwedischen nationalen Identität. Daun hält außerdem fest, dass die schwedische Realität nicht still steht, sondern sich, nicht zuletzt durch die kontinuierliche Interaktion zwischen mentalen Welten und ökologischen, ökonomischen, technologischen und politischen Prozesse, in einem stetigen Wandel befindet. Die dadurch resultierenden gesellschaftlichen Veränderungen werden vor allem bei jungen Menschen sichtbar. Dennoch spricht Daun (1993: 25) durchaus von einer „kulturellen Zähigkeit“, da sich einige allgemeine Muster als Teil einer nationalen Identität als resistent erweisen und über lange Zeiträume bestehen bleiben.

Letztendlich ist der Begriff des Schwedenbildes natürlich nicht in der Lage, die Lebensrealität aller in Schweden lebenden oder aus Schweden stammenden Menschen allumfassend darzustellen.

Es handelt sich hierbei lediglich um ein theoretisches Konstrukt, das sich aus verschiedenen kulturellen Aspekten der schwedischen Lebenswirklichkeit zusammensetzt und vom jeweiligen Betrachtungswinkel und Kontext abhängig ist

(vgl. Müller 2009: 97). Dennoch ist es interessant zu sehen, wie ein Land im Ausland wahrgenommen wird und wie es sich auch selbst darzustellen versucht.

Auf der Basis dieser Annahme sollen alle weiteren Beobachtungen vorgenommen werden, wenn die Unternehmenskultur der SCA auf schwedische Elemente hin untersucht wird.

2.2. Der Unternehmensbegriff

Unternehmen spielen eine wichtige Rolle für den Fortbestand einer Gesellschaft, ihren Wohlstand und den sozialen Frieden. Bereits vor über 10.000 Jahren haben Menschen damit begonnen, sich in ihrem wirtschaftlichen Handeln zu spezialisieren. Eine zunehmende Arbeitsteilung und technologische Fortschritte während und nach der Industrialisierung haben seitdem die unterschiedlichsten Unternehmensformen hervorgebracht. Heutzutage sind Unternehmen gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten und professionelle Akteure, die für die Produktion und Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sorgen (vgl. Weber 2007a).

Unternehmen können von kleinen Familienbetrieben über mittelständische Unternehmen und multinational agierende Konzerne die unterschiedlichsten Ausprägungen annehmen. Ihre Tätigkeiten können sich auf eine Vielzahl verschiedener Bereiche erstrecken. Unternehmen sind allerdings nicht nur ökonomische, sondern - als spezielle Form einer Organisation - auch komplexe soziale Systeme, die von Menschen geschaffen wurden. Jede Form von Organisation basiert auf Kommunikation und somit sind auch Unternehmen untrennbar mit menschlicher Kommunikation verbunden (vgl. Mast 2010: 7; Weber 2007b).

2.2.1. Unternehmenskommunikation

Laut Mast (2010) ist die Unternehmenskommunikation ein bestimmter Teil der Organisationskommunikation und bezieht sich im Spezifischen auf Kommunikationsprozesse zwischen einem Unternehmen und seinen internen und externen Umwelten.

Die Unternehmenskommunikation umfasst somit all diejenigen Kommunikationsprozesse und -maßnahmen, die darauf abzielen, einen Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung innerhalb des Unternehmens zu leisten.

Außerdem umfasst sie alle Informationsmaßnahmen eines Unternehmens oder einer Organisation in Richtung der firmenexternen Stakeholder wie auch an die eigenen Mitarbeiter. Im Gabler Wirtschaftslexikon wird Unternehmenskommunikation als: „Teil der Unternehmensführung [...], der mit Hilfe des Wahrnehmungsmanagements die Reputation (Ruf) prägt“¹⁸ definiert. Somit ist die Unternehmenskommunikation ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Im Laufe der Zeit hat sich die Unternehmenskommunikation stark verändert und weiterentwickelt. Während in den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts von Unternehmensseite lediglich eine sporadische Kommunikation üblich war, wurde sie in den sechziger Jahren vor allem dazu genutzt, den Verkauf anzukurbeln oder neue Technologien zu erklären. Nach und nach rückten die Kunden immer mehr in den Fokus eines dialogorientierten Kommunikationsmanagements. Seit der Mitte der siebziger Jahre versuchten Unternehmen mehr und mehr, die Einzigartigkeit ihrer Produkte oder Dienstleistungen im Vergleich zur Konkurrenz hervorzuheben und führten aufwendige Programme zur Akzeptanzsicherung durch. Seit den neunziger Jahren herrschte das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation vor, dessen Ziel es ist, dass Kommunikationsprozesse eines Unternehmens – auch wenn sie aus verschiedenen Quellen stammen – vom Empfänger als Einheit empfunden werden. Das Internet spielt seit Ende der neunziger Jahre eine wichtige Rolle für die Kommunikation von Unternehmen, da es eine einfache interaktive und internationale Kommunikation mit externen wie auch internen Empfängern ermöglicht (vgl. Mast 2010: 22).

Die Internationalisierung der Unternehmenskommunikation stellt seitdem eine der wichtigsten und größten Herausforderungen für die Kommunikationsabteilungen multinationaler Unternehmen und Organisationen dar. Viele Unternehmen versuchen, ein weltweit konstantes Image aufzubauen und zu kommunizieren. Dabei müssen aber auch die jeweiligen Fein- und Besonderheiten der Zielgruppen unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen berücksichtigt werden (vgl. Mast 2010:

¹⁸ GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Unternehmenskommunikation [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326741/unternehmenskommunikation-v7.html>. [05.06.2017].

360; Pateau 2005: 25). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Glokalisierung“, da internationale Unternehmenskommunikation gleichzeitig globalisiert und lokalisiert erfolgen muss, um erfolgreich zu sein (vgl. Mast 2010: 367).

2.2.2. Unternehmenskultur

Wie jedes soziale System, wird auch das Unternehmen als kulturelle Arbeitsgemeinschaft von Menschen gestaltet und gelebt (vgl. Schönborn 2014: 26). Unternehmen haben eine eigene Geschichte, Identität und Wertvorstellungen und bilden mit der Zeit eine eigene Unternehmenskultur aus, welche schließlich in großem Maße die Wahrnehmung des Unternehmens und sein Verhalten bestimmt (vgl. Mast 2010: 7; Schönborn 2014: 49). So haben Organisationen und Unternehmen auf einer kleineren Skala als Nationen ihre eigene Kultur und ihre individuellen Wertesysteme (vgl. Hofstede 1985: 349). Das Unternehmen wird gewissermaßen als Miniaturgesellschaft gesehen, welche ihre eigenen Wertvorstellungen, Normen und Charakterzüge vorweist und sich durch diese zu definieren versucht (vgl. Wien & Franzke 2014: 1).

Bereits seit geraumer Zeit wird das Thema der Kultur von Unternehmen oder Organisationen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis diskutiert.

Vor allem durch die weltweit fortschreitenden Globalisierungsprozesse sehen sich Unternehmen mehr und mehr der Herausforderung gestellt, sowohl dem Druck zur Anpassung als auch der Forderung nach eigenem Wandel gerecht zu werden (vgl. Schönborn 2014: 28). Somit ist die Unternehmenskultur spätestens seit den achtziger Jahren ein Modebegriff in der Management-Literatur und wird dort als Synonym für das „kulturelle Klima“ innerhalb eines Unternehmens verwendet (vgl. Müller 2009: 29; Wien & Franzke 2014: 1). Zur Unternehmenskultur können verschiedene ideelle Aspekte wie „Wertvorstellungen, Erwartungen, Überzeugungen, die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes, ein System von Bedeutungen, (relativ überdauernde) Überzeugungen, gewachsene Meinungs-, Norm-, Wertegefüge, Denkhaltungen oder grundlegende Annahmen“ (vgl. Schönborn 2014: 29) gezählt werden. So lässt sich Unternehmenskultur definieren als „[...] die Summe der gelebten Werte in einer Organisation“ (Wien & Franzke 2014: 12).

Eine andere bekannte Definition von Unternehmenskultur ist die Edgar H. Scheins (1985: 9):

„A pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (deutsche Übersetzung: ein Muster von Grundannahmen – erdacht, entdeckt oder entwickelt durch eine bestimmte Gruppe, während diese lernt mit Problemen von externer Anpassung oder interner Integration umzugehen – welches gut genug funktioniert hat, um als gültig betrachtet zu werden und daher an neue Mitglieder weitergegeben werden kann als korrekte Art und Weise etwas wahrzunehmen, zu denken und in Bezug auf diese Probleme zu fühlen.)

Die Unternehmenskultur ist also ein bedeutender Teil der immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens (vgl. Schönborn 2014: 30). In vielen Definitionen findet sich die Annahme, dass die Unternehmenskultur etwas durch die im Unternehmen handelnden Personen Geschaffenes ist und dadurch die jeweiligen charakteristischen Arbeits- und Lebensweisen eines Unternehmens wesentlich mitbestimmt (vgl. Schönborn 2014: 50). Auf der anderen Seite spielt die Unternehmenskultur nicht nur für die im Unternehmen arbeitenden Menschen eine Rolle, sondern hat auch einen Einfluss auf Menschen, die im Kontakt zu dem jeweiligen Unternehmen stehen, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Behörden (vgl. Müller 2009: 39).

Schließlich befindet sich die Unternehmenskultur in einem internationalen Kontext und ist in gewissem Maße auch in die nationale Kultur eingebettet, innerhalb deren Reichweite das Unternehmen agiert (vgl. Müller 2009: 37). So hält beispielsweise Hofstede (1985) fest, dass das Wertesystem als Teil der Organisationskultur durch die Nationalität des Unternehmensgründers beziehungsweise der Unternehmensgründerin sowie der Führungselite entscheidend mitgeprägt wird (vgl. Hofstede 1985: 347). Da eine Unternehmensgeschichte weit zugänglicher ist, als beispielsweise diejenige einer ganzen Nation, ist es – laut ihm – relativ leicht möglich, den Zusammenhang zwischen den Werten des Unternehmensgründers oder der Unternehmensgründerin und denen des Unternehmens nach zu verfolgen. Durch die kulturelle Einbettung jedes Menschen und die Tatsache, dass auch Unternehmensgründer „children of a national culture“ (deutsche Übersetzung: Kinder einer nationalen Kultur) sind, spielt letztendlich auch für international agierende Unternehmen dieser Aspekt eine nicht unbedeutende Rolle (vgl. Hofstede 1985: 349f).

Laut Hofstede (1983: 75f) spielt Nationalität darüber hinaus basierend auf drei Gründen eine wichtige Rolle für das Management und ebenso für Unternehmen. Zunächst führt er einen politischen Grund an.

Da Nationen immer auch politische Einheiten, mit einer eigenen Geschichte und spezifischen Institutionen bilden, prägen sich für jedes Land und seine Bewohner spezifische Muster heraus.

Der zweite Grund ist laut Hofstede ein soziologischer. Dies führt er darauf zurück, dass Nationalität wie auch Regionalität einen symbolischen Wert für Menschen haben, und sie durch diese einen Teil ihrer Identität ableiten. Weil Menschen nationale und regionale Unterschiede wahrnehmen, werden sie schon alleine dadurch zu einer gelebten Realität.

Als dritten Punkt führt Hofstede schließlich eine psychologische Dimension von Nationalität an. So wird laut ihm das menschliche Denken in Teilen durch nationale, kulturelle Faktoren konditioniert. Dies liegt vor allem an frühkindlichen Prägungen durch die Familie und später Bildungseinrichtungen und Organisationen, die sich von Land zu Land stark unterscheiden können.

Die Ausbalancierung zwischen Unternehmenskultur und landeskulturellen Einflüssen stellt vor allem für multinationale Unternehmen eine große Herausforderung dar. Agiert ein Unternehmen im Ausland gibt es zwei Möglichkeiten, wie es auf das Zusammentreffen unterschiedlicher Landeskulturen mit der eigenen Unternehmenskultur reagieren kann: Zum einen das Entwickeln einer pluralistischen Unternehmenskultur, zum anderen das Herausarbeiten einer universellen Unternehmenskultur. Bei einer pluralistischen Unternehmenskultur passt sich das Unternehmen im Ausland in großem Maße landeskulturellen Einflüssen an, sodass sich die Ausprägung der eigenen Unternehmenskultur von Land zu Land unterscheidet und sich daher eine jeweils spezifische Unternehmenskultur herausbildet.

Bei der universellen Unternehmenskultur hingegen ist die Einheitlichkeit von größerer Bedeutung als die kulturelle Anpassung. Der Fokus liegt hierbei darauf, ein kohärentes Gesamtsystem zu entwickeln, sodass das kulturelle Unternehmensprofil auch in sehr unterschiedlichen lokalen Situationen und Gegebenheiten erhalten bleibt (vgl. Müller 2009: 38).

Letztendlich erfüllt die Kultur eines Unternehmens verschiedene Funktionen und Ziele. Im Rahmen der Koordinierungsfunktion sorgt sie dafür, dass die verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens ihre Arbeit aufeinander abstimmen, um übergeordnete Zielsetzungen zu erreichen.

Wird eine durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akzeptierte Basis der Ziele des Unternehmens in der Unternehmenskultur gelebt, kann dies sowohl motivationsfördernd wirken als auch dabei helfen, Entscheidungsprozesse zu verkürzen. Neben der Koordinierungsfunktion und einer Motivationsfunktion hat die Unternehmenskultur eine Integrationsfunktion, die für ein harmonisches Zusammenarbeiten innerhalb des Unternehmens sorgt, da Probleme oder Störungen bestimmter Prozesse von vornherein zu vermeiden versucht werden. Das Wohl des gesamten Unternehmens steht hier im Vordergrund. Spielen all diese Faktoren, dank einer funktionierenden Unternehmenskultur zusammen, äußert sich dies beispielsweise wiederum in einer effizienten Unternehmenskommunikation, einem hohen Arbeitseifer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen, Kreativität wie auch einem relativ geringen Kontrollaufwand (vgl. Wien & Franzke 2014: 21f). Die Unternehmenskultur kann sich also insgesamt sehr positiv auf die Effizienz und die Stimmung innerhalb eines Unternehmens auswirken.

Ein interessantes Modell, das zur Beschreibung der Unternehmenskultur verwendet wird, ist das Eisbergmodell des Ethnologen Edward T. Hall. Er versteht Unternehmenskultur als geteiltes Muster von gemeinsamen Grundannahmen, welches zur Lösung von internen und externen Problemen beiträgt. Ihm nach besteht die Unternehmenskultur sowohl aus sichtbaren als auch aus verborgenen Elementen, vergleichbar mit einem Eisberg, von dem man immer nur einen kleinen Teil über dem Wasser sieht, während der größte Teil unter der Wasseroberfläche verborgen bleibt.

Hierbei leiten laut Hall die sichtbaren Elemente die nicht sichtbaren Elemente. Sichtbare Elemente der Kultur eines Unternehmens sind beispielsweise grundlegende Werte, sie sich in Form von Leitbildern, Philosophien, Strategien und Zielsetzungen manifestieren. Zu den fundamentalen, nicht sichtbaren Elementen gehören beispielsweise verdeckte Regeln, die Beziehungen innerhalb des Unternehmens, Status, Einstellungen oder Denkhaltungen (vgl. Wien & Franzke 2014: 40f).

Betrachtet man die Unternehmenskultur eines Unternehmens von außen, muss man sich also immer vor Augen halten, dass man immer nur einen kleinen Teil dessen sehen kann, was die Kultur eines Unternehmens ausmacht. Um einen vollständigeren Einblick in die Unternehmenskultur zu erhalten, muss man daher tief in den Lebensalltag eines Unternehmens eintauchen.

Ein anderes häufig zitiertes Modell, welches den Aufbau einer Unternehmenskultur darstellt, ist das Modell von Edgar H. Schein. Dieses Modell wird teilweise auch als Kulturebenenmodell bezeichnet (vgl. Müller 2009: 31). Schein gilt als Vorreiter auf dem Gebiet der Unternehmenskultur, deren Philosophie er seit den achtziger Jahren populär machte (vgl. Wien & Franzke 2014: 29). Das Kulturebenenmodell, welches er im Jahr 1984 entwickelte, gibt die unterschiedlichen Ebenen einer Unternehmenskultur wieder und beschreibt ihre jeweiligen Beziehungen zueinander (Abb. 2).

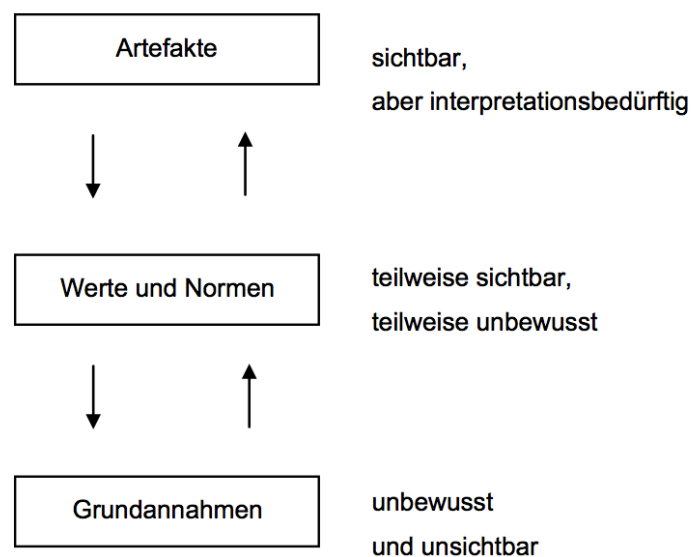


Abb. 2: Modell der Unternehmenskultur nach Schein. Quelle: Wien & Franzke 2014, S. 30.

Das Modell baut auf den drei Ebenen Grundannahmen, Werte und Normen und Artefakte auf. Das Fundament bilden hierbei die Grundannahmen als unterste Ebene. Den Grundannahmen werden die für die kulturelle Wahrnehmung und das menschliche Handeln grundlegenden Orientierungs- und Verhaltensmuster zugeordnet, was unbewusst und unsichtbar geschieht. Man kann die Grundannahmen auch als Grundnormen oder als Weltanschauung verstehen und bezeichnen.

Es handelt sich also um verinnerlichte und als selbstverständlich angesehene Überzeugungen, Regeln und Normen, die keine direkte Reflexion erfordern, da sie durch eine unbewusste Verinnerlichung als normal empfunden werden. Die Grundannahmen beziehen sich im Besonderen auf die Beziehung der Menschen zur Umwelt, die Wahrnehmung von Realität, Zeit und Raum, das Menschenbild, das Wesen der menschlichen Aktivität wie auch das Wesen sozialer, zwischenmenschlicher Beziehungen. Sie sind nicht direkt erkennbar und müssen in ihrer Bedeutung erst entschlüsselt werden, um die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit darstellen zu können. Somit bleibt der Zugang zu dieser Ebene der Unternehmenskultur ein interpretativer Prozess.

Aufbauend auf den Grundannahmen, finden sich in der zweiten Stufe die teilweise unbewussten und teilweise sichtbaren Werte und Normen wieder. Auf dieser Ebene werden Verhaltensstandards gebildet, welche Verhaltensrichtlinien, Maxime, wie auch Verbote und Gebote, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation oder eines Unternehmens miteinander teilen und befolgen, umfasst. Die Werte und Normen entstehen und entwickeln sich mit dem Unternehmen und werden, wenn sie sich bewähren, von den Mitgliedern in das Wertesystem des Unternehmens integriert. Sie sind also Bestandteil eines geteilten Gruppenwissens. Das Ausleben dieser Standards kann sowohl bewusst als auch unbewusst erfolgen. Die letzte Ebene des Modells nach Schein umfasst den Bereich der sichtbaren Artefakte, des Symbolsystems und der Verhaltensmuster. Diese Ebene ist wiederum das Ergebnis der zweiten Ebene von Werten und Normen. Symbole und Zeichen werden dafür verwendet, der Unternehmenskultur einen sichtbaren und greifbaren Charakter zu verschaffen. Zu dieser Ebene können Elemente wie die Architektur, Bekleidungsvorschriften, Dokumente, unternehmensinterner Slang oder Jargon, Rituale, Zeremonien, die Geschichte, Legenden, Anekdoten und Mythen gehören. Diese Elemente können auch von Außenstehenden wahrgenommen werden und stellen somit den am einfachsten zugänglichen Teil der Unternehmenskultur dar (vgl. Wien & Franzke 2014: 29ff; Müller 2009: 30ff).

Dieses Modell ist im Rahmen dieser Arbeit vor allem für den späteren empirischen Bereich rund um die Fallstudie der SCA interessant, da er einen Rahmen für meine Analyse bietet.

2.2.3. Corporate Identity

Corporate Identity wird im Zusammenhang mit Organisationen und Unternehmen sowohl als Kommunikationskonzept als auch als Konzept der strategischen Unternehmensführung verstanden (vgl. Schönborn 2014: 78). Als Übersetzung ins Deutsche wird häufig der Begriff „Unternehmensidentität“ oder „Identität einer Organisation“ verwendet (vgl. Schönborn 2014: 78; Wien & Franzke 2014: 47).

Die Unternehmenskultur gilt als Basis für die Corporate Identity, welche bewusst oder unbewusst mit der Zeit aufgebaut werden kann (vgl. Wien & Franzke 2014: 47). Im Gabler Wirtschaftslexikon wird Corporate Identity als „ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität oder auch eines klar strukturierten, einheitlichen Selbstverständnisses eines Unternehmens, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Unternehmensumwelt“¹⁹ definiert. Ziel ist es, das Fremdbild des Unternehmens mit dem Selbstbild des Unternehmens in Einklang zu bringen (vgl. Emmerling 2008: 248). Außerdem soll Corporate Identity dazu führen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens ein „Wir-Bewusstsein“ entwickeln, um sicherzustellen, dass gewissermaßen alle am selben Strang ziehen (vgl. Schönborn 2014: 78; Wien & Franzke 2014: 47). Zu den Hauptmerkmalen von Corporate Identity zählen Werte, Normen, Riten, Symbole und Anekdoten (vgl. Wien & Franzke 2014: 47). Sie nimmt einen direkten Bezug zu den sichtbaren Zeichen des Unternehmens und entwickelt Empfehlungen diese umzugestalten, um einen unverwechselbaren Charakter und eine Identifizierung mit dem Unternehmen zu erreichen (vgl. Müller 2009: 32).

Allerdings ist es, nicht zuletzt aufgrund der Verwendung einer Vielzahl unterschiedlicher Begriffe von Unternehmensidentität, über Persönlichkeit des Unternehmens oder Unternehmensphilosophie, schwierig, in der Literatur eine einheitliche Definition zu finden (vgl. Schönborn 2014: 79).

¹⁹ GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Corporate Identity [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v9.html>>. [05.06.2017].

3. METHODOLOGIE

„[...] die Kommunikationswissenschaft befasst sich mit der gesellschaftlichen oder öffentlichen (Massen-)Kommunikation. Trotz ganz unterschiedlicher Erkenntnisinteressen besteht jede Wissenschaft im Prinzip aus zwei Bereichen: Den Theorien und den adäquaten Methoden mit denen gesicherte und nachweisbare Erkenntnisse erzielt werden. Der theoretische Bezugsrahmen einer Wissenschaft umfasst die Hypothesen und Aussagensysteme über den jeweiligen Gegenstandsbereich. Mit Hilfe der Methoden versuchen Wissenschaftler, ihre theoretischen Befunde und theoretischen Überlegungen zu begründen und zu überprüfen.“ (Brosius et al. 2016: 1).

Der Bezug auf Theorien und die Anwendung von Methoden bilden, wie Brosius, Haas und Koschel es im vorgestellten Zitat darlegen, die Basis wissenschaftlichen Arbeitens. So soll auch in dieser Arbeit beiden Bereichen ausreichend Aufmerksamkeit gezollt werden.

Die Kommunikationswissenschaft zählt, wie auch andere Sozialwissenschaften, zu den empirischen Wissenschaften. Dies bedeutet, dass sie das gemeinsame Ziel haben, Erfahrungen über die Realität zusammenzutragen, zu strukturieren und die entstandene Struktur in einer nachvollziehbaren Art und Weise auf den Gegenstandsbereich der Kommunikationswissenschaft anzuwenden (vgl. Brosius et al. 2016: 2).

Da die Anwendung verschiedener Methoden ausschließlich dann zu neuartigen Erkenntnissen führen kann, wenn sie auf einer theoretischen Grundlage beruht (vgl. Brosius et al. 2016: 15), wurden im vorangegangenen Kapitel unterschiedliche theoretische Ansätze vorgestellt, welche die Basis für die folgende Analyse bilden. Außerdem soll diese theoretische Basis laut Döring und Bortz dazu dienen, diese Arbeit in den bisherigen Forschungsstand einzuordnen (vgl. Döring & Bortz 2016: 165).

Da in vielen empirischen Untersuchungen der Kommunikationswissenschaft die Datenerhebung über Befragungen und Inhaltsanalysen stattfinden (vgl. Brosius et al. 2016: 5), wurden diese Methoden auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet.

Die Dokumenten- und anschließende Inhaltsanalyse ist laut Döring und Bortz eine der grundlegenden Methoden, um empirische Daten zu gewinnen und auszuwerten. Im Rahmen dieser Methode greift man auf bereits existierende, und vom Forschungsprozess unabhängig produzierte Dokumente beziehungsweise Medienprodukte zurück. Diese Dokumente können sowohl aus offline als auch aus online Quellen stammen und textuell oder nicht-textuell, also beispielsweise visuell oder multimedial, sein. Die Dokumente haben einen qualitativen Charakter und es gilt, ihre Bedeutung durch eine anschließende, interpretierend-qualitative Datenanalyse nachzuvollziehen (vgl. Döring & Bortz 2016: 533ff; Brosius et al. 2016: 138). Die Inhaltsanalyse ist hierbei laut Brosius, Haas und Koschel die in der Kommunikationswissenschaft am weitesten verbreitete wissenschaftliche Methode (vgl. Brosius et al. 2016: 137). Aber auch andere Wissenschaften beschäftigen sich mit der Analyse von Mitteilungen und Texten. Zu den Disziplinen, die diese Methode anwenden, zählen unter anderem Literatur- und Sprachwissenschaften. Ein methodisches Gegenstück zur Inhaltsanalyse bietet beispielsweise die Hermeneutik als Lehre zur Interpretation kommunikativer Inhalte (vgl. Brosius et al. 2016: 141). Da es sich bei dem in dieser Arbeit verwendeten Ansatz um einen interpretativen Ansatz handelt, findet sich in ihm neben inhaltsanalytischen ebenso hermeneutische Elemente mit dem Ziel, die Hintergründe hinter den jeweiligen Textstücken zu erfassen. Insgesamt soll die Inhaltsanalyse im Rahmen dieser Arbeit dazu beitragen, textliche Elemente der Kommunikation der SCA genauer zu betrachten und ihre Bedeutung zu verstehen. Offiziell formulierte Dokumente von Seiten des Unternehmens bieten sich dazu sehr gut an, da sich das Unternehmen in diesen auf eine überlegte Art und Weise darstellt und ganz spezifisch versucht, ein bestimmtes Bild von sich zu vermitteln. Genau dieses Bild ist für diese Arbeit von großer Bedeutung und soll auf schwedische Elemente hin untersucht werden.

Die zweite Methode die im Rahmen dieser Arbeit angewendet wurde, ist die der Befragung. Drei telefonische halbstrukturierter Leitfadeninterviews als medienvermittelte Form des Leitfadeninterviews (vgl. Döring & Bortz 2016: 374) wurden dazu durchgeführt. Kennzeichnend für halbstrukturierte Leitfadeninterviews ist das Vorhandensein eines Fragenkatalogs, welcher den Leitfaden und damit die Reihenfolge der Fragen für das Interview vorgibt.

Im Gegensatz zum komplett strukturierten Interview hat der Interviewer bei dieser Form des Interviews mehr Freiheiten und kann beispielsweise von seinem Leitfaden abweichen, um bestimmte Thematiken zu vertiefen. Der oder die Befragte antwortet mit seinen eigenen Worten auf die jeweilige Frage und kann somit in gewissem Maße das Interview mitsteuern (vgl. Döring & Bortz 2016: 372; Brosius et al. 2016: 107). Aus diesem Grund zählen halbstrukturierte Leitfadeninterviews zu den qualitativen Interviewtechniken. Diese Form des Leitfadeninterviews wird auch als Tiefeninterview bezeichnet (vgl. Döring & Bortz 2016: 365). Die Besonderheit des telefonischen, halbstrukturierten Leitfadeninterviews ist, dass der Kontakt nicht von Angesicht zu Angesicht stattfindet (vgl. Döring & Bortz 2016: 374). In meinem Fall habe ich mich für diese Variante entschieden, da sich die von mir interviewten Personen in Deutschland befanden, während ich diese Arbeit in Belgien verfasst habe und somit aufwendige Reisen vermieden werden konnten. Darüber hinaus hätte der persönliche Kontakt zu keinem relevanten Mehrwert für die Qualität der Antworten beigetragen. Generell sollten die Interviews dazu beitragen, dem Analyseteil dieser Arbeit eine zusätzliche Dimension zu verleihen, indem ein Raum geschaffen wird, in welchem sich langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens zu speziellen Themen äußern und von ihren persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen sprechen können.

Die vorgestellten Methoden bilden die Grundlagen für den folgenden Analyseteil.

4. ANALYSE – Schwedische Mentalität im Selbstbild der SCA

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Unternehmen beispielhaft nach schwedischen kulturellen Wurzeln und ihrem Einfluss auf dessen Selbstbild und Selbstdarstellung zu untersuchen. Zu diesem Zweck wird in diesem Kapitel das in Schweden gegründete und mittlerweile international agierende Unternehmen Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) näher vorgestellt und untersucht. Zunächst gehe ich hierbei näher auf die Unternehmensgeschichte ein, da diese Zeugnis darüber ablegt, welche Bedeutung das Ursprungsland Schweden für die Entstehung und Entwicklung des Unternehmens und seiner Kultur gespielt hat. Die Darstellung der Firmengeschichte basiert hierbei auf der SCA-Firmenwebseite, da diese einen ersten Aufschluss darüber gibt, welche Elemente das Unternehmen in seiner Historie besonders hervorheben möchte. Anschließend sollen die theoretischen Grundlagen, die im vorherigen Teil dieser Arbeit vorgestellt wurden, im analytischen Teil am Beispiel verschiedener Elemente der Unternehmenskommunikation und Corporate Identity der SCA veranschaulicht und überprüft werden.

Es ist hierbei wichtig zu erwähnen, dass ich in dieser Arbeit, wenn ich über die SCA spreche, sofern nicht anders ausgewiesen, über das Unternehmen spreche, das bis zum 15. Juni 2017 diesen Namen trug. Die SCA wurde in dem Zeitraum, in dem diese Arbeit entstanden ist, in zwei voneinander unabhängig agierende börsennotierte Gesellschaften aufgeteilt. Eines dieser Unternehmen trägt weiterhin den Namen SCA, während das andere Unternehmen nun unter dem Namen Essity operiert.

Als Basis für schwedische Elemente verwende ich die in Punkt 2.1.3. herausgearbeiteten Themenschwerpunkte. Schweden hat natürlich keinen Alleinanspruch auf diese Merkmale oder Werte, da sie sich teilweise durchaus auch in anderen kulturellen Kontexten in ähnlicher Weise wiederfinden lassen. In ihrer Gemeinsamkeit bilden sie aber die Grundlage für das, was als ‚typisch schwedisch‘ wahrgenommen wird und dafür, wie das skandinavische Land sich selbst darstellt. Zu den ‚typisch schwedischen‘ Merkmalen zähle ich deswegen im Rahmen dieser Analyse eine gelebte Geschlechtergleichheit, das Ziel der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein großes Umweltbewusstsein und das Streben nach Nachhaltigkeit,

eine hohe Innovationsbereitschaft, eine schwedische Business-Kultur mit Elementen wie einer flachen Hierarchie, ein Fokus auf Teamarbeit, das Meiden von Statussymbolen und einer starken Mitarbeiterorientierung. Darüber hinaus gelten Elemente wie ein großer Schwerpunkt auf persönlicher Selbstentfaltung, die Selbstwahrnehmung als ‚modern‘, eine hohe Kompromissbereitschaft mit einhergehender Objektivität und Rationalität, Bescheidenheit wie auch eine starke Betonung von Zusammenarbeit als ‚typisch schwedisch‘.

4.1. Vorstellung der Unternehmensgeschichte der SCA – von einem schwedischen Forstunternehmen zu einem internationalen Großkonzern

Die SCA ist ein führendes, international agierendes Unternehmen für Hygiene- und Forstprodukte und wurde als SCA Group am 27. November 1929 durch den schwedischen Bankier Ivar Kreuger im Rahmen der Fusionierung von zehn – davor unabhängigen – schwedischen Forstunternehmen gegründet.

Die SCA war in den ersten Unternehmensjahren zunächst ausschließlich auf Forstprodukte und die Produktion von Papierzellstoff in Schweden ausgerichtet und setzte sich aus Waldgebieten, Sägewerken, Zellstofffabriken, Maschinenhallen und Energieversorgungsunternehmen zusammen. Der Firmengründer Ivar Kreuger starb nur drei Jahre nach der Unternehmensgründung im Jahr 1932. Daher erhielten anschließend die Sveska Handelsbanken die volle Kontrolle über die SCA.

Nach Ende des zweiten Weltkrieges, wurde die SCA im Jahr 1950 erstmals an der Stockholmer Börse gelistet. 17.000 Aktionäre nutzten damals die Gelegenheit, um Anteile an dem schwedischen Unternehmen zu erwerben.

In den 1950er Jahren begann das Unternehmen mit der Produktion von Zeitungspapier und expandierte ab dem Jahr 1960 – nach lokalen Rückschlägen in der Zellstoffproduktion - durch die Übernahme kleinerer Firmen sowie den Aufbau von Wellpappe-Fabriken sowohl innerhalb Schwedens als auch in andere europäische Ländern wie Dänemark, Deutschland und Frankreich.

Ein wichtiger Schritt für die Unternehmensgeschichte wurde im Jahr 1975 getan, als die SCA durch die Übernahme der schwedischen Hygieneprodukt-Firma Mölnlycke die Basis für das Tätigkeitsfeld Personal Care, mit Produkten wie Papiertaschentüchern, Windeln und Hygieneprodukten, erwarb.

Im Jahr 1987 führte das Unternehmen Naturschutzrichtlinien für die firmeneigenen Wälder ein um, dort den Artenvielfaltschutz zu gewährleisten. Der Umweltschutz spielte ebenso im Jahr 1990 eine Rolle, als die SCA begann, die Umweltwirkung von SCA-Produkten mithilfe von Ökobilanzen zu messen. Im selben Jahr wurde das schwedische Unternehmen durch die Übernahme der englischen Firma Reedpack zum größten europäischen Anbieter von Transportverpackungen. Durch die Übernahme der Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg (PWA) und die damit verknüpften Marken *Zewa* und *Danke*, wurde die SCA im Jahr 1995 erstmals europäischer Marktführer für Hygienepapier- und Personal Care Produkte. Kurz vor der Jahrtausendwende veröffentlichte die SCA ihren ersten Umweltbericht und setzt sich seitdem ebenfalls für die Wiederverwendung von Abfallprodukten ein²⁰. Außerdem werden die schwedischen Wälder des Unternehmens, das mit 2.6 Millionen Hektar Waldfläche der größte private Waldbesitzer Europas ist, seit dem Jahr 1999 nach dem Forest Stewardship Council (FSC) Standard zertifiziert, welcher die umweltfreundliche, sozialförderliche und ökonomisch tragfähige Bewirtschaftung von Wäldern fördert. Die Waldfläche des Unternehmens entspricht etwa 5% der Gesamtfläche von Schweden²¹. Anfang der 2000er Jahre verbesserte die SCA durch Geschäftsübernahmen in verschiedenen Ländern ihre Position sowohl auf dem nordamerikanischen *Away from Home* (AfH) Markt für Hygienepapiere und Schutzverpackungen, als auch für Hygienepapier und Personal Care Produkte in Australasien. Im Jahr 2007 rangierte das Unternehmen auf Platz eins der Tissue-Unternehmen weltweit und erhielt den zweiten Platz der umweltfreundlichsten Unternehmen der Welt von Experts in Responsible Investment Solutions (EIRIS). Im selben Jahr wurde der Nachhaltigkeitsbericht der SCA vom World Wide Fund for Nature (WWF) als bester in der Papierindustrie Europas beurteilt. Außerdem erwarb das Unternehmen das europäische Tissue-Geschäft von Procter & Gamble und die zugehörigen Markenrechte an *Tempo*, *Bounty* und *Charmin*.

²⁰ Vgl. SCA : History. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/History/>. [10.04.2017] ; SCA : Geschichte. Verfügbar über : <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Geschichte/>>. [14.06.2017].

²¹ Vgl. FSC Deutschland : SCA Forest Products. Verfügbar über : <<http://www.fsc-deutschland.de/preview.sca-forest-products-ola-krn-forest-ecologistsca-forest-products-ab.a-540.pdf>>. [03.07.2017].

In den Jahren 2009, 2010 und 2011 übernahm die SCA außerdem Unternehmen in Mittel- und Südamerika als auch auf dem asiatischen Markt und baute dadurch seine wirtschaftlich starke Position auf dem weltweiten Markt weiter aus²².

Mit seinem Firmensitz in der schwedischen Hauptstadt Stockholm war die SCA bis ins Jahr 2017 eines der größten weltweit agierenden Unternehmen für Hygiene- und Forstprodukte und beschäftigte rund 46.000 Mitarbeiter auf der ganzen Welt. 3.350 davon arbeiten alleine in Deutschland in den Verwaltungs- und Produktionsstandorten in München-Ismaning, Mannheim, Mainz-Kostheim, Neuss und Witzenhausen sowie in dem Verkaufsbüro in Mettmann und im Fährterminal in Kiel²³. Außerdem verkauft die SCA ihre Produkte in rund 100 Ländern mit Marken wie *TENA*, *Tork*, *Lotus*, *Tempo* oder *Zewa* und hatte im Jahr 2016 einen Umsatz von 12,4 Milliarden Euro²⁴. Die umsatzstärksten Märkte der SCA befanden sich in Deutschland, Großbritannien, Irland, Frankreich, den Vereinigten Staaten von Amerika, China, Spanien, Kolumbien, Mexiko, die Niederlande wie auch im Heimatland der SCA in Schweden²⁵. Das Unternehmen entwickelte sich also im Laufe seiner Geschichte von einem reinen Forstunternehmen zu einem Großanbieter diverser Papier- und Hygieneprodukte.

Eine große Veränderung erfuhr das Unternehmen am 5. April 2017, als die Aktionäre des Unternehmens, nach einem Antrag des Vorstandes, dafür stimmten, die SCA in zwei unabhängige börsennotierte Unternehmen zu teilen. Der kleinere Teil der Forstprodukte, inklusive des gesamten Waldgebietes, wird weiterhin den Namen SCA tragen, während der gesamte Bereich von Personal Care und Hygieneprodukte unter dem Namen Essity weiter operiert. Essity setzt sich hierbei aus den englischen Wörtern ‚essentials‘ und ‚necessities‘ (Englisch für Notwendiges und Bedürfnisse) zusammen. Der Anteil des Forstprodukte-Geschäfts am bisherigen Nettoumsatz betrug bislang etwa 14% während das Hygiene-Geschäft ungefähr 86% und somit einen Großteil ausmachte.

²² Vgl. SCA : History. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/History/>. [10.04.2017] ; SCA : Geschichte. Verfügbar über : <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Geschichte/>>. [14.06.2017].

²³ Vgl. SCA : SCA in Deutschland. Verfügbar über <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/>>. [14.06.2017].

²⁴ Vgl. SCA : SCA in Brief. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/>. [10.04.2017].

²⁵ Vgl. SCA : SCA by country. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/sca-by-country/>. [10.04.2017].

Daher ist Essity nun auch das größere der beiden Unternehmen. Die endgültige Trennung der beiden Unternehmen fand am 15. Juni 2017 statt.²⁶

4.2. Kernwerte, Visionen und Missionen der SCA

Die Grund- beziehungsweise Kernwerte der SCA sind Respekt, Leistung und Verantwortung, beziehungsweise auf Englisch *Respect*, *Excellence* und *Responsibility*. Diese Werte beruhen laut Unternehmensaussage auf der Geschichte der SCA und sollen das tägliche Verhalten und die geschäftliche Vorgehensweise wesentlich mitbestimmen. Neben den Kernwerten ist die Vision der SCA: „Wir werden etwas bewirken, indem wir wichtige Produkte für den Alltag herstellen“. Die deutsche Version ist hierbei in ihrer Übersetzung nicht komplett deckungsgleich mit der englischsprachigen Vision „Dedicated to improving well-being through leading hygiene and health solutions“ (deutsche Übersetzung: Der Verbesserung des Wohlbefindens durch führende Hygiene- und Gesundheits-Lösungen gewidmet). Die Mission des Unternehmens lautet wiederum „To sustainably develop, produce, market and sell value- added hygiene and forest products and services“. Diese Mission findet sich in der deutschen Version innerhalb der Zielsetzung wieder wo es heißt: „Wir möchten für die Kunden und Konsumenten Produkte und Dienstleistungen aus dem Bereich der Hygiene- und Forstprodukte mit immer größerem Mehrwert entwickeln, produzieren und vermarkten“²⁷.

4.3. Die Unternehmenskommunikation der SCA

Die Abteilung der Unternehmenskommunikation der SCA ist in verschiedene Bereiche aufgegliedert, die nebeneinander und miteinander agieren. In Stockholm, wo sich der Firmensitz des Unternehmens befindet, gibt es eine Kommunikationsabteilung, die für die globale Kommunikation der SCA zuständig ist. Darüber hinaus gibt es Kommunikationsteams die den unterschiedlichen Ländern oder Regionen, in welchen die SCA tätig ist, zugeordnet sind.

²⁶ Vgl. SCA : SCA to become two listed companies. Verfügbar über : <<http://sca.com/en/Media/Press-releases/Press-releases/2017/SCA-to-become-two-listed-companies-the-forest-products-company-SCA-and-the-hygiene-and-health-company-Essity/>>. [10.04.2017].

²⁷ SCA: Mission, vision and core values. Verfügbar über : <https://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/Mission-vision-and-core-values/>. [10.04.2017]; SCA: Mission, Vision und Werte. Verfügbar über: <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/SCA-auf-einen-Blick/Mission-Vision-und-Werte/>>. [14.06.2017].

So gibt es zum Beispiel ein Kommunikationsteam für den deutschsprachigen Raum Deutschland, Österreich und die Schweiz, das seinen Sitz in München hat.

Die wichtigsten Kanäle für die interne Kommunikation der SCA in Deutschland sind das Intranet, ein internes Info-Monitor System, eine mehrmals jährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift wie auch die Kommunikation mit dem Vorgesetzten. Beim Intranet handelt es sich um ein globales Intranet, auf das alle Mitarbeiter des Unternehmens Zugriff haben. Primär ist das Intranet auf Englisch, der Arbeitssprache des Unternehmens, verfasst. Wichtige und besonders hervorzuhebende Inhalte werden allerdings auch in die jeweiligen Landessprachen übersetzt. Der einzelne Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin haben die Möglichkeit, das Portal sowohl sprachlich zu personalisieren als auch einen Themenschwerpunkt vorzugeben. Darüber hinaus hat das Team, das für die globale Kommunikation zuständig ist, immer auch die Möglichkeit besonders wichtige Nachrichten auf der Startseite festzulegen.

Für Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Arbeit keinen eigenen Computer verwenden, gibt es die Möglichkeit, an frei zugänglichen Kiosken Zugriff auf das Intranet zu erhalten. Darüber hinaus gibt es ein Info-Monitor System, welches in kurzen Sätzen wichtige Informationen zusammenfasst und somit das Intranet ergänzt. In Deutschland gibt es darüber hinaus eine viermal jährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift. Aus internen Umfragen des Unternehmens hat sich außerdem ergeben, dass der oder die jeweilige Vorgesetzte ein wichtiger Kommunikationskanal für sein oder ihr Team ist und es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewünscht wird, wichtige Informationen von ihrem oder ihrer Vorgesetzten zu erhalten.

Auch für die externe Kommunikation der SCA gibt es verschiedene Kommunikationskanäle. In Deutschland besteht die externe Unternehmenskommunikation der SCA aus Pressearbeit, Informationen über die Internetseiten des Unternehmens – sowohl auf globaler als auch lokaler Ebene – als auch Social Media. Nach Einschätzung der Kommunikationsdirektorin spielt hierbei die Pressearbeit eine der wichtigsten Rollen, während die Internetseite vor allem potentielle Bewerber anspricht. Die Reichweite der SCA Internetseite für Deutschland lag bislang monatlich bei etwa 3000 Nutzern.

Social Media ist eine tendenziell neuartige Entwicklung, welche sich noch im Aufbau befindet und vor allem nach der diesjährigen Trennung in zwei unabhängige Unternehmen zunehmend genutzt werden soll.

Bezüglich der Zielgruppen der externen Kommunikation lässt sich sagen, dass die SCA in den letzten fünf Jahren vor der Trennung den Versuch gestartet hat von B-to-B, über Kunden, Lieferanten und auch Endverbraucher, möglichst alle externen Interessensgruppen anzusprechen. Bezüglich der Kommunikation mit dem Endverbraucher kamen die Teams der SCA aber letztendlich zu dem Schluss, dass es sinnvoller ist, über die starken Marken wie beispielsweise *Zewa* oder *Tempo* zu kommunizieren, als das Unternehmen in den Vordergrund der Kommunikation zu stellen.

Generell zählten zu den Hauptzielgruppen der SCA, als börsennotiertes Unternehmen, deswegen vorwiegend Anleger, Kunden, Lieferanten, Handelspartner wie auch bestehende und zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Neuheit, die sich nach der Firmentrennung ergeben hat, ist die Zusammenarbeit von Essity mit Influencern und Nichtregierungsorganisationen als neu aufzubauende Zielgruppen (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XIVff).

Da die Unternehmenskommunikation der SCA allein aufgrund der Größe und weltweiten Positionierung des Unternehmens eine enorme Anzahl an Kommunikationsaktivitäten umfasst und diese nicht alle in einem angemessenen Maße im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden können, werde ich den Fokus meiner Analyse im Folgenden auf ausgewählte Aspekte legen. Hier steht zunächst das Firmenlogo und seine Entwicklung als wichtiges visuelles Erkennungszeichen der SCA im Fokus. Schließlich analysiere ich die auf der Internetseite des Konzerns angesprochenen Themen um einen Bereich der externen Kommunikation zu betrachten. Stellvertretend für ein Dokument der interne Kommunikation soll der Verhaltenskodex des Unternehmens näher untersucht werden. Darüber hatte ich die Möglichkeit Interviews mit mehreren langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens zu führen und untersuche diese ebenfalls auf ‚typisch schwedische‘ Elemente.

4.4. Untersuchung der Unternehmenskultur der SCA nach schwedischen Elementen

In diesem Teil der Arbeit sollen verschiedene Ebenen der Unternehmenskultur der SCA auf schwedische Elemente hin untersucht werden. Stellvertretend für die unterschiedlichen Ebenen sollen das Firmenlogo, die Unternehmenswebseite und der Verhaltenskodex untersucht werden. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse der Befragungen von drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu führen einen noch tieferen Einblick in die Kultur der SCA zu erhalten.

4.4.1. Das Firmenlogo der SCA

Das Firmenlogo ist als sichtbares Symbol der Unternehmenskultur ein wichtiger Bestandteil des visuellen Erscheinungsbildes eines Unternehmens und unterstützt die von der Corporate Identity vorgegebenen Ziele. Ein Logo soll als Teil des Corporate Design dazu beitragen, dass das Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen als Einheit erscheint. Neben dem Logo sind andere Aspekte des Corporate Design unter anderem die Typografie, häufig verwendete Farben und Gestaltungskonzepte, die sich von Briefbögen über die Innenarchitektur eines Unternehmens ausdrücken können²⁸. Außerdem ist ein Firmenlogo Teil des sichtbaren Symbolsystems, welches die erste Ebene des Kulturebenenmodells von Edgar H. Schein, das bereits in Punkt 2.2.2. ausführlicher beschrieben wurde, ausmacht. Seine Analyse ist also ein erster interessanter Einblick in die Kultur eines Unternehmens.

Im Folgenden soll daher das Logo der SCA und seine Entwicklung vorgestellt und genauer untersucht werden.

Auch wenn die SCA schon im Jahr 1929 durch einen Zusammenschluss von zehn Forstunternehmen gegründet wurde hat man bis in das Jahr 1941 keinen Bedarf für eine gemeinsame visuelle Identität gesehen. Erst im Jahre 1941 wurde erstmals ein dafür entworfenes gemeinsames Logo verwendet (Abb. 3).

²⁸Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort : Corporate Design [online]. Verfügbar über : <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v6.html>. [06.07.2017].



Abb. 3: SCA Logo aus dem Jahr 1941. Quelle: Auszug aus dem SCA Brandbook 2012.

Bei diesem Logo stand – laut Angabe des Unternehmens – der Wunsch im Vordergrund, den historischen Hintergrund der SCA wie auch die langfristigen Ziele des Unternehmens zu symbolisieren und sich durch die Verwendung der Krone als „superior and sophisticated“ (deutsche Übersetzung: überlegen und anspruchsvoll) darzustellen (vgl. Anhang 4: Ausschnitt aus dem SCA Brandbook 2012).

Ab den 1990er Jahren bis in das Jahr 2013 verwendete die SCA ein Logo auf Basis des *valknut* mit einer hexagonalen Form, miteinander verbunden Elementen und einem Farbverlauf von Dunkelblau nach Hellgrau und der Logounterschrift „SCA c/o life“ (c/o steht hierbei für „care of“ also ‚Sorge für‘; Abb. 4). Ursprünglich ist der *valknut* ein heidnisch-germanisches Symbol der nordischen Mythologie und besteht aus drei ineinander verschränkten Dreiecken. Das Symbol wird mit dem Wikinger Gott Odin in Verbindung gebracht, der für Weisheit, Dichtkunst, Magie und Kriegskunst steht. Deswegen wird der *valknut* teilweise auch als „Knoten der Krieger“ bezeichnet. Dieses Symbol wurde unter anderem in Steineinmeißelungen aus dem 7. Jahrhundert auf der schwedischen Insel Gotland gefunden (vgl. Schweizer 2010: 5ff; Anhang 4: Ausschnitt aus dem SCA Brandbook 2012).



Abb. 4: SCA Logo bis ins Jahr 2013. Verfügbar über: <http://www.sca.com/en/about-sca/currently-in-sca/press-releases/Press-releases/2013/SCA-presents-Annual-Report-and-updated-logotype/>. [10.04.2017].

Das Logo sollte hierbei die drei immer größer werdenden Geschäftsbereiche Hygiene, Packaging und Graphic Paper darstellen. Zudem sollte es in einem immer relevanter werdenden internationalen Kontext ein neutrales Symbol zur Repräsentierung des Unternehmens sein. Im Jahr 2013 wurde das Logo überarbeitet und aktualisiert (Abb. 5). Das Ziel hierbei war es, das eckige und sehr technisch anmutende Logo zu modernisieren und freundlicher zu gestalten (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XX). Es beruht weiterhin auf demselben Symbol, allerdings mit „stronger, more distinct colours and softer lines“²⁹ (deutsche Übersetzung: stärkere, ausgeprägtere Farben und weichere Linien). Darüber hinaus trägt es die Logounterschrift „SCA care of life“.



Abb. 5: SCA Logo seit dem Jahr 2013. Verfügbar über: <http://www.sca.com/en/about-sca/currently-in-sca/press-releases/Press-releases/2013/SCA-presents-Annual-Report-and-updated-logotype/>. [10.04.2017].

²⁹ Vgl. SCA: Press Release. SCA presents Annual Report and updated logotype. Verfügbar über: <http://www.sca.com/en/about-sca/currently-in-sca/press-releases/Press-releases/2013/SCA-presents-Annual-Report-and-updated-logotype/>. [10.04.2017].

Den drei Farben dunkelblau, hellblau und grün wurden im neuen Logo drei unterschiedliche Bedeutungen zugesprochen. Das Dunkelblau sollte hierbei für ein solides Unternehmen mit einer soliden finanziellen Basis stehen. Das Hellblau sollte den Geschäftsbereich Hygiene repräsentieren. Die Assoziation mit Wasser war dabei durchaus gewollt, da Hygiene und Wasser zwei zusammenhängende Elemente sind. Die letzte der drei Farben Grün sollte schließlich den Geschäftsbereich Forst, Forstwirtschaft und auch Nachhaltigkeit darstellen (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XX).

Durch die Verwendung eines Symbols aus der nordischen Mythologie stellt die SCA ganz klar einen Bezug zu ihrer skandinavischen Herkunft her und arbeitet diese visuell auf. Die SCA macht dies zwar nicht auf eine ebenso eindeutige Weise wie beispielsweise der IKEA-Konzern, der im Logo die Nationalfarben Schwedens verwendet (vgl. Müller 2009: 51), eine Bezugnahme ist aber bei näherer Betrachtung deutlich herzustellen. Außerdem wird – ob gewollt oder ungewollt bleibt hierbei offen – durch das Hervorrufen des Bildes von Bäumen eine Referenz zu den schwedischen Wäldern des Unternehmens hergestellt.

Nach der Trennung der SCA in SCA und Essity, verwendet die SCA auch weiterhin das bisherige Logo, allerdings ohne die Logounterschrift „care of life“. Essity hingegen verwendet ein neues Logo, welches lediglich in der groben Form durch die Anordnung der sieben e in Form von drei Dreiecken und der Verwendung einer dunkelblauen Farbe and den *valknut* anknüpft (Abb. 6).



Abb. 6: Das Essity Logo. Verfügbar über: <www.essity.com>. [16.07.2017].

Laut eines Videos des Unternehmens auf seinem YouTube-Kanal³⁰ sollen die drei rechten e, welche in Magenta gehalten sind, darauf hinweisen, dass Essity „forward moving“ ist und die Zuwendung der Buchstaben zueinander hin bedeuten, dass Essity „drive[s] a global dialogue“ (deutsche Übersetzung: einen globalen Dialog

³⁰ Vgl. Essity : The Evolution of the Essity logo. Verfügbar über : <<https://www.youtube.com/watch?v=bWCsDuCuKHo>>. [06.07.2017].

antreibt). Dadurch wird der Eindruck erweckt, dass Essity mit seinem Logo mehr auf seine internationale Ausrichtung, als auf seine schwedischen Wurzeln hinweisen möchte. Dennoch gibt es auch eine farbliche Anlehnung an die Unternehmensgeschichte. Das Dunkelblau aus dem alten Logo wurde beibehalten und soll nach wie vor für ein solides Unternehmen stehen, während die Farbkombination von Dunkelblau und Magenta bereits früher in der Geschichte von SCA eine Verwendung fand. Erstmals im großen Rahmen wurde diese Farbgestaltung während des Volvo Ocean Race, welches von 2014 bis 2015 stattfand, verwendet, an dem die SCA mit einem weiblichen Seglerinnen-Team teilnahm. Auf das Volvo Ocean Race wird in Punkt 4.4.2. noch genauer eingegangen. Darüber hinaus soll das Magenta eine gewisse Frische wie auch einen modernen Aspekt in das neue Logo bringen (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XX).

4.4.2. Schwedische Elemente auf der Unternehmenswebseite der SCA

Die Unternehmenswebseite der SCA ist sowohl auf Englisch als auch in einer Vielzahl unterschiedlicher Landessprachen verfügbar. Im Rahmen dieser Arbeit wurde sowohl die englische als auch die deutsche Version der Webseite betrachtet. Die wichtigsten Rubriken für diese Betrachtung waren hierbei in der englischen Version „About SCA“ und in der deutschen Version „SCA in Deutschland“, da diese viele Informationen über das Unternehmen an sich wie auch seine Ziele, Visionen und Schwerpunkte enthalten und somit einen interessanten Aufschluss über das Selbstbild der SCA geben und darüber, wie das Unternehmen sich in der Öffentlichkeit darstellen möchte.

Bereits in der Firmengeschichte, die in Punkt 4.1. vorgestellt wurde, sticht vor allem das Thema Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit besonders hervor. So bezeugt das Unternehmen seinen Einsatz für die Umwelt mit mehreren historischen Beispielen. Zu diesen Beispielen zählen unter anderem die Einführung von Naturschutzrichtlinien im Jahr 1987 für firmeneigene Wälder, die Anfertigung einer Ökobilanz seit dem Jahr 1990, die Herstellung eines Umweltberichts seit Ende der 1990er Jahre wie auch diverse Auszeichnungen, welche die SCA im Laufe ihrer Geschichte erhielt.

Dazu zählen unter anderem die Auszeichnung der Unternehmens-Wälder mit dem FSC-Standard seit 1999, der zweite Platz in der Kategorie umweltfreundlichstes Unternehmen von EIRIS im Jahr 2017, wie auch die Beurteilung des Nachhaltigkeitsberichts der SCA als Besten in der Papierindustrie Europas durch den WWF im selben Jahr. Auch sonst begegnet einem das Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz immer wieder auf beiden sprachlichen Versionen der Unternehmenswebseite. Schon in der Selbstvorstellung des Unternehmens unter der Rubrik „SCA in Brief“ beschreibt sich das Unternehmen wie folgt: „SCA is a leading global hygiene and forest product company that sustainably develops, produces, markets and sells personal care, tissue and forest products“³¹ (deutsche Übersetzung: SCA ist ein global führendes Unternehmen für Hygiene- und Forstprodukte, welches nachhaltig Körperpflege-, Hygienepapier- und Forstprodukte entwickelt, produziert, vermarktet und vertreibt). Eine ähnliche Formulierung findet sich in der Mission des Unternehmens „[t]o sustainably develop, produce, market and sell value-added hygiene and forest products and services“ (deutsche Übersetzung: nachhaltig Hygiene- und Forstprodukte und Dienstleistungen mit einem Mehrwert zu entwickeln, zu produzieren, zu vermarkten und zu vertreiben) wie auch im Unternehmensziel „Contribute to a sustainable and circular society“³² (deutsche Übersetzung: zu einer nachhaltigen Kreislaufgesellschaft beitragen). Auf der deutschsprachigen Firmenwebseite wird Nachhaltigkeit sogar als „Teil der Unternehmens-DNA“ bezeichnet und erklärt, dass „Nachhaltigkeit [...] aufgrund unserer Herkunft als schwedisches Forstunternehmen seit jeher fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur“³³ ist. Des Weiteren beschreibt der Konzern unter anderem seine sieben Klimaziele für die Bereiche „Klima und Energie“, „Fasergewinnung und Artenvielfalt“ und „Wasser“³⁴ und stellt eine „Chronik der Nachhaltigkeit“³⁵ auf.

³¹ Vgl. SCA: SCA in Brief. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/>. [10.04.2017].

³² Vgl. SCA: Mission, vision and core values. Verfügbar über : <https://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/Mission-vision-and-core-values/>. [10.04.2017].

³³ Vgl. SCA : SCA Nachhaltigkeitsziele. Verfügbar über : <http://www.sca.com/de/deutschland/Nachhaltigkeit1/Vision-und-Ziele/SCA_Nachhaltigkeitsziele/>. [14.06.2017].

³⁴ Ebd.

³⁵ Vgl. SCA : Meilensteine Nachhaltigkeit. Verfügbar über : <http://www.sca.com/de/deutschland/Nachhaltigkeit1/Vision-und-Ziele/Meilensteine_Nachhaltigkeit/>. [14.06.2017].

Das Thema Nachhaltigkeit findet sich ebenfalls in einigen der Auszeichnungen wieder, welche der deutsche Zweig des Unternehmen auf seiner Webseite vorstellt³⁶. Dazu zählt beispielsweise die Auszeichnung „Top 3 Deutschland nachhaltigste Unternehmen“ im Jahr 2012 beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis oder die Ehrung als Klimaschutz-Unternehmen durch eine Exzellenzinitiative des deutschen Bundesumwelts- und Bundeswirtschaftsministerium und der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK).

Auch das ‚typisch schwedische‘ Merkmal Geschlechtergleichheit findet sich auf der SCA-Webseite wieder. So fällt beispielsweise bei der Vorstellung des Vorstandes auf, dass das Verhältnis von Männern und Frauen relativ ausgeglichen ist, wobei die Zahl an Männern insgesamt noch leicht überwiegt³⁷.

Eine andere interessante Kampagne für Geschlechtergleichheit und die Gleichberechtigung von Frauen entstand rund um das Volvo Ocean Race, welches im Verlauf der Jahre 2014 und 2015 stattfand. Während andere teilnehmende Teams rein männlich oder gemischt waren, entsandte die SCA ein Team, welches ausschließlich aus Frauen bestand, in das Rennen. Die SCA erinnerte auf ihrer Webseite unter anderem am diesjährigen internationalen Weltfrauentag am 8. März an dieses Ereignis und stellte in diesem Rahmen fest: „Making waves in support of providing the same opportunities for men and women is something SCA is known for. This includes enabling the first all-female Team SCA to compete in the Volvo Ocean Race in over 10 years [...]“³⁸(deutsche Übersetzung: Wellen schlagen zugunsten gleicher Chancen für Männer und Frauen ist etwas, wofür die SCA bekannt ist. Dies beinhaltet die Ermöglichung der Teilnahme des ersten komplett weiblichen Teams SCA im Volvo Ocean Race seit über zehn Jahren). Für das Rennen richtete die SCA außerdem eine eigene Webseite ein, die unter *teamsca.com* verfügbar ist.

Das Volvo Ocean Race startete am 4. Oktober 2014 in Alicante in Spanien und endete am 27. Juni 2015 in Göteborg in Schweden.

³⁶ Vgl. SCA : Unsere Auszeichnungen. Verfügbar über : <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Unsere-Auszeichnungen/>>. [14.06.2017].

³⁷ Vgl. SCA : Board of Directors. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/Organization_and_Management/Board-of-Directors/>. [10.04.2017].

³⁸ Vgl. SCA : SCA Supports Women on International Women's Day. Verfügbar über : <<http://sca.com/en/Media/News-features/2017/SCA-Supports-Women-on-International-Womens-Day/>>. [10.04.2017].

Es fand auf einer Strecke von über 38.000 Seemeilen statt und umfasste Zwischenstopps in Südafrika, den Vereinten Arabischen Emiraten, China, Neuseeland, Brasilien, den Vereinigten Staaten von Amerika, Portugal, Frankreich, den Niederlanden und Schweden³⁹. Für die SCA nahm ein 15-köpfiges Frauen-Team mit Sportlerinnen aus den Vereinigten Staaten von Amerika, Großbritannien, der Schweiz, Australien, den Niederlanden und Schweden teil. Auf der *teamsca.com* Webseite begründet die SCA die Teilnahme mit einem komplett weiblichen Team wie folgt:

„We are entering an all-female team in the Volvo Ocean Race because globally more than 80 percent of the retail products SCA makes are purchased by women. This gives us a natural interest in the role that women play [...]. Furthermore, SCA supports women's empowerment and their freedom to participate fully in society – socially, educationally and professionally – across the world [...]. With the Volvo Ocean Race, SCA has made it possible for women to participate in an arena normally reserved for men. [...]. For SCA, the race is about building a high-performance team, cooperation and striving towards common goals with a clear strategy – many similarities with how we go about our business every day“⁴⁰ (Wir treten dem Volvo Ocean Race mit einem komplett weiblichen Team bei, weil weltweit mehr als 80 Prozent der Verkaufsprodukte, die von der SCA hergestellt werden, von Frauen gekauft werden. Daher sind wir von Natur her an der Rolle interessiert, die Frauen einnehmen [...]. Außerdem unterstützt die SCA die Ermächtigung von Frauen und ihre Freiheit uneingeschränkt an der Gesellschaft teilzunehmen – sozial, bildungstechnisch und beruflich – überall auf der Welt [...]. Durch das Volvo Ocean Race hat die SCA es möglich gemacht, dass Frauen in einem Bereich teilnehmen, der normalerweise Männern vorbehalten ist [...]. Für die SCA geht es bei diesem Rennen um den Aufbau eines leistungsstarken Teams, Kooperation und das Streben nach gemeinsamen Zielen mit einer klaren Strategie – viele Ähnlichkeiten damit, in welcher Form wir alltäglich unsere Geschäfte betreiben)

Die SCA spricht sich also in diesem Kontext explizit für eine Ermächtigung von Frauen aus und nennt diese Bestrebung als die Begründung für die Wahl eines aus Frauen bestehenden Teams im Rahmen eines internationalen Wettrennens.

³⁹ Vgl. Team SCA : Volvo Ocean Race 2014/15. Verfügbar über : <<http://teamsca.com/volvo-ocean-race-201415>>. [17.07.2017].

⁴⁰ Team SCA : SCA in the Volvo Ocean Race. Verfügbar über : <<http://teamsca.com/sca/sca-in-the-volvo-ocean-race>>. [17.07.2017].

Außerdem hatte das Unternehmen zum Ziel, mit der Teamarbeit, die während des Rennens stattfand, einen Bezug dazu herzustellen, wie das Unternehmen seine Business-Kultur in seiner alltäglichen Arbeit lebt – namentlich durch eine leistungsstarkes Team, welches kooperiert und mithilfe einer klaren Strategie nach gemeinsamen Zielen strebt.

Zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt es auf der deutschsprachigen Webseite in der Rubrik Karriere einen eigenen Bereich, der dem Thema Work-Life-Balance gewidmet ist⁴¹. Dort findet sich ebenso eine spezielle Unterkategorie zum Thema Beruf und Familie⁴². Das Unternehmen beschreibt, welche Maßnahmen es ergreift, um eine ausgewogene Work-Life-Balance für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen. Zu diesen Maßnahmen zählen zum Beispiel ein betriebliches Gesundheitsmanagement und flexible Arbeitszeitmodelle. Außerdem soll Eltern, die nach der Geburt ihrer Kinder eine Elternzeit in Anspruch genommen haben, der Wiedereinstieg ins Berufsleben durch Teilzeitmodelle oder Arbeiten von zuhause erleichtert werden. Des Weiteren sagt das Unternehmen eine Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsplätzen zu und bietet für den Notfall die Möglichkeit einer kostenlosen Betreuung an den Standorten an. Schließlich gibt es von der SCA organisierten Kinderaktivitäten während der Schulferien. Interessant ist in diesem Kontext auch die Verwendung eines Bildes, welches einen Mann und ein junges Kind zeigt und somit aus dem Rahmen der in vielen Ländern als klassisch wahrgenommenen Rollenverteilung in welcher sich in erster Line Frauen um den Nachwuchs kümmern heraus fällt.

Neben Angeboten für die Betreuung der Kinder der SCA-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sagt der Konzern seine Unterstützung bei Pflegefällen in den Familien zu.

Auch für den Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verweist die SCA auf eine Auszeichnung, die das Unternehmen erhalten hat⁴³. Namentlich handelt es sich hierbei um das Gütesiegel „berufundfamilie“, welches die SCA seit dem Jahr 2009 von der Hertie-Stiftung erhält.

⁴¹ Vgl. SCA : Work-Life-Balance. Verfügbar über : <<http://www.sca.com/de/deutschland/Karriere/Work-Life-Balance/>>. [14.06.2017].

⁴² Vgl. SCA : Beruf und Familie. Verfügbar über : <http://www.sca.com/de/deutschland/Karriere/Work-Life-Balance/Beruf_undFamilie/>. [14.06.2017].

⁴³ Vgl. SCA : Unsere Auszeichnungen. Verfügbar über : <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Unsere-Auszeichnungen/>>. [14.06.2017].

Eine weiteres ‚typisch schwedisches‘ Element ist auf der englischsprachigen Webseite zu finden, die dem Themenschwerpunkt Innovation gewidmet ist⁴⁴. Dort findet sich beispielsweise die Formulierung: „SCA’s offerings simplify everyday life for millions of people worldwide. All of this begins and ends with innovation.“ (deutsche Übersetzung: die Angebote der SCA vereinfachen das Leben von Millionen von Menschen weltweit. All diese beginnt und endet mit Innovation) oder auch die Aussage: „SCA’s innovation process is deeply embedded in the Group’s strategy and business model.“ (Der Innovations-Prozess der SCA ist tief in die Strategie und das Business Model des Konzerns verankert). Des Weiteren ist die Rede von einer „well-developed innovation culture“ (deutsche Übersetzung: gut entwickelte Innovations-Kultur) des weltweit agierenden Konzerns. Als Untermauerung der Bedeutung von Innovation für das Unternehmen führt die SCA das Jahr 2015 als Beispiel an. Das Unternehmen führte in jenem Jahr nach eigenen Angaben etwa 30 neue Innovationen beziehungsweise Produkte ein und meldete 54 Patente an.

Neben den bereits angesprochenen herausgearbeiteten Merkmalen Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein, Geschlechtergleichheit, Vereinbarung von Familie und Beruf als auch Innovation, findet sich ebenfalls an mehreren Stellen der Unterwebseite eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung wie auch ein Fokus auf Team- beziehungsweise Zusammenarbeit. So lautet beispielsweise eines der vier Unternehmensziele: „Enable our employees to realize their full potential, as part of one winning team“⁴⁵ (deutsche Übersetzung: Unsere Mitarbeiter darin bestärken als Teil eines Siegerteams ihr Potential voll zu entfalten). Und in der Beschreibung der Kernwerte Respekt, Leistung und Verantwortung beziehungsweise auf Englisch *Respect*, *Excellence* und *Responsibility* findet sich in der Beschreibung des Unternehmenswertes *Responsibility* die Beschreibung: „SCA works to empower every individual at every level of our organization“⁴⁶ (Die SCA arbeitet daran jedes Individuum auf jeder Ebene unserer Organisation zu bestärken). Dadurch lassen sich also zwei wesentliche Merkmale der schwedischen Business-Kultur als Teil der von der SCA auf seiner Webseite präsentierten Unternehmenskultur ausmachen.

⁴⁴ Vgl. SCA : Innovation at SCA. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/Innovation-at-SCA/>. [10.04.2017].

⁴⁵ Vgl. SCA : Strategy. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/strategy/>. [10.04.2017].

⁴⁶ Vgl. SCA: Mission, vision and core values. Verfügbar über : <https://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/Mission-vision-and-core-values/>. [10.04.2017].

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich das Unternehmen auf der englischen und deutschen Version seiner Webseite auf eine Art und Weise darstellt, die in vielen Punkten der Selbstdarstellung Schwedens auf der *sweden.se* Webseite ähnelt. So bringt sich die SCA online mit vielen Themenschwerpunkten und Merkmalen in Verbindung, die als ‚typisch schwedisch‘ wahrgenommen und dargestellt werden. Zu diesen Merkmalen zählen Umweltbewusstsein und das Ziel von Nachhaltigkeit, die Vereinbarung von Beruf und Familie, das Streben nach Innovation, Geschlechtergleichheit wie auch generell eine ausgeprägte Mitarbeiter-Orientierung und ein Schwerpunkt auf Teamarbeit.

Auch wenn die Begriffe „Schweden“ oder „schwedisch“ nicht sehr oft ausdrücklich verwendet werden, lässt sich der Konzern durch das Vorhandensein der oben aufgeführten Merkmale dennoch durchaus in seiner externen Repräsentation mit dem skandinavischen Land in Verbindung bringen, da sich Elemente der schwedischen Mentalität deutlich zeigen.

4.4.3. Schwedische Elemente im Verhaltenskodex der SCA

Laut der Definition im Gabler Wirtschaftslexikon ist ein Verhaltenskodex

„eine Sammlung von Richtlinien und/oder Regelungen, welche sich Unternehmen im Rahmen einer freiwilligen Selbstbindung selbst auferlegen. Die formulierten Verhaltensanweisungen dienen als (grundlegende) Handlungsorientierung für Mitarbeiter, um erwünschtes Verhalten zu kanalisieren bzw. unerwünschte Handlungen zu vermeiden“⁴⁷.

Somit ist der Verhaltenskodex eines Unternehmens ein wichtiges Dokument der internen Kommunikation und sagt viel darüber aus, wie das Unternehmen sich selbst sieht und welches Verhalten es von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet. Außerdem kann er als repräsentatives Dokument für die 2. Ebene des Kulturebenenmodells von Edgar H. Schein, welches als theoretischer Ansatz unter Punkt 2.2.2. beschrieben wurde, angesehen werden. Er stellt somit einen wichtigen Aspekt der Kultur eines Unternehmens dar.

⁴⁷ GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Code of Conduct [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18000/code-of-conduct-v7.html>>. [17.07.2017].

Aus diesem Grund soll der Verhaltenskodex der SCA im Rahmen dieser Arbeit genauer betrachtet und analysiert werden.

Bei der vorliegenden und hier analysierten Version des Verhaltenskodex handelt es sich um die deutsche Ausgabe. Insgesamt gibt es den Verhaltenskodex der SCA, der im Jahr 2004 eingeführt wurde, in 14 verschiedenen Sprachen und laut Angaben der Unternehmenswebseite haben insgesamt 91% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Schulung zum Verhaltenskodex durchlaufen. Er gilt für alle Personen, die für das Unternehmen arbeiten oder in dessen Namen agieren. Das Dokument soll außerdem dabei helfen die drei Kernwerte Respekt, Leistung und Verantwortung in Taten umzusetzen⁴⁸. Um sicherzugehen, dass neue Mitarbeiter mit diesen Kernwerten vertraut werden, muss jeder und jede Einzelne ein E-Learning durchlaufen. Darüber hinaus gibt es Feedback-Gespräche, die dafür sorgen sollen, dass sichergestellt ist, dass die Kernwerte im Unternehmensalltag befolgt werden (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XIII).

Der Verhaltenskodex der SCA wurde vom SCA Vorstand genehmigt und die Einhaltung und Umsetzung wurde regelmäßig vom SCA Code of Conduct Council überprüft⁴⁹.

Eine für diese Arbeit interessante Formulierung findet sich bereits in der Einleitung des Dokuments, in der es heißt:

„Unter bestimmten Umständen können diese Regeln [Anmerkung der Autorin: die Regeln des Verhaltenskodex] anspruchsvoller als lokale Regeln sein, zum Beispiel in Ländern, die dem Schutz der Menschenrechte oder der Rechtsstaatlichkeit keine größere Bedeutung beimessen. In solchen Fällen gelten unsere strengeren Anforderungen“⁵⁰.

Diese Formulierung zeigt, dass das Unternehmen in Bezug auf das Verhalten seiner Mitarbeiter versucht, eine universelle Unternehmenskultur zu vermitteln. Das bedeutet, dass eine einheitliche Vorgehensweise von größerer Bedeutung ist als eine mögliche kulturelle Anpassung. Der Fokus liegt in Bezug auf den Verhaltenskodex also klar auf einem kohärenten Gesamtprofil.

⁴⁸ SCA : Sustainability target Code of Conduct. Verfügbar über :

<<http://sca.com/en/Sustainability/People/sustainability-target-code-of-conduct/>>. [10.04.2017].

⁴⁹ SCA : Verhaltenskodex (online). Verfügbar über :

<<http://sca.com/en/Sustainability/People/sustainability-target-code-of-conduct/code-of-conduct-language-versions/>>. [10.04.2017]. S. 3.

⁵⁰ Ebd. S. 4.

Ferner beruht der Verhaltenskodex auf sechs Pfeilern: Geschäftstätigkeit, Arbeitsschutz, Mitarbeiterbeziehung, Menschenrechte, Natur und lokales Engagement.

Der erste Pfeiler um das Thema Geschäftstätigkeit behandelt Thematiken wie fairen Wettbewerb, den Umgang mit Geschenken oder Interessenskonflikten sowie dem Schutz von Informationen⁵¹. Die Pfeiler zwei bis vier behandeln die Themen Arbeitsschutz, Mitarbeiterbeziehungen und Menschenrechte. Damit drehen sich drei der sechs Pfeiler und somit die Hälfte um Menschen und Mitarbeiter und deren Wohlergehen. Interessant für diese Arbeit ist hierbei vor allem der dritte Pfeiler rund um Mitarbeiterbeziehungen. Dort lässt sich beispielsweise die Sicht der SCA auf die Geschlechter finden, wenn es unter dem Punkt „Vielfalt und Diskriminierungsfreiheit“ heißt: „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mit dem gleichen Respekt behandelt. Sie haben die gleichen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten“⁵². Die SCA setzt sich an dieser Stelle also eindeutig für eine gelebte Geschlechtergleichheit ein, die sich unter anderem auch in der schwedischen Mentalität wiederfindet.

Das ‚typisch schwedische‘ Element von Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit findet sich im 5. Pfeiler des Verhaltenskodex rund um das Thema Natur wieder. Dort heißt es: „Achtung und Schutz der Natur gehören zum SCA Geschäftsmodell“⁵³. Des Weiteren finden sich an selber Stelle Formulierungen, in denen die SCA das Ziel festhält „nachhaltig“, „ressourceneffizient“ und „umweltverträglich“ zu arbeiten. Dies sieht die SCA unter anderem durch eine besondere Verpflichtung begründet, die das Unternehmen als größter privater Waldbesitzer in Europa innehat.

Der letzte Pfeiler des Unternehmenskodex befasst sich schließlich mit dem Thema Lokales Engagement, wo unter anderem festgehalten wird, dass die SCA politisch neutral ist⁵⁴.

Alles in allem lässt sich in Bezug auf den Verhaltenskodex folglich festhalten, dass sich in ihm vor allem die „typisch schwedischen“ Elemente einer starken Mitarbeiterorientierung, der Förderung von Geschlechtergleichheit wie auch ein großes Umweltbewusstsein und das Streben nach Nachhaltigkeit wiederfinden

⁵¹ Ebd. S. 8-12.

⁵² Ebd. S. 16.

⁵³ Ebd. S. 20.

⁵⁴ Ebd. S. 22.

lassen. Außerdem lässt sich festhalten, dass die SCA bezüglich des Verhaltens ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen versucht, eine universelle Unternehmenskultur zu vermitteln, da die hier vorgestellten Regeln und Richtlinien laut eigener Angabe des Unternehmens für alle Länder und kulturellen Kontexte gelten. Eine explizit formulierte Begründung, die diese Regeln mit den schwedischen Wurzeln des Unternehmens in Verbindung bringt, findet sich allerdings an keiner Stelle des Verhaltenskodex der SCA.

4.4.4. Die Rolle der schwedischen Wurzeln für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens

Im Rahmen dieser Masterarbeit hatte ich die Möglichkeit halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit drei Experten zu führen. Diese drei Experten sind langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SCA und können somit ein interessantes Zeugnis über die Arbeit innerhalb dieses Unternehmens abgeben. Ziel dieser qualitativen Interviews war es, einen Zugang zur emischen Perspektive einiger der für die SCA arbeitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten beziehungsweise den Erfahrungen, Sichtweisen und Interpretationen konkreter Individuen aus dem Inneren des Unternehmens Aufmerksamkeit zu schenken und diese im Rahmen dieser Arbeit nachvollziehbar zu machen. Außerdem bieten Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit, einen Einblick in die von Edgar H. Schein beschriebenen und unter Punkt 2.2.2. erklärten Grundannahmen der Unternehmenskultur zu erhalten. Dieser Einblick würde einer dem Unternehmen außen stehenden Person ansonsten verwehrt bleiben. Er ist aber essenziell, um sich einen wirklich umfassenden Überblick über die Kultur eines Unternehmens zu verschaffen. Auch ergibt sich durch das Gespräch mit unternehmensinternen Personen die Gelegenheit, in den sonst unsichtbaren Teil der Unternehmenskultur einzutauchen, wie er im Eisbergmodell E. T. Halls oben beschrieben wurde.

Bei den von mir interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern handelt es sich um Bernhard Riede, Vice-President S&M Region EEU & Russia, Michaela Wingefeld, Communications Director DACH und Andrea Adler, HR Manager Human Resources Mannheim. Es ist hierbei wichtig hervorzuheben, dass diese Interviews nicht

stellvertretend für die Meinung oder Wahrnehmung aller für die SCA arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen sollen oder können.

Es handelt sich also nicht um eine repräsentative Studie, sondern um individuelle Aussagen mit dem Ziel, dieser Analyse einen weiteren Betrachtungswinkel hinzuzufügen, gewisse Hypothesen zu überprüfen wie auch einen Einblick in Bereiche zu erlangen, die mir sonst als externe Person verwehrt bleiben würden.

Ein wichtiges Ergebnis des Ethnologen Åke Dauns – welches in Punkt 2.1.3 dieser Arbeit dargelegt wurde – ist die Selbstwahrnehmung der Schwedinnen und Schweden als Teil einer modernen Gesellschaft mit Werten wie einer hohen Entwicklung und Industrialisierung, einer guten Organisation, Menschlichkeit, Fairness, Demokratie und der Tatsache, dass politische Entscheidungen auf Vernunft, Fakten und der Wissenschaft basieren. Aus diesem Grund war eines meiner Ziele der Mitarbeitergespräche, zu untersuchen, ob sich dieses Modernitäts-Verständnis ebenfalls bei Mitarbeitern der SCA in Bezug auf ihren Konzern wiederfindet. Alle von mir interviewten Personen stimmten darin überein, dass sie die SCA als modernes Unternehmen bezeichnen würden. Dafür wurden verschiedene Begründungen angegeben. Zum einen wurde die Führungskultur, die Bedeutung von Mitbestimmung, Unternehmenswerte, die einen starken Fokus auf Work-Life Balance legen und die Art, wie das Unternehmen arbeitet und auf welche Prioritäten es sich fokussiert als Gründe aufgeführt (vgl. Anhang 1: Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, S. I). In einem anderen Gespräch beruhte die Begründung, dass die SCA ein modernes Unternehmen sei, auf den Aspekten, dass die SCA ein weltweit agierendes Unternehmen ist, welches sich mit Trends außerhalb des Unternehmens auseinandersetzt, sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter beschäftigt und diesen mit Programmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder internationalen Karrierewegen entgegenkommt. Auch im Arbeitsalltag wird versucht, die Hauptthematiken des Unternehmens mit modernen und frischen Ansätzen voran zu treiben. Die flache Hierarchie und die international verteilten Management- oder Business-Einheiten und die damit verbundene Verwendung von modernen Kommunikationstools, wie beispielsweise Videokonferenzen, führen zur Wahrnehmung der von mir interviewten Mitarbeiterin, dass die SCA ein modernes Unternehmen ist (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XIff).

In einem dritten Gespräch wurde die Modernität des Unternehmens auf Aspekte wie die Herangehensweise an verschiedene Themen, die Strukturen, die Marktbetrachtung und vor allem den Umgang mit den Mitarbeitern zurückgeführt. Es herrscht die Wahrnehmung vor, dass man problemlos über Hierarchieebenen hinweg kommunizieren kann, dass eine Kommunikation auf Augenhöhe existiert und dass die Mitarbeiter durch eine konsens- und mitarbeiterorientierte Zielerreichung das Gefühl bekommen, in die Entscheidungen einbezogen zu werden. Außerdem wird Respekt als vorrangiger Wert für den Umgang miteinander wahrgenommen (vgl. Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim, S. XXVIIff).

Das Selbstverständnis als modernes Land, welches laut des schwedischen Ethnologen Ake Daun typisch für Schweden ist, findet sich folglich ebenfalls im Verständnis der von mir interviewten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Bezug auf die SCA wieder.

Auch in der Art und Weise, wie in der SCA Entscheidungen getroffen werden, finden sich Parallelen zur schwedischen Business-Kultur, die sich durch wenig Hierarchien und eine geringe Machtdistanz, eine partizipative Entscheidungsfindung wie auch Objektivität und Rationalität auszeichnet. Bezüglich der Entscheidungsfindung innerhalb der SCA ist von einem „top-down bottom-up Prozess“ die Rede. So gibt die Konzernleitung einen großen, strategischen Rahmen vor, innerhalb dessen regionale und lokale Einheiten Strategien entwickeln können. Hierarchien spielen für die Abstimmung bestimmter Prozesse also scheinbar durchaus eine Rolle, es gibt jedoch die Möglichkeit, Vorschläge aus verschiedenen Ebenen des Unternehmens einzubringen. Außerdem handelt es sich laut einer Aussage des Vize-Präsidenten für den Raum Europa und Russland bei strategischen Entscheidungsprozessen um einen gemeinschaftlichen Prozess, an dem immer mehrere Personen beteiligt sind. Diese Aussage leitet darüber hinaus zu der Bezeichnung des Führungsstils der SCA als „kooperativer Führungsstil“ über, in welchem gewisse Befugnisse zwar klar geregelt sind, jeder und jede Einzelne aber innerhalb dieses Rahmens einen hohen Freiheitsgrad genießt. So hat man laut Aussagen desselben Mitarbeiters beispielsweise auch die Möglichkeit, seine Meinung zu Themen zu äußern, die nicht zwangsläufig im eigenen Aufgabenbereich liegen. Hierbei ist es wiederum wichtig, dass man „seine Meinung klar und mit Fakten argumentieren kann“ (vgl. Anhang 1:

Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, S. IIff). Die Konsensorientierung und der Einbezug der Mitarbeiter in den Zielerreichungsprozess führt außerdem, wie oben bereits angesprochen, dazu, dass die Mitarbeiter den Eindruck haben ein wichtiger Teil des Prozesses zu sein (vgl. Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager Human Resources Mannheim, S. XXIX). Bezüglich der Hierarchie des Unternehmens waren sich die von mir interviewten Personen auch generell darin einig, dass es bei der SCA verhältnismäßig wenig Hierarchiestufen gibt, die Hierarchie im Unternehmen also relativ flach ist. So gibt es laut Aussagen von Michaela Wingefeld „nur fünf Hierarchiestufen, die wirklich eine starke Bedeutung haben“. Darüber hinaus wird die Organisation im Unternehmen von ihr als „Matrixorganisation“ bezeichnet (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XXI). Eine Matrixorganisation ist laut Definition des Gabler Wirtschaftslexikons

„die Grundform einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur, bei der im Zuge der Bereichsbildung für sämtliche Teilhandlungen Entscheidungskompetenzen formuliert und auf Entscheidungseinheiten übertragen werden, die nur gemeinsam Beschlüsse fassen dürfen“⁵⁵.

Für die SCA bedeutet das konkret, dass viele Projekte über Hierarchie-Grenzen hinweg durchgeführt werden (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XXI). Auch in einem weiteren Interview wurde die Aussage getroffen, dass man für die Arbeit an Projekten versucht „die richtige Kompetenz an Bord zu haben [und] nicht irgendwelche bestimmte Hierarchien“ (vgl. Anhang 1: Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, S. V). Darüber hinaus herrscht die Auffassung, dass eine bottom-up Kommunikation innerhalb des Unternehmens durchaus möglich und sogar gewollt ist. So gibt es im Rahmen von Mitarbeitergesprächen einen strukturierten Feedback-Prozess im persönlichen Bereich wie auch die Möglichkeit im Intranet durch Like- oder Kommentar-Funktionen auf Beiträge zu reagieren. Daneben können Mitarbeiter, die, in anonymisierter Form, beispielsweise einen Verstoß gegen den Verhaltenskodex melden wollen, dies über eine speziell dafür eingerichtete Hotline tun (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XXIII).

⁵⁵ GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Matrixorganisation [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10448/matrixorganisation-v9.html>>. [18.07.2017].

Die oben angesprochenen Elemente der schwedischen Business-Kultur von verhältnismäßig wenig Hierarchien und der daraus resultierenden geringen Machtdistanz, der Anwendung einer partizipativen Entscheidungsfindung und die Wichtigkeit von Objektivität und Rationalität finden sich also durchaus in den strategischen Entscheidungsfindungsprozessen und Hierarchiestrukturen der SCA wieder.

Ein anderes typisches Merkmal für die schwedische Business-Kultur und das damit einhergehende informelle Geschäftsklima ist das Duzen oder die Anrede beim Vornamen. Für die Firmensitze der SCA in Deutschland gibt es diesbezüglich allerdings keine vorgegebenen Regeln oder Richtlinien. In offiziellen Kanälen wie dem Intranet und der Mitarbeiterzeitschrift, wird – sofern die Texte in deutscher Sprache verfasst werden – laut Aussage der Kommunikationsdirektorin das formelle ‚Sie‘ verwendet. In der mündlichen Kommunikation entscheiden die Mitarbeiter selbst, ob und wen sie siezen oder duzen möchten (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XXIf). Das ‚typisch schwedische‘ Element des Duzens findet sich also zumindest im deutschsprachigen Bereich der SCA nicht als übergreifende Norm.

Auch die Gleichbehandlung der Geschlechter spielt für die SCA in der Wahrnehmung der von mir interviewten Mitarbeiter dahingehend eine Rolle, dass das Unternehmen bei der Vergabe von Stellen keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen macht. Außerdem wird gegen Geschlechterdiskriminierung vorgegangen, wenn diese als Verstoß gegen den Verhaltenskodex gemeldet wird. Darüber hinaus gibt es verschiedene Angebote von Seiten des Unternehmens, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. So gibt es beispielsweise teilweise auch bei Führungspositionen die Möglichkeit diese in Teilzeit auszuführen oder das Angebot einen Home Office Tag einzulegen. Außerdem gibt es im Rahmen von Workshops eine Sensibilisierung von Führungskräften hinsichtlich des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kinderbetreuungszuschüsse oder eine von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitorganisierte Ferienaktion am Standort Mannheim. Des Weiteren gibt es Spielkisten, falls eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das eigene Kind für wenige Stunden mit an den Arbeitsplatz bringen möchte, wenn beispielsweise eine Betreuung ausfällt oder auch einen firmeneigenen Service, der bei Problemen im

familiären Bereich als Ansprechpartner fungiert (vgl. Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim, S. XXXff).

Ein weiterer Punkt, der in einem der Gespräche angesprochen werden konnte, ist die Bedeutung von Statussymbolen in der SCA. Diesbezüglich scheint es im Laufe der Unternehmensgeschichte an den Standorten in Deutschland, wie auch in den Firmensitzen der SCA in Europa, eine deutliche Entwicklung hin zu immer weniger Statussymbolen gegeben zu haben. So gab es beispielsweise noch in den achtziger Jahren für Geschäftsführer in Deutschland Statussymbole wie einen eigenen Parkplatz vor der Eingangstür oder ein deutlich größeres Büro als dasjenige anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Firma. Mittlerweile gibt es solche Statussymbole laut Aussage eines langjährigen Mitarbeiters der SCA nicht mehr und Statussymbole spielen nur noch eine „unterdurchschnittliche Rolle“. Hierbei wurde auch ein Bezug zur schwedischen Unternehmenskultur gezogen, welche Statussymbole generell zu vermeiden versucht (vgl. Anhang 1: Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, S. VIff). Als Ergebnis dieses Gespräches lässt sich also feststellen, dass der von mir interviewte Mitarbeiter einen ganz klaren Bezug zur ‚typisch schwedischen‘ Business-Kultur wahrnimmt.

Generell gibt es für die Motivation der Mitarbeiter ein vielseitiges Angebot von Lohnzusatzleistungen, das sich von einer firmeneigenen Kantine, über Gesundheitswochen, Massagemöglichkeiten am Standort Mannheim, speziellen Ruhestandsregelungen und Weiterbildungsmöglichkeiten erstreckt (vgl. Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim, S. XXXVIIff).

Bei der Frage, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens die SCA eher als schwedisches oder als internationales Unternehmen bezeichnen würden, gab es sehr ähnliche Antworten. So waren sie sich darin einig, dass sie die SCA zwar als internationales Unternehmen bezeichnen würde, dass dieses aber durchaus eine „schwedische Prägung“ (vgl. Anhang 1: Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, S. X) hat beziehungsweise als „international mit schwedischen Wurzeln“ anzusehen ist (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XXVI) oder ein „schwedisches Unternehmen, das sehr international ist“ ist (vgl. Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim, S. XXXVIII). So führen Michaela

Wingefeld als auch Andrea Adler die Art und Weise „wie das Unternehmen mit Menschen umgeht“ und die Tatsache, dass der Mensch „sehr stark im Mittelpunkt“ steht auf die schwedischen Wurzeln beziehungsweise eine „schwedische Prägung“ zurück (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XXVI; Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim, S. XXXIX). Diese Wahrnehmung stimmt mit dem generellen Verständnis der schwedischen Business-Kultur überein, die eine starke Mitarbeiterorientierung aufweist, wie auch mit der großen Bedeutung von Selbstentfaltungswerten in Schweden. Menschlichkeit ist ebenso ein Teil des modernen Selbstverständnisses des skandinavischen Landes. Dieser starke Mitarbeiterfokus findet sich auch an anderen Stellen der Gespräche immer wieder, wenn es beispielsweise heißt: „[...] wir wollen, dass jeder Mitarbeiter sein Potential voll entfalten kann an seinem Arbeitsplatz“ (Anhang 2: Interview mit Michael Wingefeld). Auffallend ist ebenfalls die große Identifikation der von mir interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen. So verwendeten sie an mehreren Stellen des Gespräches Formulierungen wie „wir“ oder „bei uns“ wenn sie über die SCA sprachen (vgl. Anhang 1: Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, Anhang 2: Interview mit Michael Wingefeld). Dies spricht dafür, dass sie sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren können und diese für ihren Arbeitsalltag übernommen haben.

Es lässt sich also festhalten, dass die SCA trotz ihrer internationalen Ausrichtung im Arbeitsalltag und Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus schwedische Elemente aufweist und die schwedischen Wurzeln oder eine schwedische Prägung auch in der Wahrnehmung der von mir interviewten für das Unternehmen arbeitenden Personen eine Rolle spielen. Dennoch gibt es keine hundertprozentige Deckungsgleichheit, was sich beispielsweise darin zeigt, dass das Duzen in der firmeninternen Kommunikation zumindest im deutschsprachigen Kontext nicht zwangsläufig verwendet wird.

Bezüglich der Ausprägung der Kultur des Unternehmens als universelle oder pluralistische Unternehmenskultur scheint die SCA tendenziell eher auf eine universelle Unternehmenskultur hinzuarbeiten. Das Ziel ist es, die Mitarbeiter für ein gemeinsames Unternehmen zu begeistern, in welchem regionale Unterschiede eine

eher untergeordnete Rolle spielen. So gibt es zwar in gewissen Maßen kulturelle oder individuelle Freiheiten, die man in globale Projekte einfließen lassen kann oder die den jeweiligen Firmenstandort mitprägen.

Dennoch scheint der Fokus darauf zu liegen, eine gemeinsame Marke aufzubauen und diese beispielsweise durch visuelle Elemente zu unterstützen (Anhang 2: Interview mit Michael Wingefeld, S. XVIII; Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim, S. XXVIII). Da ich bezüglich dieser Frage ausschließlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in Deutschland für die SCA arbeiten, interviewen konnte, lässt sich diese Hypothese nicht in anderen kulturellen Kontexten überprüfen. Festzustellen ist aber auf alle Fälle, dass die Unternehmenskultur der SCA von den von mir interviewten deutschen Mitarbeitern als vorwiegend universell geprägt wahrgenommen wird.

4.5. Die Bedeutung der Trennung der SCA in SCA und Essity

Da der hauptsächliche Fokus dieser Arbeit vor allem auf der SCA vor ihrer Teilung in SCA und Essity liegt, soll an dieser Stelle lediglich ein kurzer Ausblick gegeben werden. Darüber hinaus behandle ich in diesem Kapitel vorwiegend das Unternehmen, welches unter dem Namen Essity weiterarbeitet. Dies liegt zum einen daran, dass Essity etwa 86% des bisherigen Tätigkeitsbereiches der SCA umfasst und damit das deutlich größere Unternehmen darstellt. Zum anderen ist dieser Fokus der Tatsache geschuldet, dass die Kontaktpersonen, mit denen ich im Laufe dieser Arbeit sprechen konnte, mittlerweile bei Essity arbeiten, was mir einen tieferen Einblick in die Entwicklungen dieses Unternehmen ermöglichte.

Die Abspaltung des Hygienegeschäftes vom Forstgeschäft kam für die Direktorin der Kommunikationsabteilung für den deutschsprachigen Raum als logische Konsequenz der Entwicklung der SCA, im Rahmen welcher sich der Geschäftsschwerpunkt vom reinen Forstgeschäft immer weiter zum Hygienegeschäft hin entwickelte (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XI).

Eine der größten Umstellungen, die relativ schnell auffällt, ergibt sich bezüglich der Namensgebung und der Logos der Unternehmen.

Während sich der Name SCA aus den Anfangsbuchstaben der schwedischen Wörter *Svenska Cellulosa Aktiebolaget* zusammensetzt, bildet sich der neue Unternehmensnamen Essity aus den englischen Wörtern *essentials* und *necessities*. Auch das Firmenlogo hat sich stark vom davor verwendeten *valknut* entfernt, welches durch seinen Ursprung in der nordischen Mythologie, eine Verbindung zur schwedischen Heimat des Unternehmens herstellte. Bezüglich dieser sehr visuellen Elemente entsteht also zunächst der Eindruck, dass das neu gegründete Unternehmen vor allem sein internationales Profil ausbauen möchte.

In den Gesprächen, die ich im Rahmen dieser Arbeit mit zwei Mitarbeiterinnen und einem Mitarbeiter führen konnte, kam außerdem heraus, dass der Konzern sich modernisieren möchte. Dies umfasst unter anderem die strategische Ausrichtung des Unternehmens, eine Überarbeitung der Kernwerte und die Erschließung neuer Zielgruppen (vgl. Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S.XIV). Darüber hinaus gibt es ebenso eine Änderung im Kommunikationsfokus bezüglich des Nachhaltigkeitsschwerpunktes des Unternehmens. So können die firmeneigenen Wälder, durch die Tatsache, dass diese der SCA gehören, nicht mehr in den Mittelpunkt der Kommunikation von Essity gestellt werden. Ziel ist es deutlich zu machen, dass Essity wie auch die SCA zuvor Rohstoffe einsetzt, die aus nachhaltigen Quellen kommen und das Unternehmen versucht, Produkte und Prozesse dahingehend zu optimieren, dass sie so wenig natürliche Ressourcen wie möglich beanspruchen (vgl. Anhang 1: Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia, S. VIIIff). Nachhaltigkeit bleibt also auch für Essity weiterhin ein Kernthema und es ist lediglich der Fokus der Kommunikation, der von nun an einen anderen Schwerpunkt legt.

Die strategische Ausrichtung von Essity verschob sich durch die Trennung von Hygiene- und Forstprodukten auf Hygiene- und Gesundheitsprodukte. Die Kernwerte des Unternehmens befinden sich zur Entstehungszeit dieser Arbeit in Überarbeitung und sollen modernisiert werden. Damit ist jedoch bislang keine drastische Umkehr von den bisherigen Werten geplant.

Auffallend bei diesem Prozess ist die Einbindung der Mitarbeiter, die durch eine weltweite Befragung von 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Workshops in die Entwicklung mit einbezogen werden sollen. Bezüglich der neu zu erschließenden Zielgruppen für die Unternehmenskommunikation will sich die Essity auch auf Influencer und Nichtregierungsorganisationen konzentrieren und auch generell die Präsenz des Unternehmens im Social Media Bereich ausbauen.

Damit soll das Spektrum der externen Kommunikation also erweitert werden (vgl. Angang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH, S. XVI). So werden auch weiterhin Menschen und Mitarbeiter eine bedeutende Rolle für das internationale Unternehmen spielen und es scheint von Bedeutung zu sein, sie in wichtige Prozesse mit einzubeziehen.

Bezüglich der Internetpräsenz der beiden Unternehmen fällt vor allem Eines vorrangig auf. Während die *essity.com*⁵⁶ Seite bei erstmaligem Aufrufen in englischer Sprache verfasst ist, ist die Startseite von *sca.com*⁵⁷ auf Schwedisch. Dies spricht dafür, dass Essity versucht ein eher internationales Publikum anzusprechen, während die jetzige SCA sich vor allem auf den schwedischen Raum fokussiert.

Wie sich die beiden, voneinander unabhängig agierenden, Unternehmen in Zukunft entwickeln werden kann an dieser Stelle nicht klar vorausgesagt werden. Was allerdings auffällt, ist, dass Essity sich scheinbar vor allem als internationales Unternehmen profilieren möchte, während die SCA sich in ihrem Erscheinungsbild voll und ganz auf die schwedischen Wurzeln zurückbesinnt.

⁵⁶ Essity Unternehmenswebseite. Verfügbar über : <<http://www.essity.com>>. [24.07.2017].

⁵⁷ SCA Unternehmenswebseite. Verfügbar über : <<http://www.sca.com>>. [24.07.2017].

5. Schlussbetrachtung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es festzustellen, inwieweit Elemente der schwedischen Mentalität für das Selbstbild der SCA eine Rolle spielen. Diese Überprüfung fand basierend auf der Grundannahme Geert Hofstedes statt, dass die nationale Prägung der Gründerpersönlichkeit und der dominanten Elite eines Unternehmens einen wichtigen Einfluss auf dessen Kultur hat.

Hierbei ist zunächst wichtig festzuhalten, dass Kultur eine wesentliche Voraussetzung jeglichen sozialen Handelns darstellt und damit sowohl auf nationale Identität, als auch auf Unternehmen als komplexe soziale Systeme einen Einfluss ausübt.

Die Idee von nationaler Identität basiert hierbei auf dem Gedanken, dass sich Menschen, die innerhalb eines bestimmten Landes aufwachsen und leben, in bestimmten Verhaltensmustern und in ihrer Persönlichkeit ähneln. Auch wenn dabei nicht vergessen werden darf, dass eine Vielzahl nationaler Stereotypen existiert und Kultur darüber hinaus nicht die Persönlichkeit eines Menschen determiniert, ist das Vorhandensein einer gewissen nationalen Prägung unumstritten.

Um nationale Kultur, ihre Dimensionen und ihre Ausprägungen zu beschreiben und mit anderen Kulturen zu vergleichen, gibt es in der Wissenschaft verschiedene Modelle und Konzepte. Auf Grundlage der Kulturdimensionen Geert Hofstedes, der *Global Cultural Map* nach Robert Inglehart und der Kommunikationsstrategie des *Nation Branding* nach Simon Anholt konnten verschiedene Elemente der schwedischen Mentalität herausgearbeitet werden. Als ‚typisch schwedisch‘ gilt demnach eine feminin geprägte Gesellschaft, innerhalb derer in großem Maße weltlich-rationale und auch Selbstentfaltungswerte eine Rolle spielen. Darüber hinaus stellt sich Schweden selbst als Land dar, in welchem Geschlechtergleichheit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit sowie Innovation von großer Bedeutung sind. In Bezug auf die schwedische Business-Kultur sind vor allem Elemente wie das Duzen von Kollegen, vergleichsweise wenig Hierarchien, eine Kompromiss- und Konsensorientierung, ein informeller Führungsstil, das Vermeiden von Statussymbolen, ein Fokus auf

Teamarbeit, eine relativ hohe Risikobereitschaft, eine partizipativen Entscheidungsfindung als auch eine großen Mitarbeiterorientierung prägend.

Auch der schwedische Ethnologe Åke Daun, der sich intensiv mit der schwedischen Mentalität beschäftigte, benennt ganz ähnliche Elemente als ‚typisch schwedisch‘. Er beschreibt Modernität als Kern der schwedischen nationalen Identität, die gemäß seiner Meinung darüber hinaus außerdem durch eine große Bereitschaft zu Kompromissen, Objektivität, Rationalität und Bescheidenheit geprägt wird.

Kultur hat allerdings nicht nur einen Einfluss auf nationale Identität und einzelne Länder. Jeder Mensch ist in ein vielschichtiges System unterschiedlicher kultureller Ebenen eingebettet. Eine dieser Ebenen ist die Ebene der Organisation oder des Unternehmens. Ähnlich wie die Vermittlung einer bestimmten nationalen Identität durch *Nation Branding*, kann ein Teil der Unternehmensidentität durch *Corporate Identity* vermittelt werden, welche auf der Kultur eines Unternehmens basiert.

Um die Kultur eines Unternehmens so vollständig wie möglich zu beschreiben existieren auch hier verschiedene Modelle. E.T. Hall macht in seinem Eisbergmodell einen Unterschied zwischen sichtbaren und unsichtbaren Elementen der Unternehmenskultur, während Edgar H. Schein in seinem Kulturebenenmodell die Unternehmenskultur in Artefakte, Werte und Normen, als auch Grundannahmen aufgliedert. Es gibt folglich einen schwer zugänglichen Teil der Unternehmenskultur, was die Erforschung deutlich erschwert und auch die Ergebnisse dieser Arbeit limitiert.

Nichtsdestotrotz konnten verschiedene Elemente der schwedischen Mentalität in der Unternehmenskultur und im Selbstbild der SCA herausgefunden werden.

Bereits in der Geschichte der SCA fällt auf, dass Schweden als Standort immer ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für das Unternehmen war. So spielte er nicht nur bei der Gründung im Jahr 1929 eine Rolle, sondern Stockholm blieb bis ins Jahr der Unternehmenstrennung der Firmenhauptsitz der SCA. Ein anderer ‚typisch schwedischer‘ Themenschwerpunkt, der in der Historie des Unternehmens auffällt, ist die stetigen Bemühungen um Naturschutz und Nachhaltigkeit.

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Firmenlogos als Teil des Corporate Designs und stellvertretend für die Artefaktebene Edgar Scheins, fällt auf, dass für das Logo, welches ab den neunziger Jahren verwendet wurde, ein heidnisch-germanisches Symbol aus der nordischen Mythologie herangezogen wurde. Mit der Verwendung des *valknut* wurde also eine direkte visuelle Verbindung zu den skandinavischen Wurzeln der SCA hergestellt.

Bei der Untersuchung der Unternehmenswebseite der SCA fallen ebenfalls verschiedene ‚typisch schwedische‘ Elemente auf. Allem voran ist das Thema Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit auf der Unternehmenswebseite sehr prägnant. Es findet sich in der Selbstbeschreibung des Unternehmens, seiner Mission, dem Unternehmensziel wie auch in unterschiedlichen Auszeichnungen, welche die SCA über die Jahre hinweg erhielt, wieder. Auf der deutschsprachigen Unternehmenswebseite wird die Wichtigkeit dieser Thematik sogar mit der Herkunft als schwedisches Forstunternehmen begründet. Dies ist das einzige Mal, dass das Unternehmen ausdrücklich seine schwedische Herkunft als explizite Begründung für eine bestimmte Handlungsweise verwendet.

Ein anderes Element, welches sich wiederholt auf der Webseite finden lässt ist das der Geschlechtergleichheit. So ist beispielsweise die Präsenz von Männern und Frauen im Vorstand relativ ausgeglichen. Außerdem startete die SCA im Jahr 2014 rund um das Volvo Ocean Race eine Kampagne, um die Geschlechtergleichheit voranzubringen.

Auch zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt es auf der Firmenwebseite eine eigene Rubrik, in welcher verschiedene Elemente vorgestellt werden, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieses Thema erleichtern sollen. Darüber hinaus spielen Innovation, wie auch eine generelle Mitarbeiterorientierung und der Fokus Teamarbeit eine wiederkehrende Rolle.

Im Verhaltenskodex der SCA, welcher die 2. Kulturebene des Modells nach Schein repräsentiert, findet sich ein vergleichbares Bild. Hier steht der Fokus vor allem auf Menschen und Mitarbeiter wie auch Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit.

Um einen Einblick in die tieferen Ebenen der Unternehmenskultur – welche für außen stehende Personen unsichtbar ist – zu bekommen, wurden im Rahmen dieser Arbeit außerdem drei Mitarbeitergespräche mit deutschen Mitarbeitern der SCA geführt. Auch wenn Duzen, als ‚typisch schwedisches‘ Merkmal in der SCA nicht unbedingt üblich ist, findet sich auch in der Wahrnehmung der von mir interviewten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl von schwedischen Elementen wieder. Diese Elemente reichen von der Wahrnehmung der SCA als modernes Unternehmen, über wenig Hierarchien, ein Fokus auf projektbezogene wie auch generelle Teamarbeit, eine konsensorientierte, partizipative Entscheidungsfindung, einen kooperativen Führungsstil, eine offene Kommunikation, ein Vorgehen gegen Geschlechterdiskriminierung, eine geringe Rolle von Statussymbolen bis hin zum generellen Gefühl, das ein respektvoller Umgang mit Mensch und Mitarbeiter für die SCA im Vordergrund steht. Die Tatsache, dass für die von mir interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mensch im Mittelpunkt des Handelns der SCA steht, wird außerdem als durch die schwedischen Wurzeln des Unternehmens mitbegründet angesehen. So nahmen alle von mir interviewten Personen die SCA als internationalen Konzern wahr, für den der schwedische Ursprung aber nach wie vor eine Rolle spielt, da die schwedische Prägung allem Handeln einen gewissen Rahmen gibt.

Eine schwedische Mentalität findet sich bei der SCA also vor allem indirekt in den Werten, die das Unternehmen vermittelt, wie auch direkt in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder. Auch wenn sich diese Wahrnehmung ausschließlich auf die von mir interviewten Personen bezieht, lässt sich feststellen, dass sich Elemente einer schwedischen Mentalität bei der SCA auch nach der globalen Expansion und einer fast hundertjährigen Geschichte immer noch eindeutig finden lassen. Diese werden zwar nicht unbedingt kommunikativ als explizit schwedisch in den Vordergrund gestellt, spielen aber zweifelsohne eine große Rolle und prägen die tägliche Arbeit und den menschlichen Umgang des Unternehmens. Somit kann in Bezug auf die von mir untersuchten Elemente die Hypothese Hofstede's voll und ganz unterstützt werden.

Da die Trennung in SCA und Essity zur Entstehungszeit dieser Arbeit ein laufender Prozess war, konnte hier nur ein kleiner Ausblick auf eventuelle Entwicklungen gegeben werden. Eine interessante Studie, welche diese Arbeit fortsetzen könnte, wäre eine tiefgreifende Untersuchung der Weiterentwicklung der heutigen SCA wie auch von Essity, um zu erforschen, wie diese beiden Unternehmen nach der Trennung mit ihrem schwedischen Erbe umgehen und um herauszufinden ob Elemente der schwedischen Mentalität auch weiterhin eine Rolle spielen werden.

6. Bibliographie

Literatur

ABI-HASHEM, Naji; BARBUTO, Isabel G. (2013). Hofstede, Geert H. In: KEITH, Kenneth D. (Hrsg.), *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*. Malden, MA [u.a.]: Wiley-Blackwell [online]. Verfügbar über: <http://onlinelibrary.wiley.com/emedien/ub.uni-muenchen.de/doi/10.1002/9781118339893.wbecp267/abstract>. [28.06.2017].

ANHOLT, Simon (2005). Branding nations. *Brand strategy* (196): 34-35.

BROSIUS, Hans-Bern; HAAS, Alexander; KOSCHEL, Friederike (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

CHEW III, William L. (2006). What's in a National Stereotype? An Introduction to Imagology at the Threshold of the 21st Century. In: CORBETT, John; WALRAVENS, Jan (Hrsg.): *Language and Intercultural Communication* 6 (3-4): 179-187.

DAUN, Åke (1993). Modern och anspråkslös. Mentalitet och självstereotypier bland svenskar. In: LAUREYS, G.; KAYSER NIELSEN, N.; NØRREGAARD, Frandsen (Hrsg.), *Skandinaviensbilleder. En anatologi fra en europæisk kulzutkanference. Tijdschrift vor Skandinaviestiek* 14 (1): 17-28.

DÖRING, Nicola; BORTZ, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer.

DÜRRSCHMIDT, Jörg (2006). Roland Robertson: Kultur im Spannungsfeld der Globalisierung. In: MOEBIUS, Stephan; QUADFLIEG, Dirk (Hrsg.), *Kultur. Theorien der Gegenwart*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 519-530.

- EMMERLING, Tanja (2008). Probleme der textuellen Darstellung von Unternehmensidentität auf Unternehmenswebsites. In: CRIJNS, Rogier; THALHEIM, Janine (Hrsg.), *Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation. Inner- und außerbetriebliche Kommunikationsaspekte von Corporate Identity und Interkulturalität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 245-258.
- HOFSTEDE, Geert (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies* 14 (2): 75-89.
- HOFSTEDE, Geert (1985). The Interaction between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies* 22 (4): 347-357.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan (2005). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- INGLEHART, Ronald; BAKER, Wayne E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review* 65 (1): 19-51.
- KANEVA, Nadia (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication* (5): 117-141.
- KEITH, Kenneth D. (2013). Dimensions of Culture (Geert H. Hofstede) – Overview. In: KEITH, Kenneth D. (Hrsg), *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*. Malden, MA [u.a.]: Wiley-Blackwell [online]. Verfügbar über: <http://onlinelibrary.wiley.com/emedien.ub.uni-muenchen.de/store/10.1002/9781118339893.wbeccp164/asset/wbeccp164.pdf?v=1&t=j5chp4sd&s=029922ae51f3843153fc6408d01660f7>. [20.07.2017].

- KUMOLL, Karsten (2006). Clifford Geertz: Die Ambivalenz kultureller Formen. In: MOEBIUS, Stephan; QUADFLIEG, Dirk (Hrsg.), *Kultur. Theorien der Gegenwart*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 81-90.
- LÖNNQVIST, Jan-Erik; KONSTABEL, Kenn; LÖNNQVIST, Nellystiina; VERKASALO; Markku (2014). Accuracy, Consensus, In-Group Bias, and Cultural Frame Shifting in the Context of National Character Stereotypes. *Journal of Social Psychology* 154 (1): 40-58.
- MALEKI, Ammar; DE JONG, Martin (2014). A Proposal for Clustering the Dimensions of National Culture. In: *Cross-Cultural Research* 48 (2): 107-143.
- MAST, Claudia (2010). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- MCDANIEL, Edwin R.; SAMOVAR, Larry A.; PORTER, Richard E. (2011): Using Intercultural Communication: The Building Blocks. In: SAMOVAR, Larry A.; PORTER, Richard E.; McDANIEL, Edwin R. (Hrsg.), *Intercultural Communication. A Reader*. Boston [u.a.]: Wadsworth. S. 4-19.
- MOOTZ, Jennifer (2013). Dimensions of Culture (Geert H. Hofstede) – Long- and Short-Term Orientation. In: KEITH, Kenneth D. (Hrsg), *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*. Malden, MA [u.a.]: Wiley-Blackwell [online]. Verfügbar über: <http://onlinelibrary.wiley.com/emedien.ub.uni-muenchen.de/store/10.1002/9781118339893.wbeccp583/asset/wbeccp583.pdf?v=1&t=j5ch5xty&s=8975a71d14d4ef19ba18adf76371710f974b46f3>. [20.07.2017].
- MÜLLER, Marie-Anic (2009). *Das Schwedenbild in der Unternehmenskultur von IKEA*. Diplomarbeit Universität Wien [online]. Verfügbar über: http://othes.univie.ac.at/3657/1/2009-02-17_0248073.pdf. [07.06.2017].

NÖMM, Heidi Marie (2007). *The Image of Sweden. A Study of the Swedish Embassy's Nation Branding and Public Diplomacy in Germany*. Master thesis Uppsala University [online]. Verfügbar über: <<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:131381/FULLTEXT01.pdf>>. [30.05.2017].

NÜNNING, Ansgar (2009). *Vielfalt der Kulturbegriffe* [online]. Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar über: <<http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all>>. [04.07.17].

NYMAN, Lhinn Nilsson; REHN, Sofia (2008). *Branding Sweden. A comparative study of the national identity, the nation brand identity and the nation brand image*. Master thesis Lund University [online]. Verfügbar über: <<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1339542>>. [29.05.17].

PARUSEL, Bernd (2015). *Länderprofil Schweden* [online]. Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar über: <<http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/laenderprofile/57839/schweden>>. [20.06.2017].

PATEAU, Jacques (2005). *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*. Cergy-Pontoise Cedex: CIRAC.

PORTER, Michael E.; STERN, Scott (2010). *National Innovative Capacity* [online]. Verfügbar über: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Innov_9211_610334c1-4b37-497d-a51a-ce18bbcf435.pdf>. [21.06.2017].

QUASTHOFF, Uta (1973). *Soziales Vorurteil und Kommunikation. Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps. Ein interdisziplinärer Versuch im Bereich der Linguistik, Sozialwissenschaft und Psychologie*. Frankfurt am Main: Athenäum.

- SCHEIN, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHMITZ, Lena (2015). *Nationalkultur versus Berufskultur. Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstede*. Bielefeld: transcript.
- SCHÖNBORN, Gregor (2014). *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.
- SCHWEIZER, Manuel (2010). *Missbrauch nordischer Mythologie und Symbolik durch RechtsextremistInnen* [online]. Österreichische Gesellschaft für Politikberatung und Politikentwicklung (ÖGPP). Verfügbar über : http://politikberatung.or.at/fileadmin/_migrated/media/Der-Missbrauch-nordischer-Mythologie-und-Symbolik-durch-RechtsextremistInnen.pdf. [06.07.2017].
- SEN, Amartya (2004). How Does Culture Matter? In: RAO, Vijayendra; WALTON, Michael (Hrsg.), *Culture and Public Action*. Stanford: Stanford University Press. S. 37-58.
- WEBER, Birgit (2007a). *Von der Selbstversorgung zum Weltmarkt* [online]. Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar über: <http://www.bpb.de/izpb/8520/von-der-selbstversorgung-zum-weltmarkt?p=all>. [05.06.2017].
- WEBER, Birgit (2007b). *Kooperation und Konflikt – Menschen im Unternehmen*. [online]. Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar über: <http://www.bpb.de/izpb/8554/kooperation-und-konflikt-menschen-im-unternehmen?p=all>. [05.06.2017].
- WIEN, Andreas; FRANZKE, Normen (2014). *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Internetquellen

European Innovation Scoreboard 2017 [online]. Verfügbar über : <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/24063>>. [21.06.2017].

FSC Deutschland : SCA Forest Products [online]. Verfügbar über : <http://www.fsc-deutschland.de/preview.sca-forest-products-ola-krn-forest-ecologistsca-forest-products-ab.a-540.pdf>>. [03.07.2017].

GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Code of Conduct [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18000/code-of-conduct-v7.html>>. [17.07.2017].

GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort : Corporate Design [online]. Verfügbar über : <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v6.html>>. [06.07.2017].

GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Corporate Identity [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v9.html>>. [05.06.2017].

GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Matrixorganisation [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10448/matrixorganisation-v9.html>>. [18.07.2017].

GABLER Wirtschaftslexikon. Stichwort: Unternehmenskommunikation [online]. Springer Gabler Verlag. Verfügbar über: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326741/unternehmenskommunikation-v7.html>>. [05.06.2017].

International Labour Organization (2014). *Maternity and paternity at work. Law and practice across the world*. [online]. Genf: ILO. Verfügbar über: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242615.pdf>. [20.06.2017].

Nation Brands Index 2016. [online]. Verfügbar über: <<http://nation-brands.gfk.com>>. [20.06.2017].

Unternehmenswebseite von Essity:

- Essity Unternehmenswebseite [online]. Verfügbar über : <<http://www.essity.com>>. [24.07.2017].

Unternehmenswebsite der SCA:

- SCA : Beruf und Familie [online]. Verfügbar über : <http://www.sca.com/de/deutschland/Karriere/Work-Life-Balance/Beruf_undFamilie/>. [14.06.2017].
- SCA : Board of Directors [online]. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/Organization_amp_Management/Board-of-Directors/>. [10.04.2017].
- SCA: Geschichte [online]. Verfügbar über : <<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Geschichte/>>. [14.06.2017].
- SCA: History [online]. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/History/>. [10.04.2017].
- SCA : Innovation at SCA [online]. Verfügbar über : <http://sca.com/en/About_SCA/Innovation-at-SCA/>. [10.04.2017].
- SCA : Meilensteine Nachhaltigkeit [online]. Verfügbar über : <http://www.sca.com/de/deutschland/Nachhaltigkeit1/Vision-und-Ziele/Meilensteine_Nachhaltigkeit/>. [14.06.2017].
- SCA: Mission, vision and core values [online]. Verfügbar über : <https://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/Mission-vision-and-core-values/>. [10.04.2017].

- SCA: Mission, Vision und Werte [online]. Verfügbar über: [<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/SCA-auf-einen-Blick/Mission-Vision-und-Werte/>](http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/SCA-auf-einen-Blick/Mission-Vision-und-Werte/). [14.06.2017].
- SCA: Press Release. SCA presents Annual Report and updated logotype [online]. Verfügbar über: [<http://www.sca.com/en/about-sca/currently-in-sca/press-releases/Press-releases/2013/SCA-presents-Annual-Report-and-updated-logotype/>](http://www.sca.com/en/about-sca/currently-in-sca/press-releases/Press-releases/2013/SCA-presents-Annual-Report-and-updated-logotype/). [10.04.2017].
- SCA: SCA by country [online]. Verfügbar über : [<http://sca.com/en/About_SCA/sca-by-country/>](http://sca.com/en/About_SCA/sca-by-country/). [10.04.2017].
- SCA: SCA in Brief [online]. Verfügbar über : [<http://sca.com/en/About_SCA/SCA in Brief/>](http://sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/). [10.04.2017].
- SCA: SCA in Deutschland [online]. Verfügbar über : [<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/>](http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/). [14.06.2017].
- SCA : SCA Nachhaltigkeitsziele [online]. Verfügbar über : [<http://www.sca.com/de/deutschland/Nachhaltigkeit1/Vision-und-Ziele/SCA Nachhaltigkeitsziele/>](http://www.sca.com/de/deutschland/Nachhaltigkeit1/Vision-und-Ziele/SCA_Nachhaltigkeitsziele/). [14.06.2017].
- SCA : SCA to become two listed companies. Verfügbar über : [<http://sca.com/en/Media/Press-releases/Press-releases/2017/SCA-to-become-two-listed-companies-the-forest-products-company-SCA-and-the-hygiene-and-health-company-Essity/>](http://sca.com/en/Media/Press-releases/Press-releases/2017/SCA-to-become-two-listed-companies-the-forest-products-company-SCA-and-the-hygiene-and-health-company-Essity/). [10.04.2017].
- SCA : Strategy [online]. Verfügbar über : [<http://sca.com/en/About_SCA/strategy/>](http://sca.com/en/About_SCA/strategy/) [10.04.2017].
- SCA : SCA Supports Women on International Women's Day [online]. Verfügbar über : [<http://sca.com/en/Media/News-features/2017/SCA-Supports-Women-on-International-Womens-Day/>](http://sca.com/en/Media/News-features/2017/SCA-Supports-Women-on-International-Womens-Day/). [10.04.2017].
- SCA : Unsere Auszeichnungen [online]. Verfügbar über : [<http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Unsere-Auszeichnungen/>](http://www.sca.com/de/deutschland/SCA-in-Deutschland/Unsere-Auszeichnungen/). [14.06.2017].
- SCA : Verhaltenskodex [online]. Verfügbar über : [<http://sca.com/en/Sustainability/People/sustainability-target-code-of-conduct/code-of-conduct-language-versions/>](http://sca.com/en/Sustainability/People/sustainability-target-code-of-conduct/code-of-conduct-language-versions/). [10.04.2017].
- SCA : Work-Life-Balance [online]. Verfügbar über : [<http://www.sca.com/de/deutschland/Karriere/Work-Life-Balance/>](http://www.sca.com/de/deutschland/Karriere/Work-Life-Balance/). [14.06.2017].

Team SCA Webseite:

- Team SCA: SCA in the Volvo Ocean Race [online]. Verfügbar über : <http://teamsca.com/sca/sca-in-the-volvo-ocean-race>>. [17.07.2017].
- Team SCA: Volvo Ocean Race 2014/15 [online]. Verfügbar über : <http://teamsca.com/volvo-ocean-race-201415>>. [17.07.2017].

Webseite des Swedish Institute (SI) *Sweden.se*:

- 10 Swedish Myths uncovered [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/culture-traditions/10-swedish-myths-uncovered/>>. [21.06.2017].
- About this Site [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/about-this-site/>>. [20.06.2017].
- Gender Equality in Sweden [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/society/gender-equality-in-sweden/>>. [20.06.2017].
- Innovation in Sweden [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>>. [20.06.2017].
- Sweden and Gender Equality [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/society/sweden-gender-equality/>>. [20.06.2017].
- Sweden tackles Climate change [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/nature/sweden-tackles-climate-change/>>. [21.06.2017].
- Swedes love Nature [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/nature/swedes-love-nature/>>. [21.06.2017].
- Taking Care of Business in Sweden [online]. Verfügbar über: <https://sweden.se/business/taking-care-of-business-in-sweden/>>. [20.06.2017].

World Economic Forum (2016). *The Gender Gap Report 2016* [online]. Verfügbar über:

http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf>. [20.06.2017].

Sekundärliteratur

DAUN, Åke (1998). *Svensk mentalitet. Ett jämförande perspektiv*. Stockholm: Rabén Prisma.

HALL, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

HOFSTEDE, Geert (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

SCHEIN, Edgar H. (1984). Coming to a new Awareness of Organizational Culture. In: *Sloan Management Review* 25 (2): 3-16.

7. Anhänge

Anhang 1 : Interview mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia
.....I

Anhang 2 : Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH
.....XI

Anhang 3 : Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim
.....XXVII

Anhang 4 : Ausschnitt aus dem SCA Brandbook 2012
.....XL

