

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Vorwort	XV
1. Einführung	1
1.1 Motivation zur Beschäftigung mit der Kultur.....	1
1.2 Ziel und Ablauf der Arbeit.....	9
2. Grundlagen: Das kulturbewußte Personalmanagement in der Personal- und Organisationsforschung	13
2.1 Klärung zentraler Begriffe	14
2.1.1 Begriff und Funktionen der Kultur	14
2.1.2 Kulturbewußtes Personalmanagement	25
2.2 Inhaltliche Grundlagen des kulturbewußten Personalmanagements	27
2.2.1 Einbeziehung der kulturellen Dimension in das Menschenbild	27
2.2.1.1 Traditionelle Menschenbilder in der Personalwirtschaft.....	29
2.2.1.2 Das Menschenbild des "homo cultus"	32
2.2.2 Einbeziehung der Kultur in das Betriebsbild: "Von der Unternehmenskultur zum Kulturunternehmen"	38
2.2.2.1 Traditionelle Betriebsbilder.....	38
2.2.2.2 Das Kulturstaatskonzept von Ernst Rudolf Huber	39
2.2.2.3 Das Betriebsbild des "Kulturunternehmens"	41
2.2.2.4 Das Kulturunternehmen als evolutionsfähiges System	45
2.2.3 Die Beziehung der Kultur zu Strategie und Struktur.....	49
2.2.3.1 Kultur und Struktur	50
2.2.3.2 Kultur und Strategie	50
2.2.3.3 Zusammenfassung	52
2.2.4 Inhaltliche Zusammenhänge von Personalarbeit und Kultur	55
2.2.4.1 Der Einfluß der Personalarbeit auf die Kultur.....	56
2.2.4.2 Der Einfluß der Kultur auf die Personalarbeit.....	60
2.2.5 Zusammenfassung und Bestimmung des Zielsystems	63
2.2.5.1 Thesen zur inhaltlichen Bestimmung des kulturbewußten Personalmanagements	63
2.2.5.2 Thesen zum Zielsystem des kulturbewußten Personalmanagements.....	64
2.3 Methodologische Grundlagen des kulturbewußten Personalmanagements.....	67
2.3.1 Ein kulturtheoretischer Forschungsansatz in der Personal- und Organisationsforschung.....	67

2.3.1.1 Wert einer Kulturtheorie in der Personal- und Organisationsforschung.....	68
2.3.1.2 Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt des kulturbewußten Personalmanagements	73
2.3.1.3 Forschungsziele des kulturbewußten Personalmanagements.....	75
2.3.2 Kulturbewußtes Personalmanagement im Spannungsfeld von nomothetischem und idiographischem Wissenschaftsverständnis	76
2.3.2.1 Die Position des Kritischen Rationalismus	77
2.3.2.2 Die Methodik des Verstehens (Hermeneutik).....	79
2.3.2.3 Klärung der eigenen Position und Darlegung der Forschungsmethodik	85
2.3.3 Bezug zu Ansätzen der Organisationskulturforchung	88
2.3.3.1 Systematisierung der Forschungsansätze	89
2.3.3.2 Bedeutung für das kulturbewußte Personalmanagement	94
2.3.4 Bezug zu personalwirtschaftlichen Ansätzen	95
2.3.4.1 Kulturbewußtes Personalmanagement als Baustein der Differentiellen Personalwirtschaftslehre.....	97
2.3.4.1.1 Gegenstand einer "Differentiellen Personalwirtschaftslehre".....	97
2.3.4.1.2 Identifizierung geeigneter Moderatorvariablen.....	99
2.3.4.1.3 Kultur als Moderatorvariable	103
2.3.4.1.3.1 Konzeptionelle Fragestellung.....	104
2.3.4.1.3.2 Fragen der praktischen Umsetzung	108
2.3.4.2 Kulturbewußtes Personalmanagement als Erweiterung der Werteorientierten Personalpolitik	111
2.3.4.2.1 Grundgedanken der Werteorientierten Personalpolitik.....	113
2.3.4.2.2 Werteorientierte Personalpolitik als Kernelement des kulturbewußten Personalmanagements	115
2.3.4.3 Kulturbewußtes Personalmanagement als Spezifizierung des (strategischen) Human Resource Management	116
2.3.4.3.1 Wurzeln des Human Resource Management	117
2.3.4.3.2 Merkmale des Strategischen Personalmanagements.....	118
2.3.5 Zusammenfassung: Thesen zu den methodologischen Grundlagen des kulturbewußten Personalmanagements	122
3. Kulturanalyse	125
3.1 Vorüberlegungen.....	125
3.1.1 Relevante Disziplinen als Ansatzpunkte zur Bestimmung und Erklärung kultureller Merkmale	126
3.1.1.1 Volkskunde und Völkerkunde (Ethnologie).....	126
3.1.1.2 Kulturanthropologie	128
3.1.1.3 Kultursociologie	130
3.1.1.4 Kulturpsychologie	131
3.1.1.5 Politische Kulturforschung.....	134
3.1.1.6 Kulturgeschichte.....	138
3.1.2 Entwicklung eines Analyserahmens.....	141

3.1.2.1	<u>Hierarchieebenen der Kultur</u>	142
3.1.2.1.1	Ansätze einer hierarchischen Untergliederung der Kultur	143
3.1.2.1.2	Interdependenzen von unterschiedlichen Kulturebenen	147
3.1.2.2	Eine ökonomisch orientierte Differenzierung der Kultur: Ableitung der Kulturfelder als personalwirtschaftlicher Sachkanon	149
3.1.2.2.1	Interaktionsprozeßanalyse nach Bales	149
3.1.2.2.2	Modell des Entscheidungsprozesses	153
3.1.2.2.3	Entwurf eines Analyserasters in Form der Kulturfelder als personalwirtschaftlicher Sachkanon	155
3.1.2.2.3.1	Überblick über die einzelnen Kulturfelder	155
3.1.2.2.3.1.1	Informations- und Kommunikationskultur	158
3.1.2.2.3.1.2	Vertrauenskultur	162
3.1.2.2.3.1.3	Unternehmer- und Innovationskultur	169
3.1.2.2.3.1.4	Partizipations- und Teamkultur	172
3.1.2.2.3.1.5	Konfliktkultur	175
3.1.2.2.3.1.6	Fehler- und Lernkultur	177
3.1.2.2.3.2	Interdependenzen der Kulturfelder und Problematik der Einteilung	179
3.1.2.2.3.3	Grundsätzliche Effizienzüberlegungen zu den Kulturfeldern	183
3.1.2.3	Anwendung des Analyserasters der Kulturfelder als semantic differential	205
3.1.2.4	<u>Kulturtypologien</u>	208
3.1.3	Zusammenfassung	209
3.2	<u>Analyse der Nationalkultur</u>	211
3.2.1	Ziele der Analyse	211
3.2.2	Probleme der Bestimmung der deutschen Nationalkultur	212
3.2.2.1	Dilemma der Bildung von Hypothesen	212
3.2.2.2	Deutschland als "schwieriges Vaterland"	214
3.2.2.3	Die Frage der kulturellen Einheit	216
3.2.2.3.1	Die Probleme im Zuge der Wiedervereinigung	218
3.2.2.3.2	Die Probleme im Zuge der Entwicklung einer multikulturellen Gesellschaft	223
3.2.2.3.3	Die Probleme im Hinblick auf die europäische Einigung	225
3.2.3	Blickwinkel zur Bestimmung der kulturellen Identität der Deutschen	227
3.2.3.1	Religiöse Wurzeln zur Bestimmung der kulturellen Identität der Deutschen	227
3.2.3.2	Die kulturelle Identität der Deutschen aus rechtlicher Sicht	232
3.2.3.3	Die kulturelle Identität als Stereotyp wahrgenommener Eigenschaften	235
3.2.3.3.1	Selbstbild der Deutschen	236
3.2.3.3.2	Fremdbild der Deutschen	241
3.2.4	Nationalkulturelle Bedingungen hinsichtlich der Kulturfelder	247
3.2.4.1	Grundpositionen zur Situation der deutschen Wirtschaftskultur im Rahmen der Standortdiskussion	248

3.2.4.2 Funktionale und dysfunktionale Aspekte typisch deutscher Denk- und Verhaltensweisen in Bezug auf die einzelnen Kulturfelder	252
3.2.4.2.1 Informations- und Kommunikationskultur	253
3.2.4.2.2 Vertrauenskultur	264
3.2.4.2.3 Unternehmer- und Innovationskultur	274
3.2.4.2.4 Partizipations- und Teamkultur	290
3.2.4.2.5 Konfliktkultur	297
3.2.4.2.6 Fehler- und Lernkultur	309
3.3 Analyse der Organisationskultur und ihrer Subkulturen	316
4. Kulturwandel	317
4.1 Theorien des Kulturwandels	317
4.2 Kulturwandel auf gesellschaftlicher Ebene: Veränderungen der deutschen Nationalkultur	321
4.3 Kulturwandel auf betrieblicher Ebene: Möglichkeiten und Grenzen zur Bestimmung einer betrieblichen Soll-Kultur	329
4.3.1 Methodik und Organisation des betrieblichen Kulturwandels	329
4.3.2 Probleme bei der Formulierung einer Soll-Kultur	332
4.3.2.1 Problem in ethischer Hinsicht	332
4.3.2.2 Problem der inhaltlichen Bestimmung einer Soll-Kultur	333
4.3.2.3 Frage der Realisierungsmöglichkeit	334
4.3.3 Zusammenfassung und Ausgangspunkt für ein kulturelles Leitbild	337
5. Kulturbewußte Personalarbeit: Verwirklichung einer kritischen Solidargemeinschaft	343
5.1 Ausgangspunkt einer kulturbewußten personalwirtschaftlichen Konzeption	343
5.2 "Kritische Solidarität" als Integrationsprinzip	344
5.2.1 Argumentation für ein neues Integrationsmodell	344
5.2.2 Das Integrationsmodell einer "kritischen Solidargemeinschaft"	352
5.3 Personalwirtschaftliche Maßnahmen in den Kulturfeldern	364
5.3.1 Informations- und Kommunikationskultur	371
5.3.2 Vertrauenskultur	383
5.3.3 Unternehmer- und Innovationskultur	394
5.3.4 Partizipations- und Teamkultur	408
5.3.5 Konfliktkultur	414
5.3.6 Fehler- und Lernkultur	421
6. Schlußbetrachtung und Relativierung	430
6.1 Resümee und offene Forschungsfragen	430
6.2 Grenzen und Gefahren eines kulturbewußten Personalmanagements	431
Literaturverzeichnis	435
Stichwortverzeichnis	521

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: ÜBERBLICK ÜBER DEN AUFBAU DER ARBEIT.....	12
ABB. 2: BESTANDTEILE DER KULTUR UND IHR ZUSAMMENWIRKEN NACH SCHEIN	17
ABB. 3: DIFFERENZIERENDES FILTERMODELL DER KULTUR.....	18
ABB. 4: BESTANDTEILE DER LEBENSWELT DES EINZELNEN	35
ABB. 5: DER EINFLUß DER KULTUR AUF MENSCHLICHES VERHALTEN	37
ABB. 6: DAS BETRIEBSBILD DER FORTSCHRITTSFÄHIGEN ORGANISATION	46
ABB. 7: DIE UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE DER GELENKTEN UND GESTALTETEN EVOLUTION.....	47
ABB. 8: EINFLUß DER KULTUR AUF DEN STRATEGISCHEN ENTSCHEIDUNGSPROZESS	51
ABB. 9: DAS "MAGISCHE DREIECK": KULTUR, STRATEGIE, STRUKTUR	53
ABB. 10: EINFLUßFAKTOREN MENSCHLICHEN ARBEITSVERHALTENS.....	54
ABB. 11: WECHSELBEZIEHUNG VON PERSONALARBEIT UND KULTUR.....	55
ABB. 12: DER LERNPROZESS ALS GRUNDLAGE DER KULTURENTWICKLUNG	59
ABB. 13: KULTUR ALS MODERIERENDE VARIABLE.....	64
ABB. 14: DAS ZIELSYSTEM DES KULTURBEWUßTEN PERSONALMANAGEMENTS	65
ABB. 15: FORSCHUNGSZIELE.....	76
ABB. 16: SYSTEMATISIERUNG DER KULTURFORSCHUNG NACH ALLAIRE/FIRSIROTU	91
ABB. 17: KULTUR ALS UNABHÄNGIGE UND ALS INTERNE VARIABLE	93
ABB. 18: KONZEPTIONELLE WEITERENTWICKLUNGEN DER PERSONALWIRTSCHAFT.....	96
ABB. 19: DATENQUADER UND KORRELATIONSTECHNIKEN	101
ABB. 20: DER KONTEXTPARTISAN ZWISCHEN VERSCHIEDENEN LEBENSWELTEN	112
ABB. 21: WERTESKALA FÜR "INFORMATION UND KOMMUNIKATION"	114
ABB. 22: ÜBERBLICK ÜBER KAPITEL 3	125
ABB. 23: DIE WESENTLICHEN TEILGEBIETE DER ANTHROPOLOGIE	129
ABB. 24: OBJEKTBEREICHE DES COMPARATIVE MANAGEMENT.....	133
ABB. 25: BEZIEHUNGEN ZWISCHEN UMWELT UND ORGANISATION	143
ABB. 26: KULTURELLES SCHACHTELMODELL NACH SCHEUSS	143
ABB. 27: DER KULTURELLE KONTEXT EINER FIRMA	144
ABB. 28: SCHEMA DER INTERAKTIONSPROZESSANALYSE: "SET OF CATEGORIES"	151
ABB. 29: PHASEN DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES	154
ABB. 30: KULTURANALYSEQUADER.....	157
ABB. 31: DIE 4 SEITEN EINER NACHRICHT	160
ABB. 32: DAS 3-KOMPONENTEN-MODELL DER INFORMATIONSKULTUR	160
ABB. 33: BEISPIEL FÜR EIN PROFIL DER INFORMATIONSKULTUR.....	162
ABB. 34: VERTRAUENSCHAFFENDE FAKTOREN.....	163
ABB. 35: RAHMENMODELL DER VERTRAUENSFORSCHUNG	164
ABB. 36: VERTRAUENSNETZWERK DES UNTERNEHMENS	168
ABB. 37: DAS VERTRAUENSKONTINUUM	169
ABB. 38: INTRAPRENEURIAL CULTURE VS. BÜROKRATISCHE KULTUR.....	171
ABB. 39: PERSONENBEZOGENE EINFLUßFAKTOREN DES KONFLIKTPOTENTIALS	176
ABB. 40: "EXPERIENTIAL-LEARNING"-MODELL NACH LEWIN	178
ABB. 41: INTERDEPENDENZEN DER KULTURFELDER (KULTURPUZZLE).....	180
ABB. 42: GRUNDSTRUKTUR DES WERTEQUADRATES AM BEISPIEL DER TUGEND "SPARSAMKEIT"	185

ABB. 43: DAS WERTEQUADRAT DER INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSKULTUR	187
ABB. 44: PROFIL EINER INNOVATIONSORIENTIERTEN INFORMATIONSKULTUR	188
ABB. 45: DAS WERTEQUADRAT DER VERTRAUENSKULTUR	193
ABB. 46: DAS WERTEQUADRAT DER UNTERNEHMER- UND INNOVATIONSKULTUR	195
ABB. 47: DAS WERTEQUADRAT DER PARTIZIPATIONS- UND TEAMKULTUR	198
ABB. 48: DAS WERTEQUADRAT DER KONFLIKTKULTUR	202
ABB. 49: DAS WERTEQUADRAT DER FEHLER- UND LERNKULTUR	203
ABB. 50: BEISPIEL FÜR EIN POLARITÄTSPROFIL VON DENK- UND VERHALTENSMUSTERN EINER KULTURELLEN GRUPPIERUNG	207
ABB. 51: ÜBERBLICK ZUR VORGEHENSWEISE ANHAND DES ANALYSERASTERS	210
ABB. 52: DILEMMA DER BILDUNG VON KULTURHYPOTHESEN	213
ABB. 53: WICHTIGKEIT PERSÖNLICHER WERTE IN OST- UND WESTDEUTSCHLAND	221
ABB. 54: INFORMATIONÜBERFLUTUNG UND KOMMUNIKATIONSDEFIZITE DER DEUTSCHEN	253
ABB. 55: MIßTRAUENSHALTUNG UND FEHLENDE VERTRAUENSBEREITSCHAFT DER DEUTSCHEN	264
ABB. 56: DAS VERTRAUEN DER DEUTSCHEN IN ANDERE MENSCHEN (PROZENTANGABEN)	272
ABB. 57: PASSIVE ARBEITSHALTUNG UND ROUTINEDENKEN DER DEUTSCHEN	275
ABB. 58: AUTORITÄTSORIENTIERUNG UND FEHLENDES "WIR-GEFÜHL" DER DEUTSCHEN	290
ABB. 59: KONFLIKTVERMEIDUNGSHALTUNG DER DEUTSCHEN	298
ABB. 60: "FEHLERVERTEUFELUNG" UND NULL-FEHLER-DENKEN DER DEUTSCHEN	309
ABB. 61: ERZIEHUNGSZIELE IM ZEITABLAUF	323
ABB. 62: DER "DEUTSCHE MITARBEITER" ALS KONTEXTPARTISAN	341
ABB. 63: WERTE, DIE DIE BEFRAGTEN "FÜR GANZ BESONDERS WICHTIG" HALTEN	353
ABB. 64: ENTSCHEIDUNGSHILFEN FÜR MORALISCHES HANDELN	357
ABB. 65: KRITISCHE SOLIDARITÄT ALS WESENSMERKMAL EINES DRITTEN WEGES?	358
ABB. 66: ANTRIEBSRÄDER DER KRITISCHEN SOLIDARGEMEINSCHAFT	368
ABB. 67: EINTEILUNG DER PERSONALWIRTSCHAFTLICHEN INSTRUMENTE ALS RINGMODELL	369
ABB. 68: TURMMODELL DER PERSONALWIRTSCHAFTLICHEN INSTRUMENTE	370
ABB. 69: DREI-PHASEN-MODELL DES VERTRAUENSVERLUSTS	384
ABB. 70: DREI-PHASEN-MODELL DES VERTRAUENAUFBAUS	385
ABB. 71: ZWEIDIMENSIONALES MODELL DES VERTRAUENS	392
ABB. 72: DAS FORESIGHT-INTRAPRENEURSHIP-PROGRAMM	401
ABB. 73: FORMEN DER MITARBEITER-KAPITALBETEILIGUNG	404
ABB. 74: STRATEGISCHE BETRACHTUNG DES INTRAPRENEURSHIP	405
ABB. 75: ABLAUFDIAGRAMM FÜR "OFFENE" VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE	407
ABB. 76: SUMMARISCHES GESAMTMODELL EINES "KULTURELLEN KRAFTWERKS"	429

Tabellenverzeichnis

TAB. 1:	UNTERSCHIEDLICHE KULTURBEGRIFFE	16
TAB. 2:	PRIMÄRE UND SEKUNDÄRE FUNKTIONEN DER KULTUR	25
TAB. 3:	KULTURKONZEPTE DER ANTHROPOLOGIE UND DER ORGANISATIONSKULTURFORSCHUNG	90
TAB. 4:	VERHALTENS-POLARITÄTEN IM ENTSCHEIDUNGSPROZESS	156
TAB. 5:	FORMEN DER PARTIZIPATION	172
TAB. 6:	POSITIVE WIRKUNGEN VON KONFLIKTEN	201
TAB. 7:	NEGATIVE WIRKUNGEN VON KONFLIKTEN	201
TAB. 8:	WICHTIGSTE FAKTOREN IM LEBEN FÜR DIE DEUTSCHEN	240
TAB. 9:	DEUTSCHE UNTUGENDEN	243
TAB. 10:	DEUTSCHES SÜNDENREGISTER	243
TAB. 11:	EIGENSCHAFTEN DER DEUTSCHEN AUS FRANZÖSISCHER UND ENGLISCHER SICHT	245
TAB. 12:	FAKTOREN DER STANDORTBEWERTUNG	249
TAB. 13:	BEVORZUGTE GESPRÄCHSPARTNER DER DEUTSCHEN (ANGABEN IN PROZENT)	263
TAB. 14:	ANTWORTEN AUF DIE FRAGE "WIE SEHR VERTRAUEN SIE DEN DEUTSCHEN GANZ ALLGEMEIN?"	273
TAB. 15:	ENTWICKLUNG VON ERZIEHUNGSZIELEN	281
TAB. 16:	BERUFLICHE PRIORITÄTEN DER DEUTSCHEN	287
TAB. 17:	STREIKFREUDIGKEIT IM INTERNATIONALEN VERGLEICH	307
TAB. 18:	TOLERANZVERHALTEN DER DEUTSCHEN	313
TAB. 19:	THEORIEN DES KULTURWANDELS	319
TAB. 20:	VERÄNDERUNGSFREUDIGKEIT VON KULTUREN	320
TAB. 21:	ZENTRALE ASPEKTE DES WERTEWANDELS	322
TAB. 22:	ZWEIDIMENSIONALES WERTEKONZEPT	324
TAB. 23:	ÜBERBLICK ÜBER VERSCHIEDENE ANSÄTZE ZUM KULTURWANDEL	331
TAB. 24:	PERSPEKTIVEN ZUM EINFLUSS DES MANAGEMENTS AUF DEN KULTURWANDEL	337
TAB. 25:	SOZIALISATIONSZIELE BEI KOLLEKTIVISMUS- UND INDIVIDUALISMUSORIENTIERUNG	358
TAB. 26:	ANGST ALS PROBLEM, MUT ALS ZIEL DES KULTURBEWUSSTEN PERSONALMANAGEMENTS	366
TAB. 27:	MAßNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG EINES OFFENEN KOMMUNIKATIONSKLIMAS	377
TAB. 28:	SARI-STRATEGIE IM BETRIEBLICHEN KONTEXT	386
TAB. 29:	DIMENSIONEN DER BETEILIGUNGSFORMEN IN DEUTSCHLAND (STAND 1996)	404
TAB. 30:	NEUROTISCHE PHÄNOMENE IN KONFLIKTSITUATIONEN	414
TAB. 31:	ESKALATIONSSTUFEN EINES KONFLIKTS	416
TAB. 32:	ZIELSETZUNGEN UND ÜBUNGEN DES DISKUSSIONSTRAININGS	419
TAB. 33:	FEHLERMELDEKARTE	423