

Berichte aus der Betriebswirtschaft

**Ingo Platz**

**Unternehmungskultur als Konfliktpotenzial  
in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung**

Shaker Verlag  
Aachen 2006

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Frankfurt /Oder, Univ., Diss., 2006

Copyright Shaker Verlag 2006

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN-10: 3-8322-5615-6

ISBN-13: 978-3-8322-5615-9

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

**„Überall ist alles anders!“**

*Elisabeth Mann Borgese,  
Mitbegründerin des Club of Rome*



## **Vorwort**

Die vorliegende Dissertationsschrift entstand in den Jahren zwischen 2001 und 2005, die Daten der abschließenden empirischen Studie wurden im Mai 2004 erhoben. Die Arbeit wurde im Juli 2006 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) als Dissertation angenommen.

Ein Promotionsprojekt, das sich über mehrere Jahre erstreckt, kann nie ohne die Unterstützung anderer verwirklicht werden. Diesen möchte ich an dieser Stelle herzlich danken:

Insbesondere danke ich Herrn Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Dorow, der diese Arbeit inhaltlich betreut hat und von dem ich eine sehr gute fachliche wie auch menschliche Unterstützung erfahren habe. Herrn Univ.-Prof. Dr. Alfred Kötzle danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Des Weiteren bin ich den Teilnehmern der Doktorandenseminare an der Europa-Universität Viadrina für ihre kritischen Anmerkungen und Anregungen zu Dank verpflichtet.

Den 50 Unternehmensvertretern, die sich die Zeit genommen haben, an meiner empirischen Studie teilzunehmen, danke ich herzlich für ihre Unterstützung. Für die Übernahme der mühsamen Korrekturarbeiten danke ich Frau Diplom-Betriebswirtin Franziska Rekow und Herrn Dr. Thilo Evers.

Abschließend danke ich meinen Eltern, die mich immer wieder ermutigt und dieses Projekt großzügig unterstützt haben. Ihnen möchte ich diese Arbeit von Herzen widmen.

Ingo Platz



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XIV
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>A. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<i>I. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....</i>	<i>1</i>
<i>II. Konzeption der Arbeit .....</i>	<i>4</i>
<b>B. Ansätze zur Unternehmenskultur und Individualkultur .....</b>	<b>8</b>
<i>I. Der Begriff „Unternehmenskultur“ .....</i>	<i>8</i>
1. Ursprung und Stand der Forschung .....	8
2. Definition der Unternehmenskultur .....	10
3. Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur .....	11
a. Unternehmensphilosophie, Unternehmungsethik und Betriebsklima .....	11
b. Unternehmensidentität und Unternehmensimage .....	15
ba. Abgrenzung zum Konzept „Unternehmensidentität“ .....	15
bb. Abgrenzung zum Konzept „Unternehmensimage“ .....	19
bc. Kultur, Identität und Image im Lambda-Modell .....	21
<i>II. Diskussion von Unternehmenskultur-Modellen zur Entwicklung des Konzeptes     der Individualkultur .....</i>	<i>27</i>
1. Potenzielle Konfliktfelder eines neuen Mitarbeiters .....	27
2. Analyse von Unternehmenskultur-Modellen .....	31
a. System der Systeme: das kulturelle Schachtelmodell .....	31
b. Das „Quadranten-Syndrom“ der Klassifizierung .....	34
c. Typologisierung durch quantitative Forschung .....	43
d. Ansätze an Oberflächen- und Tiefenstrukturen .....	52
3. Entwicklung eines Rahmens zur Individualkultur: Schein und Sackmann .....	58
<i>III. Möglichkeiten eines Kulturmanagements .....</i>	<i>68</i>
1. Gestaltung der Unternehmenskultur .....	68
a. Richtungen der Unternehmenskultur-Forschung .....	68
aa. Objektivistische Forschungsperspektive .....	69
ab. Subjektivistische Forschungsperspektive .....	72
ac. Dynamische Perspektive .....	75
b. Ansatzpunkte für ein Unternehmenskultur-Management .....	76
2. Gestaltung der Individualkultur .....	83

a. Richtungen der Individualkultur-Forschung .....	83
aa. Persönlichkeit – Sichtweise der differentiellen Psychologie .....	84
(1) Psychoanalyse .....	85
(2) Theorien der Persönlichkeitswesenszüge .....	86
(3) Persönlichkeitskonstrukttheorie nach Kelly .....	87
(4) Lerntheorien – Behaviorismus .....	88
ab. Werthaltungen und Normen .....	90
b. Ansatzpunkte für ein Individualkultur-Management .....	93
<b>C. Die Unternehmungskultur im unternehmungspolitischen Konzept .....</b>	<b>99</b>
I. <i>Annäherungsphasen eines Individuums an die Unternehmung</i> .....	99
II. <i>Der unternehmungspolitische Theorierahmen</i> .....	101
1. Zum Begriff der Unternehmungspolitik .....	101
2. Konfliktentstehung und Konfliktbehandlung .....	104
a. Die Unternehmung als Austauschzentrum .....	104
aa. Unternehmungsinterne Austauschbeziehungen .....	105
ab. Unternehmungsexterne Austauschbeziehungen .....	106
b. Zielkriterien – Konfliktpotenziale der Austauschbeziehungen .....	107
c. Konfliktäre Interaktion .....	112
ca. Grundzielsetzungsprozess .....	112
cb. Generelle Konfliktursachen .....	116
cc. Reaktionen auf Konflikte im Unternehmungssektor .....	118
(1) Apolitische Reaktionen auf Unternehmungskonflikte .....	118
(2) Politische Reaktionen auf Unternehmungskonflikte .....	119
i. Zieldeterminierung .....	120
ii. Umfelddeterminierung .....	122
iii. Zielkriterien der Ziel- und Umfelddeterminierung .....	124
III. <i>Der Konflikt zwischen Unternehmungskultur und Individualkultur</i> .....	125
1. Unternehmungskultur als Konfliktpotenzial .....	126
a. Stellenangebot und Stellengesuch – Generalzielkonflikte .....	126
b. Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Alternativen-Set .....	128
c. Unternehmungskultur als Zielkriterium .....	129
d. Systematik der Kulturerfassung und Kulturbewertung .....	134
2. Konfliktursachen nach dem Unternehmungsbeitritt .....	141
a. Nichteintreten der erwarteten Kultur .....	141
b. Nachteilige Veränderung der Kulturbewertung .....	144
3. Handhabung von Konflikten durch Enkulturation .....	146

a. Enkulturation durch Zieldeterminierung .....	149
aa. Überzeugungsprozesse .....	150
(1) Einführungsseminare für neue Mitarbeiter .....	150
(2) Corporate Universities als Mittel zur Enkulturation .....	151
(3) Coaching als Determinierungsform .....	154
(4) Trainee-Programm als Enkulturationsinstrument .....	155
ab. Manipulationsprozesse .....	157
ac. Sanktionierungsprozesse .....	159
b. Enkulturation durch Umfeldeterminierung .....	161
ba. Mittelbare Aktionen der Umfeldeterminierung .....	162
bb. Der Arbeitsvertrag als Instrument unmittelbarer Umfeldeterminierung .....	165
IV. Zwischenfazit zum theoretischen Teil .....	167
<b>D. Empirische Untersuchung der Determinierungsalternativen .....</b>	<b>169</b>
I. Aufbau und Ablauf der empirischen Studie .....	169
II. Untersuchung der Enkulturationsmaßnahmen .....	176
1. Einsatzgruppen .....	176
a. Maßnahmen am ersten Tag .....	177
b. Einsatz von Maßnahmen der Zieldeterminierung .....	179
c. Einsatz von Maßnahmen der Umfeldeterminierung .....	181
d. Sonstige Maßnahmen .....	184
2. Sicherungsausmaß als Zielkriterium .....	184
a. Sicherungsausmaß von Maßnahmen am ersten Tag .....	185
b. Sicherungsausmaß von Maßnahmen der Zieldeterminierung .....	186
c. Sicherungsausmaß von Maßnahmen der Umfeldeterminierung .....	186
3. Kosten als Zielkriterium .....	187
4. Fluktuation unter neuen Mitarbeitern .....	189
5. Nebenwirkungen der Enkulturationsmaßnahmen .....	190
III. Diskussion der Ergebnisse .....	197
IV. Unternehmungspolitischer Zielsetzungsprozess .....	201
<b>E. Abschließende Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>207</b>
Literaturverzeichnis .....	214
Anhang A .....	250
Anhang B .....	256