

Derleme Makale

Alman Örgüt Kültürü: Hofstede'nin Kültür Boyutları, Alman Tarzı Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme

German Organizational Culture: An Evaluation in Terms of Hofstede's Cultural Dimensions, German Style Management, and Human Resources Management

<p>Tülin TUNÇ Dr., Çankaya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tunc.tulin@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6067-9575</p>	<p>Nurettin PARILTI Prof. Dr. Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü nurettinparilti@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2811-6174</p>	
Makale Gönderme Tarihi 12.07.2020	Revizyon Tarihi 13.08.2020	Kabul Tarihi 24.08.2020

Öz

Dünyaca ünlü markaları, 'Made in Germany' kalitesine duyulan güven, planlama, verimlilik, inovasyon, uzmanlık ve teknik yeteneklere dayalı katı yönetim yaklaşımı ile ön plana çıkan Almanya, güçlü ekonomisi olan, etkili bir Avrupa ülkesidir. Alman kültürü, tarihsel arka plandan etkilenmektedir. Ayrıca, 2.Dünya Savaşı sonrası artan işgücü ihtiyacı nedeniyle yapılan göçmen iş gören alımları dolayısıyla hem toplum hem de iş yaşamında çok kültürlülük de söz konusudur. Böyle bir bağlamda, Alman iş örgütleri ve örgüt kültürü nasıl şekillenmiştir?

Almanya'nın tarihsel gelişimi bağlamında ulusal kültürün örgüt kültürüne etkilerini ve yönetim, istihdam ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansımalarını değerlendirmeyi amaçlayan bu derleme çalışmada, ulusal kültürel boyutların Alman örgüt kültürünü etkilediği belirlenmiştir. Bir diğer bulgu, önemli tarihsel dönemlerde yaşanan olayların kültür, istihdam, yönetim ve insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olduğu yönündedir.

Anahtar Kelimeler: *Alman kültürü, Alman örgüt kültürü, Alman tarzı yönetim, Alman iş kültürü, Alman insan kaynakları yönetimi.*

Abstract

Germany is a major European country with a strong economy that stands out with its rigid management approach based on planning, efficiency, innovation, expertise and technical skills, World-famous brands and 'Made in Germany' quality. German culture is influenced by its historical background. In addition, because of the increasing need for labor after World War II, there is multiculturalism both in society and business life due to the recruitment of immigrant workers. In this context, how were the German business organizations and organizational culture shaped?

In this review which aims to present an evaluation of the effects of national culture on organizational culture in the context of Germany's historical background and its reflections in process of management, employment, and human resources management, explored that the national cultural dimensions influenced the German organizational culture. On the other hand, it has been determined that certain experiences in important historical periods had influence on culture, employment, management, and human resources management.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Tunç, T., Parıltı, N. 2020. Alman Örgüt Kültürü: Hofstede'nin Kültür Boyutları, Alman Tarzı Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1887-1910

Key Words: *German culture, German organizational culture, German style management, German business culture, German human resources management.*

Giriş

82 milyona yaklaşan ve Avrupa Birliği'nin %16'sını oluşturan nüfusu, 357.376 km²'lik yüzölçümü ve 42 milyon civarında çalışanıyla Almanya (Goethe Welcome Centre International Office, 2016), etkili bir Avrupa ülkesi ve global ekonomik güçtür (Brodbeck, Frese ve Javidan, 2002, s.16). Başkenti ve en büyük şehri Berlin olan ülke, önemli ölçüde bağımsız 16 eyaletten (Länder) oluşmaktadır (Simpson, 2014). Bu eyaletler; Baden Württemberg, Bavyera, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Varpommern, Aşağı Saksonya, Kuzey Ren-Vestfalya, Rhineland-Palatinate, Saarland, Saksonya, Saksonya-Anhalt, Schleswig-Holstein ve Thüringen'dir (İTKİB Genel Sekreterliği, 2012, s.1). 26 Mart 1995'ten itibaren Schengen bölgesi ülkesi ve 1 Ocak 1999'dan itibaren de bir Eurozone bölgesi olan Almanya, federal parlamenter bir cumhuriyettir. Nüfusun %35.1'i Protestan, %30.2'si Roma Katolik, %28.7'si dini yok, %3'ü Müslüman ve %2.3'ü diğer dinlere mensuptur (Goethe Welcome Centre International Office, 2016).

Hemen hemen tamamında Almanca konuşulan (Çekinmez, 2008) Almanya, tarihsel olarak aktarılan güçlü bir kimliğe sahiptir. Almanya, ulusal şairleri Johann Wolfgang von Goethe, Friedrich Schiller ve Eprahim Lessing ile kendini 'kulturnation' olarak tanımlamaktadır. Günümüzde buna, otomotiv endüstrisi, elektrik mühendisliği, makine-kimya endüstrisi ve mikro elektronik gibi bazı önemli sektörler dayanan teknik bir ekonomik tanımlama da eşlik etmektedir. Volkswagen AG, Mercedes (Daimler AG), BMW AG, Audi AG, Robert Bosch Gmbtt, Siemens AG, Bayer AG ve BASF gibi şirketler ve markalar, bu ekonomik ve teknik tanımlamanın dayanak noktalarıdır (Junker ve Würffel, 2015, s.12).

Almanya genel olarak üretime yönelik, uzun vadeli hareket etme eğilimli, riskten kaçınan ve uzlaşmaya dayalı değerlere sahip bir ülkedir (Jürgens ve Rupp, 2002, s.3). Ürünlerinin kalitesi tüm dünyada tanınan ve kabul gören Alman iş örgütleri, bu başarılarını büyük ölçüde sıkı çalışma ve verimlilik ilkelerine borçludur (Lynn, 1997, s.63). Hem Alman iş yönetiminin hem de iş örgütlerinin, geleneksel ve modern yaklaşımları sentezleyen kendine özgü birtakım özellikleri vardır. Bu özelliklerin arka planında, Alman ulusal kültürünün de önemli rolü bulunmaktadır. Ayrıca, 1870'lerde başlayan, 2.Dünya Savaşı sonrası demografik tablo nedeniyle artan ve 2000'li yılların başına kadar süren göçmen işgücü istihdamı, toplumda ve iş örgütlerinde çok kültürlülük olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, çeşitlilik yönetimi gereğini de beraberinde getirmektedir.

Yabancı literatürde; Alman ve Amerikan kültürleri arasındaki farklılıklar (Lehmann-Willenbrock, Nale ve Meinecke, 2013); Alman ve Amerikan firmalarının web açılış sayfalarının karşılaştırılması (Hoesselbarth ve diğ., 2019); Alman işgücünün tarihsel gelişimi (Eichhorst ve Kendzia, 2016); Alman toplumunda kültürleşme ve psikolojik adaptasyon (Mahmud ve Schölmerich, 2011); ulusal kültürel boyutlar (Foster, 2015); Alman iş örgütlerinde ücret ve performans uygulamaları (Erwee ve Paelmke, 2008); etik liderlik (Steinmann, Nübold ve Maier, 2016); Almanya ve Estonya örgüt kültürlerinin karşılaştırılması (Andrijevskaja ve Vadi, 2004); tiyatro kumpanyalarının ve bilimsel enstitülerin kültürel açıklık açısından değerlendirilmesi (Boerner ve Gebert, 2005); Alman iş kültürü (Lynn, 1997); Almanya ve Çin örgüt kültürlerinin inovasyon açısından karşılaştırılması (Büschgens ve Bausch, 2012) konularını odağa alan çalışmalara rastlanmaktadır. Yerli literatürde ise; Türk ve Alman yöneticilerin bireysel farklılıkları (Altıntaş, 2008); Türk göçmenlerin Almanya'daki iş değerleri (Öztürk, 2013) ve Türk göçmenlerin kültürel entegrasyonu (İnal, 2014) konuları ele alınmaktadır.

Alman örgüt kültürünü; ulusal kültür, yönetim tarzı, kültürel çeşitlilik, istihdam ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alarak geniş bir perspektif sunmayı amaçlayan bu çalışmanın literatüre katkı vereceği ve Alman firmaları ile iş yapmak isteyen Türk firmaları için de bilgi sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Almanya'nın Genel Görünümü

Almanya'nın üç önemli yönünün tarihsel geçmişi, ekonomisi ve göçmen iş gören istihdamı olduğu düşünülebilir.

1.1 Kısa Tarihi

Alman endüstrisinin nasıl işlediğini anlamak için önemli olan iki tarih dönemi vardır. Birincisi, 1871'deki birleşmedir. 1871'de Bismarck, Avusturya-Macaristan Habsburg İmparatorluğu dışında Almanca konuşulan ülkeleri; kuzeyde Prusya, güneyde Bavyera, Württemberg, Baden ve Hessen Krallıkları ile çok sayıda küçük ve bağımsız devleti birleştirdi. Bu ittifakı idari reformlar, ortak bir para birimi, bir merkez bankası ve tek bir ticaret ve medeni hukuk kodu izledi. Ayrıca, bugün modern Almanya'da hala önemli bir etkiye sahip olan esnaf birliği ve esnaf derneklerinin kurulmasıyla ilgili yasaklar kaldırdı. Sendikaların artan gücünü dengelemek için de işverenler ticaret birlikleri ile birleştirildi. İkincisi ise, 2.Dünya Savaşı'nın sonundan günümüze kadar süren ve Berlin Duvarı'nın yıkılmasını ve daha sonraki birleşmeyi kapsayan dönemdir (Simpson, 2014). 1945'te 2.Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra Almanya işgal edildi ve her birinin yönetiminden ABD, Sovyetler Birliği, İngiltere ve Fransa'dan oluşan ana müttefik güçlerin sorumlu olduğu dört bölgeye ayrıldı. 1947'de ABD ve İngiltere, bölgelerini birleştirdiler. 1949'da ise, Amerikan, İngiliz ve Fransız bölgelerinden oluşan ve genellikle 'Batı Almanya' olarak adlandırılan 'Alman Federal Cumhuriyeti (FRG)' ve Rusların bölgesinden oluşan 'Doğu Almanya' yani 'Alman Demokratik Cumhuriyeti (GDR)' ortaya çıktı. Ancak, Doğu Almanya'da tek parti yönetiminin çöküşü sonrası, Ekim 1990'da iki Almanya 'Federal Almanya Cumhuriyeti' adı altında birleşti (Simpson, 2014).

1.2 Alman Ekonomisi

Kendine has özellikleri olan Alman ekonomisinin (Jackson, Höpner ve Kurdelbush, 2002, s.4) geleneksel temeli iki katmanlıdır. Bir yandan, dünyaca ünlü firmalara sahip büyük bir endüstri vardır. Öte yandan, genellikle ekonomik gelişme ve yeniliğin motoru olan ve 'Mittelstand' olarak adlandırılan büyük bir KOBİ (Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler) ve aile merkezli zanaat işletmeleri sektörü bulunmaktadır. Alman ekonomisinde satışların %33'ünü ve brüt katma değerinin %47'sini oluşturan KOBİ'ler, işgücünün de %61'ini istihdam etmektedir (Junker ve Würffel, 2015, s.12).

Almanya, 21.yüzyılın başındaki küresel ekonomik ve finansal kriz karşısında, yükselen işgücü piyasası ve diğer yapısal reformları sayesinde etkileyici kazanımlar elde etti. Zorlu dış ekonomik ortama rağmen Almanya, kamu maliyesinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini artırırken, işsizliği de önemli ölçüde azaltmayı başardı (OECD "Better Policies" Series, 2014, s.4-5).

1.3 Göçmen İşçi Kabulü

Almanya, göçmenleri ekonomik sisteme ve işgücü piyasasına entegre eden bir geçmişe sahiptir. Bu durum, 1890'dan 1.Dünya Savaşı'nın başlangıcı olan 1918'e kadar, Polonyalı işçilerin Ruhr bölgesindeki kömür madenleri ve çelik endüstrisi için işe alınmasıyla başladı. 2.Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik yeniden yapılanma ve toparlanma döneminde ise, özellikle sanayide işgücü ihtiyacı ortaya çıktı. Bu bağlamda Alman hükümeti, İtalya (1955), İspanya (1960), Yunanistan (1960), Türkiye (1961), Portekiz (1964), Tunus (1965) ve Yugoslavya (1968) ile işe alım anlaşmaları yaptı. Bu dönemlerde 'Gastarbeiter' adı verilen yaklaşık 14 milyon işçi Almanya'ya geldi. Bunların 11 milyonu, 1970'lerde işe alım anlaşmaları durdurulduktan sonra kendi ülkelerine geri döndüler (Junker ve Würffel, 2015, s.14). 1973 yılındaki ekonomik kriz bunda etkili oldu. 1990'larda ise Almanya'ya göç yeniden yükselişe geçti. 1990-94 yılları arasında 1 milyondan fazla iltica başvurusunu, eski Yugoslavya'dan göç eden savaş mültecileri ve sığınmacılar oluşturdu (Scherr, 2013, s.3-4).

Almanya'nın bugün sahip olduğu 82 milyon civarındaki nüfusun yaklaşık %19.5'ini oluşturan 16 milyonu, 'göç geçmişi' olanlardır. Bu insanlar ya 1950'den sonra Almanya'ya göç eden ailelere mensuplardır ya da Alman vatandaşı olmayan ebeveynlerden doğmuşlardır (Scherr, 2013, s.3-4).

2. Alman Örgüt Kültürü ve Alman İş Yönetimi

Alman örgüt kültürünü, ulusal kültür bağlamında değerlendirmenin daha açıklayıcı olduğu düşünülebilir.

2.1 Alman Ulusal Kültürünün Özellikleri

İnsan zihninin kolektif mental programlaması olarak tanımlanan ‘kültür’, düşünce kalıplarını etkiler ve bir grup insanı diğerinden ayırır (Starren ve diğ., 2013, s.24).

Alman ‘ana kültürü’ neye benzer? Genel olarak Almanya, bir ozanlar ve düşünürler ülkesidir. Wolfgang Amadeus Mozart, Franz Kafka ve Paul Celso gibi sanatçılar Alman kültürünün bir parçasıdır. Ayrıca, Alman devletinden daha eski olan Alman kültürünün oluşumunda, Avrupa’daki popüler entelektüel akımların etkisi büyüktür. Dolayısıyla Alman kültürünü, Avrupa kültürü çerçevesinde görmek gerekir (Çekinmez, 2008). Bununla birlikte, göçmenlerin etkisiyle Almanya’nın çok kültürlü hale gelmesi söz konusudur. İstihdamı bu değişime uyumlu hale getirebilmek için yasalar düzenlenmektedir. Yabancıların mümkün olan tüm mesleki pozisyonlarda çalışıyor olmaları, bir yandan ülke ekonomisine katkı sağlarken, diğer yandan bazı sorunlara ve dezavantajlara yol açmaktadır. İşyerlerinde farklı kültürel gruplar arasında yanlış yorumlamalara bağlı anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir (Müller, 2013, s.10).

Hollandalı bir sosyal psikolog olan Geert Hofstede (1980), 40 ülkede IBM çalışanları üzerinde bir ölçek kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasından sonra yaptığı bir dizi araştırma sonucunda; ‘bireycilik-kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erilik-dişillik’, olmak üzere dört kültür boyutu ortaya koydu (Foster, 2015). Geert Hofstede, 1988 yılında Michael Harris Bond ile yaptığı çalışmada beşinci boyut olan ‘uzun dönemli-kısa dönemli yönelimi’ (Saygan-Tunçay ve Süral-Özer, 2020, s. 27) ve 2010 yılında oğlu Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov ile yaptığı çalışmada altıncı boyut olan ‘hoşgörü-kısıtlama’ boyutunu ekledi. Bu altı boyut çerçevesinde Alman ulusal kültürünü şöyle değerlendirmek mümkündür:

- **Bireycilik-Kolektivizm:** Bu boyut, bireylerin toplumlarına entegrasyon derecelerini; yani, bireyci veya kolektif bir sosyal yapı tercihlerini ifade etmektedir (Ferreirinho, 2015, s.24). Bireyci toplumlarda, bireylerin sadece kendilerine ve yakın ailelerine bakmaları beklenir. Oysa kolektivist kültürlerde, bireyler sadakat gösterdikleri ‘gruplara’ aittirler (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.24-25).

Bu boyutta alınan yüksek puan bireyciliği, düşük puan ise kolektivizmi göstermektedir (Foster, 2015). Hofstede’nin kültürlerarası analiz ölçeğinde, Almanya’nın bireycilik çizgisinde 67 puan aldığı görülmektedir (ABD 91 puan) (Javid, 2016, s.1328). Oldukça bireyci olan Almanya’da, kendini gerçekleştirme konusunda bireylerin büyük bir isteği vardır (Ferreirinho, 2015, s.24; Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s. 24-25;). Teyzeler ve amcalardan ziyade, ebeveyn-çocuk ilişkisine odaklanan küçük aileler yaygındır (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.24-25). Hatalardan öğrenmeye ve açık iletişime önem verilir (Foster, 2015).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyut, bir kültürün üyelerinin, toplumdaki belirsiz ve bilinmeyen durumlara tolerans veya kabul düzeyine odaklanma (Foster, 2015) ve kendini tehdit altında (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2015, s.25) ve rahatsız hissetme (Ferreirinho, 2015, s.24) derecesini ifade etmektedir. Bu boyuttaki yüksek puan, bir toplumun kural odaklı olmayı tercih ettiğini; düşük puan ise belirsizlikten daha az endişe duyduğunu göstermektedir. Belirsizliği azaltmak için hiyerarşi, ağır düzenlemeler ve kontroller önerilir (Foster, 2015).

Hofstede’nin (1980) çalışmasında, bu boyutta aldığı 65 puanla Almanya, 46 puanlı ABD’ye kıyasla, belirsizlikten daha çok kaçınan bir kültürdür (Javid, 2016, s.1329). Belirsizlikten rahatsız olan ve risk almak istemeyen Almanların, sorunları dikkatlice analiz etmeleri ve olası alternatifleri eleştirel olarak değerlendirmeleri daha muhtemeldir (Lehmann-Willenbrock, Nale ve Meinecke, 2013). Belirsizlik ile karşılaştıklarında, iyi organize edilmiş

ve güvenli örgütsel yapılarda stresi ve kaygıyı azaltmak için kurallara ve kamusallaştırılmış prosedürlere güvenirlir (Brodbeck, Frese ve Javidan, 2002, s.20-21).

- **Güç Mesafesi:** Bu boyut, toplumun gücün dağılımına karşı nasıl hissettiğine odaklanır (Ferreirinho, 2015, s.23) ve kurumların daha az güçlü tüyelerinin, gücün dağılıma şeklini bekleme ve kabul etme derecesini ifade eder (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.24). Bu boyutta alınan yüksek puan, toplumda güç ve servet eşitsizliğinin arttığını; düşük puan ise hiyerarşinin önemsenmediğini ve bireylerin güce yakın olduklarını göstermektedir. Düşük güç mesafesi olan kültürler, toplum veya iş örgütü düzeyinde tüm vatandaşlar için eşitlik ve fırsatlar üzerinde dururlar (Foster, 2015).

Hofstede'ye göre, bu kültür boyutu ile ilgili puanı 35 olan Almanya'nın, 40 puanlı ABD'ye kıyasla güç mesafesi daha düşüktür (Javid, 2016, s.1327). Oldukça düşük olan bu güç mesafesiyle Almanya, İngiltere ile aynı puanı almaktadır (Müller-Wodarg, 1993, s.10-12). Bu durum, Alman halkının eşitliğe inandığını (Javid, 2016, s.1327), hiyerarşiye değer vermesine rağmen farklı toplum düzeyleri arasındaki mesafenin düşük olduğunu göstermektedir (Foster, 2015). Bu bağlamda Almanlar fikir önerebilmekte ve bazı şeyleri değiştirmeyi talep edebilmektedirler (Junker ve Würffel, 2015, s.10).

- **Erillik-Dışillik:** Bu boyutta, toplumsal roller için cinsiyet dağılımının nasıl yapıldığı ifade edilmektedir. Eril bir toplum; iddialı, rekabetçi (Ferreirinho, 2015, s.24), ödül, başarı ve kazanım yönelimli (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.25) ve erkeklerin daha güçlü oldukları bir görünüm sergiler (Ferreirinho, 2015, s.24).

Hofstede'nin (1980) araştırmasında aldığı 66 puan, Almanya'nın oldukça eril bir ülke olduğunu göstermektedir. Bu nedenle performans son derece önemlidir. İddialılık iyi bir özellik olarak değerlendirilir ve işle ilişkilendirilir (Ferreirinho, 2015, s.24).

- **Uzun Dönemli Yönelim-Kısa Dönemli Yönelim:** Bu boyut, kültürlerin bugüne ya da geleceğe yönelik tatmin arayışlarına odaklanmaktadır (Williams, 2018, s.175). Uzun dönemli yönelim, geleceğe yönelik bakış açısı kullanma derecesini ifade etmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Uzun dönemli yönelime sahip kültürler, gelecekteki mevcudiyet, tasarruf, ilişkileri statüye göre düzenleme ve utanma duygusuna yönelik erdemleri vurgulamaktadır (Gladden, 2019). Kısa dönemli yönelim kültürüne sahip toplumlar ise, doğrudan çıkarlar ve geçmiş başarılarla odaklanır (Xiaomei, 2016, s.20).

Geert Hofstede'nin uzun dönemli yönelim endeksinde, ABD'nin 26 puanına karşılık Almanya 83 puan aldı. Almanya'nın bu uzun dönemli yönelimi, kısa bir sürede performans sonuçları alma endişesi yerine, gelecekte iş örgütünün sürdürülebilirliğine (Foster, 2015, s.26), tasarruf yapmaya (Junker ve Würffel, 2015, s.9), bilgiye, teknik yeteneğe ve planlamaya odaklanmayı sağlamaktadır (Foster, 2015, s.24).

- **Hoşgörü-Kısıtlama:** Bu boyut, bir toplumun ihtiyaç ve isteklerinin doyurulmasını düzenleyen ve baskılayan katı sosyal normlara karşı, yaşamdan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel dürtülerin nispeten serbest bir şekilde tatmin edilmesine izin verme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Williams, 2018, s.175). Hoşgörü puanı yüksek ülkelerde bireyler, dostluğa, boş zamanı değerlendirmeye, öz-disipline ve öz-kontrole önem verirler ve daha iyimser olma eğilimindedirler (Hofstede ve Hofstede, 2005, s.25). Kısıtlama puanının yüksek olduğu ülkelerde ise, daha fazla çaresizlik duygusu vardır ve olumlu duyguların özgürce ifade edilmesi daha az olasıdır (Gladden, 2019).

Bu boyutun, işyerinde çalışanların fikirlerini ifade etmeye ve geribildirimde bulunmaya isteklilikleri üzerinde etkisinin olması muhtemeldir (Gladden, 2019).

Bu boyutta 40 puan alan Almanya'nın hoşgörü düzeyi düşüktür (Javid, 2016, s.1330).

Alman kültürü, yukarıda ifade edilen altı boyutun yanı sıra, 'düşük-yüksek bağlam' özelliğine göre de değerlendirilebilir. Düşük bağlamlı kültürlerde mesajlar çok açık ve net bir şekilde iletilir; aksine, yüksek bağlamlı kültürlerde ortam belirleyicidir ve iletişim dolaylıdır. Almanya, doğrudan ve sözlü iletişim ile karakterize edilen düşük bağlamlı kültüre sahiptir. Karşı tarafa 'acı

verse bile' dürtüst olma idealini takip eden iletişim, oldukça doğrudandır (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.24).

2.2 Alman Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, klasik sosyoloji teorisine dayanmaktadır (Bratton ve Gold, 2017, s.153). Özellikle 1980'lerden sonra, 'örgüt kültürünü' konu edinen bir araştırma alanının ortaya çıktığı görülmektedir (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.23).

'Kültür' teriminin kullanımı sadece ulusal düzeyle sınırlı değildir. Bir iş örgütüne 'kültür' atfetmek günümüzde son derece popülerdir. Bu bağlamda, bir ulusa üyeliğin kalıcı ve istemsiz olması, bir iş örgütüne üyeliğin ise kısmi ve gönüllü olması dolayısıyla, örgüt kültürü, ulusal kültürden ayrı bir düzen olgusudur (Hofstede, 1994, s.9). Bununla birlikte, ulusal kültür ve örgüt kültürünün benzer yönleri paylaşmaları da söz konusudur. İnsanların iş yapma biçimleri ve iş değerleri ülkeden ülkeye değişebilir. İçinde faaliyet gösterilen ulusal kültür, işletmelerin politikalarını, iletişim stratejilerini, yapılarını ve insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Dartey-Baah, 2013, s.39).

Alman örgüt kültürü, karşılıklı olarak kabul edilmiş değerleri olan, güçlü bir kültürdür (Kovacevic, 2013, s.252). Alman örgüt kültürüne yönelik ilk çalışmalar; Alman iş örgütlerinin ürün odaklı olma eğilimlerini, tanıtım konusundaki çekingenlikleri nedeniyle etkili pazarlama araçlarını kullanmadıklarını, girişimci ruh eksikliklerini, belirsizlikten kaçınarak düzene büyük önem attıkları 'iyi yağlanmış makine' tipi bir kültüre sahip olduklarını vurgulamaktadır (Andrijevska ve Vadi, 2006).

Alman örgüt kültürünün özellikleri, ulusal kültür boyutları açısından şöyle kategorize edilebilir:

• **Bireycilik:**

1. Bireyci Alman kültüründe bir iş gören, bir görevde sahip olduğu teknik beceriye göre değerlendirilir. Bir yönetici bir astını tanıyabilmek için, bir görevi bireysel olarak nasıl yerine getirdiğine bakar (Foster, 2015).
2. Almanlar herkesin kendi düşünceleri, fikirleri olmasına önem verirler. Ayrıca, grubun performansı yüksek olsa da grup üyelerinin her birinin kendi arzularını yerine getirmelerinin, bir grupta çalışmak kadar önemli olduğunu kabul ederler. Bu tür bir kültür için, işyerinde 'kişiye özellik' önemlidir (Javid, 2016, s.1328).

Almanların bireysel olarak sahip oldukları teknik beceri, uzmanlık, yetkinlik gibi özelliklerin işyerinde önemli olduğu ve bu özelliklerin grup çalışmalarında bile ön planda bulunduğu düşünülebilir.

• **Belirsizlikten Kaçınma:**

1. Almanlar görev belirsizliği ile başa çıkabilmek için talimatlara, düzenlemelere ve protokollere güvenirlir (Javid, 2016, s.1329). Detaylar, yöneticilerin ve astların karar vermelerinde önemlidir. Detaylı kurallar olmadan iş görenler bir görevde kendilerini rahat hissetmezler. Bu nedenle iş tanımlarının detaylandırılması gereklidir. Ayrıca, bir göreve devam etmek için problem çözme ve sunma konusunda sistematik bir yaklaşıma sahip olmaya önem verilir (Foster, 2015).
2. Almanlar kesin olana değer verirler. Bu nedenle planlar, programlar ve açık iletişim üzerinde kültürel bir vurgu vardır (Foster, 2015).
3. Almanlar belirsizlikten kaçınmak için kurallar koymanın ve bunlara uymanın yanı sıra, yüksek uzmanlıklarına da güvenirlir (Junker ve Würffel, 2015, s.10).
4. Almanya'da müşteri ile iletişim sırasında, ürünün tüm gerçeklerini belirtmeye önem verilir (Sup, 2015, s.38).

İş ortamındaki belirsizliklerle baş etmek için detaylı kurallar koyan, planlar yapan ve bunlara uyan Almanlar, ürünleri ile ilgili de tam ve gerçekçi açıklamalarda bulunmaya özen göstermektedirler.

• **Güç Mesafesi:**

1. Almanya’da hiyerarşi, iş örgütü içinde kolaylık sağlamak için kurulan eşit olmayan roller anlamına gelmektedir. Ancak hiyerarşiye rağmen astlar, sorunları çözmeye yardımcı olmak için üstlerinin kendilerine danışmasını beklerler (Ferreirinho, 2015, s.23).
2. Almanya’da iş örgütlerinde düşük güç mesafesi; daha az merkezileşme, daha az oranda denetim elemanı, daha düşük ücret farklılıkları, düşük statünün yüksek vasıflı olması, manuel çalışma ile büro işinin aynı statüde bulunması gibi özellikleri de beraberinde getirmektedir (Müller-Wodarg, 1993, s.10-12).
3. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde genellikle hiyerarşi de vardır. Bu hiyerarşi, nadiren yetkinlik ve değere dayanır. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise hiyerarşiye çok önem verilmez. Bu kültürlerde örgüt şeması basıktır. Ancak Alman kültürü gibi kimi kültürler bir karışım sunabilir. Alman kültürü düşük güç mesafesine sahiptir ama hiyerarşiye de önem verir. Bununla birlikte, yüksek pozisyonlar liyakate, yeterliliğe, uzmanlığa ve performansa dayanır (Andrea, 2013, s.484).
4. Alman kültürü kontrol etmekten yana değildir; ancak, doğrudan ve katılımcı iletişim tarzı kullanılır (Javid, 2016, s.1327).

Alman işletmelerinde düşük güç mesafesine rağmen var olan hiyerarşinin, düzeni sağlamaya yönelik olduğu düşünülebilir.

- **Erillik-Dişillik:** İlk bölünmeden itibaren hiçbir Alman toplumu, cinsiyet eşitlikçi bir iş bölümü örüntüsüne ulaşamadı. Ancak genel olarak cinsiyet eşitliği Doğuda daha fazlaydı. Özellikle kadınların istihdam oranları ve haftalık çalışma saatleri erkeklerinkine yakındı. Batıdaysa aksine, kadın istihdamı daha az yaygındı ve yarı-zamanlı işlerde bulunmaktaydı. Yeniden birleşme sonrasında ise, erkeklerin tam zamanlı işlerde çalıştıkları ve ‘geçimi sağlayan kişi’ oldukları, kadınların ise yarı-zamanlı işlerde çalıştıkları ve bakım sorumluluklarının çoğunu korudukları bir düzenleme söz konusu oldu (Rosenfeld, Trappe ve Gornick, 2004, s.120).

Bu durum, Alman işletmelerinde kadın ve erkeğin eşit roller ve görevler almadıklarını ifade etmektedir.

• **Zaman Yönelimi:**

1. Almanların tasarruf eğilimleri ve giderlerden kısma önlemlerine önem vermeleri, uzun dönemli yönelim özelliklerinin bir yansımasıdır (Junker ve Würffel, 2015, s.10).
2. Almanlar kısa sürede performans elde etmek yerine, geleceğe yönelik olarak iş örgütünün sürdürülebilirliğine önem verirler. Bu uzun dönemli yönelim, birçok yöneticinin çalışma takımları hakkında düşünme şeklini ve görevlerin belirlenmesini etkiler (Foster, 2015).

Almanların detaylı planlar yapmalarının ve bu planlara uymalarının, hızlı çözümler bulma beklentisi yerine, sistematik düşünüp davranarak uzun dönemli sonuç alma yöneliminin bir yansıması olduğu ifade edilebilir.

• **Yapı ve Organizasyon:**

1. Almanlar iş örgütlerinde performans yönelimlidirler. Kaliteli işler yapabilen birinin, yapamayanlara göre avantajı vardır (Foster, 2015).
2. Alman düşünce tarzı tımdengeliğe dayanır. Yani, belirli bir sorunun çözümü genel bir ilkedden çıkarılır. Bu bağlamda Almanlar, sorunun niteliği hakkında genel bir açıklama ile başarılar, hedeflerin sistematik bir analizini yaparlar ve alternatifleri dikkatlice tartışırlar. Gerecekleri kusursuz olana kadar harekete geçmezler (Intercultural Handbook Germany, t.y, s.21).
3. Almanlar iş yaşamı ve özel yaşam arasındaki ayırımı dikkat ederler (Intercultural Handbook Germany, t.y., s.21).
4. Almanya’da fikirlerini ifade eden ve savunan bireyler takdir edilirler. Dürüst geribildirim, performansı geliştirmek için bir fırsat olarak görülür (Intercultural Handbook Germany, t.y, s.21).

Almanların iş ortamında profesyonel davranmaları, kural ve prensipler doğrultusunda hareket etmeleri, mükemmeliyetçi olmaları ve açık iletişim ve geribildirime önem vermeleri söz konusudur.

• **Bağlam:**

1. Almanya, düşük bağlamlı bir kültüre sahiptir. Böyle bir kültürde, insanların çok doğrudan ve açık bir iletişim kullanmaları muhtemeldir. Alman iş görenler meslektaşlarını açıkça eleştirebilirler, üstleri ile görevlere ilişkin problemleri konuşabilirler. Düşük bağlamlı bu kültürde, cevaplamanın yanı sıra sorgulamanın da açık olması söz konusudur (Foster, 2015).
2. Almanlar negatif duygularını da doğrudan ifade ederler ve eleştiri yaparlar (Andrea, 2013, s.485). Bu durum, Almanların kelimelerin gerçek anlamlarına, onları çevreleyen bağlamdan daha fazla dikkat ettiklerini göstermektedir (Intercultural Handbook Germany, t.y, s.24).

Açık ve net davranma ve iletişim kurma, içinde bulunulan bağlama göre değil gerçeklere göre hareket etme, belirsizliği ortadan kaldırmanın bir yolu olabilir.

- **Takım Çalışması:** Diğer Anglo-Sakson ülkelerindeki insanların tersine, Almanların erken yaşlardan itibaren birlikte çalışmayı öğrenme geleneği yoktur. Almanya’da ‘takım’ kavramı, belirli bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan bir grup uzmanı ifade eder. Birlikte çalışmak, uzmanlık konusu ile ilgili bireysel katkı vermek anlamına gelebilir. Birlikte çalışmak ve zorluklara ortaklaşa çözüm bulmak, Alman iş görenlerin son zamanlarda kullanmaya başladıkları bir kavramdır. Esasen Almanlar, iş örgütünün üst hiyerarşik düzeylerinde yalnız çalışmaya eğilimlidirler (Lynn, 1997, s.70).

Almanların işyerinde grup çalışmasından ziyade yalnız çalışma eğilimlerinin arkasında, bireycilik özelliğinin ve uzmanlığa verdikleri önemin bulunduğu düşünülebilir.

- **Zamansal Algı ve Dakiklik:** Monokronik kültür özelliğine sahip Almanlar, programlara, planlara uyarak, bir seferde bir görev yapmayı tercih ederler (Foster, 2015). Dakiklikleriyle ünlü Alman iş adamları, ‘zaman paradır’ anlayışına sahiptirler. Zaman, sosyal değeri olan bir fenomen olarak algılanır (Kavalchuck, 2012). Tüm programlama işin etrafında yönlendirilir ve odak noktası kişi değil sonuçtur. Bu nedenle, bir planlama içinde mümkün olduğunca sabit tarihler ve son tarihler bulunur (Intercultural Handbook Germany, t.y, s.26).

Almanların planlar yapmaları, görevleri bu planlar doğrultusunda adım adım gerçekleştirmeleri, zamanı iyi kullanma istek ve yönelimlerinden etkilenebilir.

- **Çatışma Yönetimi:** Almanlar için anlaşmazlığın açık ifadeleri ve itirazlar, iş birliğinin sona erdiği bir savaş değildir. Tam tersine, durumu karşılıklı olarak anlayabilmenin tamamen normal bir süreci olarak kabul edilir. Bu bağlamda Alman iş ortakları tartışmayı severler ve ‘gerçeğin tartışmadan doğduğunu’ kabul ederler. Denebilir ki, Almanlar çatışma yönetiminde tartışmaları temel alırlar, durumu birlikte açığa kavuştururlar, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir amaç ararlar ve bütün tarafları tatmin edecek bir çözüm üretirler (Kavalchuck, 2012).

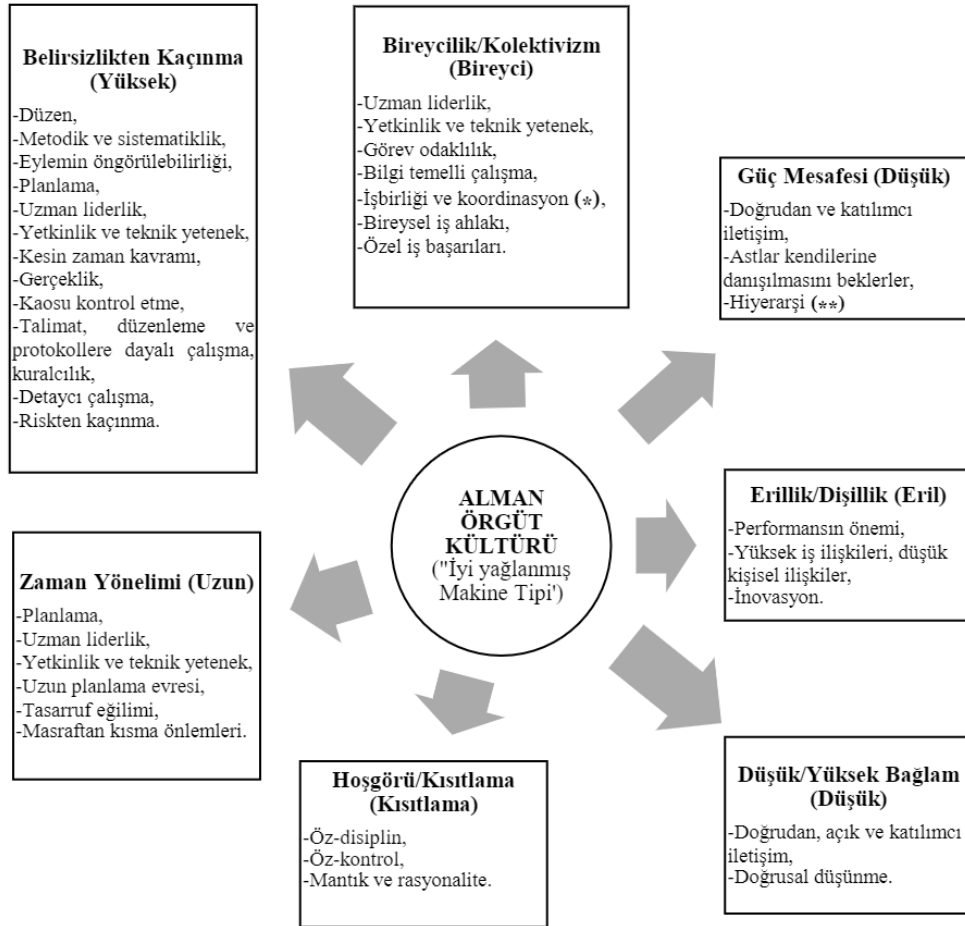
Almanların açık ve net iletişim kurma, bir durum ya da sorunla ilgili tüm yönleri ortaya koyma, belirsizlikten kaçınma ve düşük güç mesafesi gibi özellikleri, örgütsel çatışmaları doğal kabul etmelerine yol açıyor olabilir.

2.3 Alman İş Kültürü

İş örgütlerinin yönetilme biçimlerini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden birisi olarak kültür hem özel hem de iş yaşamında önemlidir (Foster, 2015). İş kültürünün bir diğer bileşeni olan iş görüşmeleri konusunda, Almanya’da bazı kurallar ve uygulamalar bulunur. Almanlar daha çok görev odaklıdır ve çalışmanın tüm taraflarının net yararlar elde etmesi amacını güderler (Intercultural Handbook Germany, t.y, s.28).

Yukarıda ifade edilen tüm özellikleri göz önünde bulundurarak, Alman iş kültürünün genel kural ve uygulamalarını şöyle ifade etmek mümkündür:

- Almanlar gelişmiş ve ayrıntılı planlamaya çok önem attıklarından, en az iki ay önceden bilgi vermek gerekir. Bu planların ortak konusu görev yönelimdir (Kavalchuck, 2012).
- Verimlilik, iş yaşamında büyük rol oynamaktadır. Bir iş görenin mümkün olduğunca verimli kullanılmasını sağlamak için, iş akışı en üst düzeye çıkarılır (Neumann ve Knust, 2013, s.205).
- Meslekleri ile özdeşleşen Almanlar, iş rollerini, işleri ve verilen sözleri çok ciddiye alırlar. Tarafların üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri, çalışmalarında dikkatli olmaları ve net davranmaları beklenir. Alman anlayışına göre, profesyonel bilgiyi paylaşmaya yönelik açıklık ve hazır olma, iş birliğine istekli olmanın işaretidir ve saygı ve şükran yaratır. Alman iş kültüründe sadakat bireylere değil, iş örgütünerdir (Kavalchuck, 2012).
- Bir tarafta nesnel ön koşullar, gerçekler ve tartışmalar, diğer tarafta ise soruna duygusal bir tutumun olduğu iki kutup arasında bir uzlaşma noktası bulmak, Alman profesyonelliğinin doruk noktasıdır (Kavalchuck, 2012). Ortaklaşa karar verme prensibi doğrultusunda toplantılar yapılır (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.24). Geniş ölçüde yönetime katılım söz konusudur (Junker ve Würffel, 2015, s.9).
- Almanlar bir seferde bir göreve odaklanırlar ve onun üzerinde yoğunlaşırlar. Görevi yerine getirmede sistemli ve mantıklı olmak talep edilir. Ayrıca görevlerin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi, Alman iş kültüründe değerli bir erdem değildir (Kavalchuck, 2012).



Şekil 1. Alman Örgüt Kültürü Özelliklerinin Kültürel Boyutlarla İlişkileri.

(*) Bireyci bir kültür olmakla birlikte, iş birliği ve koordinasyona önem verilir; bireysel başarı yüksekse grubun başarısı da yüksek olur mantığı vardır.

(**) Düşük güç mesafesi olmakla birlikte, hiyerarşiye saygı vardır. Yüksek pozisyon liyakate, uzmanlığa, yeterliliğe ve performansa bağlıdır.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi, bireyci, belirsizlikten kaçınan, düşük güç mesafeli, eril, uzun dönem yönelimli, kısıtlama özelliklerine sahip ve düşük bağımlı kültür, Almanların çalışma yaşamına çeşitli şekillerde yansımaktadır.

2.4 Alman İş Yönetimi Bağlamı

Alman iş yönetimini; mittelstand’lar, kültürel çeşitlilik ve çalışma yaşamına etkileri, Alman tarzı yönetim ve istihdam ve insan kaynakları yönetimi açısından incelemek mümkündür.

2.4.1 Mittelstand’ların Özellikleri

Ülke ekonomisini destekleyen Alman firmalarının büyük çoğunluğuna, iş açısından orta sınıf anlamına gelen ‘Mittelstand’ denir (Parella ve Hernández, 2018, s.10). Mittelstand firmaları, kendilerini diğerlerinden farklı kılan birtakım özelliklere sahip, küçük ve orta boyutlu işletmelerin (KOBİ) bir alt kümesidir (Ricke, Wallevik ve Jørgensen, 2017, s.209). Modern Almanya’nın gelişimi için 2.Dünya Savaşı’ndan bu yana hizmet eden ve Alman ekonomisinin bel kemiğini oluşturan bu firmalar maksimum 499 iş gören çalıştırmakta ve yıllık gelirleri 50 milyon Euro’ya kadar ulaşmaktadır. Alman işletmelerinin %99’unu oluşturan Mittelstand’lar, ihracatın da %68’ini gerçekleştirmektedir. Bu durumda, Almanya’nın sürdürülebilir ihracat başarısına katkıları büyüktür (Parella ve Hernández, 2018, s.10).

2.4.2 Kültürel Çeşitlilik ve Çalışma Yaşamı

Göç olgusu, insanlık tarihi kadar eskidir. Daha iyi bir yaşam, değişim ya da kaçma ihtiyacı için istek, yüzyıllar boyunca insanları dünyanın en uzak köşelerine yönlendirdi (Hübschmann, 2015). Bugün de dünya genelinde, şu ana dek hiç olmadığı kadar fazla insan, geçici veya kalıcı ikamet yeri aramaktadır (Bither ve Ziebarth, 2016). Hareket halindeki insanlar, yeni bir geçim sağlamak ve yerleşmek için gittikleri ev sahibi ülkelerin dini, kültürel ve politik normlarına uyum göstermek zorunda kalmaktadırlar (Schunka, 2018, s.7).

Küreselleşmenin daha da önem kazandığı modern zamanlar, çok kültürlülüğün ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum, insanların ülkeler ve kültürler arasında bir ağda çalışmasını sağlamaktadır. Bu ağ, insanların göç etme ve yabancı bir ülkede çalışarak yeni bir yaşam kurma fırsatını da arttırmaktadır (Müller, 2013, s.10). Göç ve çok kültürlülük arasındaki bu bağlantı, entegrasyon ve birlikte yaşama gibi konuları da ön plana çıkarmaktadır. Zira göçmenler, kendi kültürlerini gittikleri ülkeye de götürmektedirler (Evkuran, 2014, s.9).

Göçün getirdiği kültürel çeşitlilik iş yaşamını nasıl etkilemektedir? ‘Çeşitlilik’ terimi ‘farklılık’ ile eş anlamlıdır. Çeşitlilik, yönetim kavramıyla bağlantılı olarak; yaş, cinsiyet, din, dil, bilgi ve değerler gibi nitelikler açısından iş görenlerin farklılığı anlamına gelmektedir (Erlbeck, 2009, s.16). Kültürel çeşitlilik, iş yaşamında belli sorunlara yol açabilir (Starren ve diğ., 2013, s.20). Bu sorunlar hem iş örgütü hem de iş gören için engel teşkil etmektedir (Seiler, Burkhardt ve Scheib, 2014, s.27). Farklı kültürlerden gelen iş görenler birlikte çalışmak zorunda kaldıklarında, dil sorunları ve tutum, inanç ve yetkinliklerdeki farklılıklardan kaynaklanan zorluklar veya yanlış anlamalar ortaya çıkabilmektedir (Starren ve diğ., 2013, s.9). Bu bağlamda, her ne kadar göçmenler Alman işgücü piyasasında giderek daha önemli bir rol oynasalar da, yeni gelenlerin ve yerleşik göçmen nüfusun işgücüne entegrasyonu ile ilgili endişeler sürmektedir (Speckesser, 2013, s.1).

Almanya’da çeşitlilik yönetiminin tipik hedefleri, demografik değişim sonucunda ortaya çıkan profesyonel ve yönetici kıtlığına odaklanmaktadır (Landwehr, 2016, s.102). Ayrıca, birçok meslekte gerekli olan etkileşimli görevler için Almanca dil becerileri, sosyal ve kültürel normlara uygun davranışlarla birlikte anahtardır (Lodigiani, 2017, s.26). Bununla birlikte Almanya’daki dil

eğitiminin yerel olarak yapılması ve kısa sürmesi nedeniyle, göçmen iş görenlerin işgücü piyasasına entegre olmasına çok katkı sağlamamaktadır (Liebig, 2007, s.4).

Almanya’da özellikle Türkiye’den gelen göçmenlerin yüksek bir yüzdesi, iş piyasalarında dezavantajlı durumdadır (Scherr, 2013, s.8-9; Lodigiani, 2017, s.23). Türk göçmenler, iş ararken ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca, Türk işçiler için ücret eşitsizliği sorunu da bulunmaktadır. Türkler, aynı becerilere sahip Alman meslektaşlarından %20 daha az kazanmaktadırlar. Dil kurslarını tamamladıktan sonra bile bu eşitsizlik devam edebilmektedir (Lodigiani, 2017, s.23). Öte yandan, son yıllarda toplumsal cinsiyet eşitliği konusu ön plana çıkmaktadır. Almanya’daki iş örgütleri, ‘cinsiyet çeşitliliği’ olan bir işgücü oluşturmak üzere teşvik edilmektedirler (Landwehr, 2016, s.102). Bu bağlamda, göçmen erkeklerin işgücü piyasasına entegrasyonu nispeten olumludur. Bununla birlikte, göçmen kadınlar ve özellikle Türk kökenli kadınlar çok düşük istihdam oranlarına sahiptir (Liebig, 2007, s.4). Buna göre, Türk kökenli kadınların Almanya’ya göç etmelerinin temel nedeninin ev işlerini yapmak ve çocukların bakımını sağlamak olduğu söylenebilir.

2.4.3 Alman Tarzı Yönetim

Alman tarzı yönetim, kültürel olarak yerleşik yönetim uygulamalarını ve ilkelerini ifade etmektedir (Schulz, 2002, s.56-59). Alman tarzı yönetimde ‘düzen’ arzusu vardır. Almanlar, kaostan tamamen kaçınmanın imkansız olduğunu kabul etseler bile, onu kontrol altında tutma amacını güderler. Bu bağlamda Alman tarzı yönetim işlevseldir ve yapı oluşturma, sorumluluk ve yetkinlik alanlarını belirleme, planların uygulanmasını denetleme, iş kanununun gerekliliklerine uyma gibi konulara odaklanmaktadır. Alman yönetici, bu sistemde başında olduğu departmanın ya da tüm iş örgütünün başarılı bir şekilde çalışmasını amaçlar (Kovalchuck, 2012).

Güç ve otorite, içinde bulunulan kültüre göre değişen kavramlardır. Alman işletmelerinde güç sahipleri, sorumlu oldukları beceride teknik olarak ‘en iyi’ olmak durumundadırlar. Buna göre teknik yetenek, bir iş örgütünde kimin en güçlü olduğunu belirlemenin bir yoludur (Foster, 2015, s.27). Bir başka deyişle, Alman işletmelerinde mutlak bir şekilde bulunmayan otorite, iş görenin yetkinliğinden türetilir (Intercultural Handbook Germany, t.y, s.24). Bu bağlamda, Almanya’da ‘ilk önce yetkinlik’ ilkesi etrafında yapılandırılmış iş uygulamaları, birincil üretim süreçlerine (hat) yakınlık oluşturmaktadır. Bu önemli mesele doğrultusunda, Alman iş örgütlerinde iş görenlere teknik ve mesleki yeterlilik kazandırmak amacıyla insan kaynağına sürekli yatırım yapılır. Bu durum, Alman tarzı yönetimin birinci temelini oluşturur (Glunk, Wilderom ve Ogilvie, 1996).

Alman tarzı yönetimin bir diğer temeli de ‘kalite’dir. Zamanında ve kaliteli bir ürün sunmak ve satış sonrası hizmetlerle müşteriye tatmin etmek amaçlanır (Glunk, Wilderom ve Ogilvie, 1996).

Öte yandan, Almanya’nın güçlü bir inovasyon kültürüne sahip olması söz konusudur. Bu, verimlilik ve gelir artışının ana itici gücüdür (OECD “Better Policies” Series, 2014). Bu bağlamda inovasyon, Alman tarzı yönetimin üçüncü temelidir (Glunk, Wilderom ve Ogilvie, 1996).

2.4.4 Max Weber’in Protestan Ahlakı

Max Weber’in ilk olarak 1905’te yayınladığı ‘Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu’ başlıklı makalesi büyük tartışma yarattı (Crowell, 2006:1). Bu makalede Weber, Protestanlığın çalışkanlığı vurgulayarak yeni bir tutumu (Spenkuch, 2010:2) ve servet kazanmanın ve biriktirmenin ahlaki bir zorunluluk olduğu fikrini aşilayarak ekonomik kalkınmaya elverişli bir ortamı teşvik ettiğini iddia etti (Alaoui ve Sandroni, 2018:1).

Weber, kapitalizmin ortaya çıkmasında Protestan iş ahlakını anahtar olarak gördü (Van Hoorn ve Maseland, 2008:3). Protestan ahlakı, özellikle 16. yüzyıl Batı Avrupası’nın dini ve politik karışıklık dönemini temsil eden ‘Kilise Reformu’nda, Roma Katolik Kilisesi’ne karşı hareket eden John Calvin’in öğretilerine dayanan bir diyalektik teolojik inanç sistemi olarak kabul edildi. Weber’e göre bu öğretiler, işe ilişkin önemli bir yeni tutum oluşturdu. Buna göre Protestan iş ahlakı, sıkı çalışmanın bir değer olduğu ve işin dünyevi görevlerin yerine getirilmesini temsil

ettiği bir mental model ya da yaklaşımdır. Bu ahlak ve değer sistemi hem kişiler arası deneyimleri hem de kişisel sorumluluk alanlarını vurgular (Steenkamp, 2013:3-8).

Günümüz Almanya'sında Protestanlığın etkisi hala sürmektedir ve ne kurumsal ne de beşeri sermaye edinimindeki farklılıklar bu etkiyi açıklar. Zira Protestan iş ahlakı çizgisinde, değerlere dayalı bir açıklama vardır ve dinin sosyal normları şekillendirmesi söz konusudur (Spenkuch, 2010:27).

2.4.5 İstihdam ve İnsan Kaynakları Yönetimi

1914'te 1.Dünya Savaşı dolayısıyla silahlı kuvvetlerin harekete geçmesi, Almanya'da işgücü piyasasının büyük zorluk yaşamasına neden oldu. Bu dönemde bir taraftan iş konseyleri ve sendikalar gibi çalışan kurumları etkili olurken, diğer yandan iş görenlerin işle ilgili bilgilerini iş örgütüne özgü bilgilerle dengelemek için mesleki eğitim seminerleri yapıldı. 2.Dünya Savaşı'ndan sonra ise, Batı Almanya'da sosyal piyasa ekonomisi, yeni politik sistemin ekonomi politikası olarak uygulandı. Refah devletinin ortaya çıkışı, işbirlikçi ve uzun vadeli bir üretim rejimi doğrultusunda gelişti. O dönemde işgücü piyasasının bölümlendirilmesi, sosyal politika ve üretim modeli arasındaki bu kurumsal uyum tarafından belirlendi. Bu çerçevede, Alman üretim modelinde ve makine endüstrisinde vasıflı iş görenlere olan talep, artan uzmanlık derecesi ve yüksek kalitede üretim, 'çekirdek işgücünün' ortaya çıkmasına etkide bulundu. İş örgütlerinde istihdam edilen iş görenler, sendikalar, çeşitlendirilmiş ve büyük ölçekli üretim ve mesleki eğitim tarafından korundu. Ancak bu korumalar, henüz istihdam edilmemiş iş görenlerin işgücü piyasasına erişimini sınırladı. Böylece, eğitilmiş yetenek alanları dışındaki işlerde daha az ücretle ve kötü koşullarda çalışanlar da 'periferik işgücünü' oluşturdular (Eichhorst ve Kendzia, 2016).

1973'teki ilk petrol krizinin ardından, Almanya'da iş gören sayısını azaltma deneyimi yaşandı. Yönetim ve işgücü arasındaki yaygın fikir birliği, 'güvenli işlerde' iş birliği ve motivasyonun yüksek olduğu ve verimliliği de artırdığı yönündeydi. Ayrıca 1970'lerin sonunda ve 80'lerin başında hükümet, işin insanileştirilmesi programını uygulamaya başladı. Bu bağlamda, beceri geliştirme, Alman sisteminin merkezi unsuru haline geldi (Jürgens, Krzywdzinski ve Teipen, 2006, s.17-22).

Almanya'da istihdam ve insan kaynakları yönetiminin bir başka önemli yönü, 1960'lı ve 70'li yılların göçmen emekçilerinin yaklaşık 3 milyonunun kendi ülkelerine dönmemesi ve Almanya'da kalmasıydı. Sivil toplum kuruluşları ve kamu yönetimi bu duruma zamanla tepki vermeye başladı. Bu tepkiler 1980'lerde ve 90'larda da devam etti. İkinci ve üçüncü kuşak göçmenler Almanya'da yaşlandıkça, çeşitlilik yönetimi ve katılım konuları güç kazandı (Bither ve Ziebarth, 2016). Sovyet komünist sisteminin 80'lerin sonunda çöküşü ile Doğu ve Batı Almanya yeniden birleşti. Böylece ülkenin doğu kısmı pahalı ve karmaşık bir yeniden yapılanma sürecine girdi. Batı Alman sağlık ve sosyal refah sisteminin doğuya da getirilmesi, alt yapının modernize edilmesi ve özel sektör ekonomisinin kurulması gerekiyordu. Bu da önemli finansal maliyetlere neden oldu (Brodbeck, Frese ve Javidan, 2002, s.17). Öte yandan bu dönemde uygulanan esnek ve sofistike üretim süreci, vasıflı iş görenlere ve yenilikçi iş örgütü biçimlerine olan talebi artırdı. Bütün bu gelişmeler, işgücü piyasasını harekete geçirdi. Kurumsal analiz alternatif istihdam biçimlerine, fonksiyonel analiz ise beceri oluşumuna odaklandı (Eichhorst ve Kendzia, 2016).

Bugün Almanya'da işgücününün 3 milyonunu yabancı göçmenler oluşturmaktadır (Bither ve Ziebarth, 2016). Öte yandan veriler, bu göçmen iş görenlerin formal eğitim seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, göçmen işgücünün performansını iyileştirmek için daha fazla çabaya ihtiyaç vardır. Göçmen iş görenler eğitim ve işgücü geliştirme programlarına erişimde formal engellerle karşılaşmalarına rağmen, informal engellemeler söz konusu olabilmektedir (Speckesser, 2013, s.1-12). Alman iş görenler, Avrupa'da bütün gruplarda en yüksek eğitim düzeyine sahiptirler. Bu işgücü yetenekleri, Alman sisteminin başarısına katkıda bulunur. Birçok iş gören, kendilerini iş örgütünde pay sahibi ciddi profesyoneller olarak görür (Smyser, 1996, s.280). Bu göçmen iş görenlerin kendi kültürlerini, iş değerlerini ve çalışma alışkanlıklarını da beraberlerinde getirmeleri söz konusudur.

Denebilir ki, bu istihdam arka planıyla, 21.yüzyılın başında Almanya’da insan kaynakları yönetimi, köklü bir bilim tabanlı kültür üzerine kuruludur. Bilgi temelli prosedürlerin ve yöntemlerin uygulanması söz konusudur. Bu anlayışın hedefi, bireyleri iş örgütlerine etkin bir şekilde entegre etmektir (Rosenberger, 2014). Bununla birlikte, yönetsel kararlar, kurumsal ortam tarafından çerçevelenmektedir. Alman iş sistemi insan kaynakları yönetimi ilkelerine olumsuz bakmamakla birlikte, ABD tarzı bir uygulamayı da kabul etmez. Bunun yerine, Alman sosyo-ekonomik bağlamının talep ve kısıtlamalarını temel alır. Özellikle toplu pazarlık, yönetime katılma ve ilk mesleki eğitim gibi işgücü piyasası kurumları, çoğulcu bir insan kaynakları yönetimi tarzı gerektirir. Bu bağlamda son yıllarda Alman iş sisteminin özellikleri konusunda artan bir farkındalık ve insan kaynakları yönetimine bir ‘Alman yaklaşımı’ vardır (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005:63-66).

Almanya’da istihdam ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin görünümünü şöyle sınıflandırmak mümkündür (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005, s.67):

- **Toplu Pazarlık:** İşçi ve işveren sendikaları, iş örgütlerinin standart pazarlık koşullarından sapmalarına izin veren ve daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, toplu pazarlığın insan kaynakları yönetimi kararları üzerindeki etkisi halen güçlü olsa da giderek azalmaktadır (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005, s.67-68).
- **İstihdam İstikrarı:** Alman işgücü piyasası dinamik değildir; zira yüksek düzeyde düzenlenmiştir ve korunmaktadır. İş gören sadakati yüksektir (Stehle ve Erwee, 2007, s.37). İş gören seçimi konusunda iş konseylerinin etkisi vardır. Ayrıca iş konseyleri, işten çıkarmalar ve nedenleri hakkında önceden bilgilendirilmeleri gereken formel prosedürlere katılmak zorundadırlar. Bu bağlamda, işten çıkarmalara itiraz edebilirler (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005, s.72).
- **Yönetime Katılım:** Alman yönetime katılma modelinin temel fikri, iş görenlerin karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamaktır. Bu katılım dolaylıdır; yani, iş gören temsilcileri ve formelleştirilmiş ortak yapılar aracılığıyla görev yapar ve geniş bir hak yelpazesi içeren kapsamlı bir mevzuat ile desteklenir. İş konseyinde bulunan iş gören temsilcisi aynı zamanda bir sendikaya da üye olduğundan, iş konseyi ile ilgili sendika arasında güçlü bir bağ vardır (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005, s.68).
- **Eğitim:** Alman işgücü piyasası ve işleyişi hakkında gençlere bilgi verilmesi ve mesleki eğitim için yeterli şekilde hazırlanmaları önemlidir (Degler ve Liebig, 2017, s.13). Formel okul eğitiminden sonra, gençler ilk mesleki eğitim ya da çıraklık sistemine girme fırsatına sahiptirler. Hem iş örgütlerinde iş başı eğitimi hem de belirli okullarda devlet tarafından düzenlenen mesleki ve genel eğitimi birleştiren ‘ikili eğitim sistemi’ söz konusudur. Bu sistem, çok çeşitli büro, teknik ve zanaat mesleklerini kapsar. Eğitimin tamamlanması, mesleğe ve önceki eğitimlere bağlı olarak iki ila üç yıl sürer. Çıraklık eğitimi, meslek kuruluşları, işveren dernekleri ve sendikalar tarafından ortaklaşa yönetilmekte ve düzenlenmektedir (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005, s.68-69). Ancak, akademik eğitimi mesleki eğitime tercih etme eğilimi, ikili çıraklık sisteminin önemli rolünü tehdit etmektedir (Schneider ve Rinne, 2019). Ayrıca, farklı çalışma alışkanlıklarının zorluklara neden olmaması için, göçmen iş görenler uyum kursu gibi eğitimlere tabi tutulmaktadır (Degler ve Liebig, 2017, s.13).
- **Değerlendirme ve Ödül:** Değerlendirme kısmen iş konseylerinin hem uygulama hem de sistemin içeriği konusundaki kapsamlı haklarının bir sonucudur. Ayrıca, Alman insan kaynakları yönetimi felsefesi hem yeterli temel ödül hem de performansa bağlı ücret öngörmektedir. Bu bağlamda iş görenler, ‘tarifeli çalışanlar’ ve ‘muaf tutulanlar’ şeklinde iki grupta değerlendirilir. Muaf tutulanlar için ödül, işgücü piyasasındaki gelişmelere, iş örgütünün politikalarına ve bireysel müzakerelere dayanmaktadır. Performansa bağlı ücretler, özellikle artan hiyerarşik seviyelerde daha önemli rol oynamaktadır. Ancak diğer ülkelerle karşılaştırıldığında ağırlığı hala küçüktür. Tarifeli çalışanlar için toplu iş sözleşmesi, bireysel ücret ödenmesi ile ilgili yönetim özerkliğini azaltan bir çerçeve

sunmaktadır. Bununla beraber, genel bir eğilim olarak, toplu pazarlık sözleşmelerinin son yıllarda biraz daha esnek hale geldiği söylenebilir. Örneğin, bazı endüstrilerde ve belirli koşullarda, işe yeni başlayanlar için asgari düzeyin altında ücret ödenmesine izin verilmektedir. Sendikalar da bireyselleştirilmiş ücret uygulamasını bir dereceye kadar desteklemektedir (Giardini, Kabst ve Müller-Carmen, 2005, s.72).

Almanya’da işgücü piyasasının her zaman bölümlere ayrılması; ancak, ana bölüm olan ‘çekirdek işgücü’ ve ikincil bölüm olan ‘periferik işgücü’ arasındaki marjın zaman içinde yeniden tanımlanması söz konusudur. Özellikle yüksek vasıflı iş görenler için giderek kurumsallaşmış bir istihdam ilişkisi vardır (Eichhorst ve Kendzia, 2016). Alman işgücü piyasası hala oldukça katı olmakla birlikte, bu durumla ilişkili birçok olumsuz yan etki, esnekliği arttıran araçların ortaya çıkışıyla engellenmektedir. Dolayısıyla, katılığı ve esnekliği simbiyotik bir şekilde dengeleyen çok başarılı bir ‘Alman modeli’ söz konusudur ve bu durum Almanya’ya özgüdür (Schneider ve Rinne, 2019).

Tablo 1. Alman Kültüründe Dönemler İtibarıyla Yönetim, İstihdam ve İnsan Kaynakları Yönetimi.

Yönetim	İstihdam ve İnsan Kaynakları Yönetimi
1870 ve Sonrası (Sanayi Devrimi, 1.Dünya Savaşı)	
-İdari reformlar, ortak bir para birimi, bir merkez bankası, ticaret ve medeni hukuk kodu, -Esnaf birliği ve esnaf dernekleri kurulmasıyla ilgili yasakların kaldırılması, -Sendikaların artan gücünü dengelemek için işverenlerin ticaret birlikleri ile birleştirilmesi.	-1890-1918 yılları arası Polonyalı işçilerin ‘göçmen’ olarak işe alınması, -İş konseyleri ve sendikaların etkisinin artmaya başlaması, -İşgücü piyasası bölümlendirilmesi kapsamında, vasıflı iş görenlerin ‘çekirdek’, diğerlerinin ise ‘periferik’ işgücü bölümlerini ortaya çıkarması.
1928-1932 Dönemi-Nazi Hareketinin Güçlenmesi	
1929’da Alman ekonomisinin kötüye gitmesi ve nasyonal sosyalist hareketin güçlenmeye başlaması	-Periferik işgücünün, ideolojik ve ırkçı ölçütlerle şekillenen politik nedenlerden dolayı verimlilik düşüşlerine neden olması, -Çekirdek işgücünde değişim ve gelişimin politik düzenlemelerle belirlenmesi.
2.Dünya Savaşı	
-Almanya’nın işgali ve Amerika, İngiltere, Fransa ve Rusya tarafından idare edilen dört bölgeye ayrılması, -Amerikan, İngiliz ve Fransız işgali altındaki bölgelerin ‘Batı Almanya’; Rus işgali altındaki bölgenin ‘Doğu Almanya’ olarak adlandırılması,	-İş konseylerinin artan gücü ve toplu pazarlık, -Fordist üretim sistemiyle, yetenekli işgücünün üretim hattından çıkarılması ve bakım, elektrik işleri, alet yapımı ya da üretim kalitesini koruyan diğer faaliyetler gibi çevre faaliyetlerine kayması.
1945-1973 Dönemi (İlk Petrol Krizi)	
-Sosyal piyasa ekonomisi, refah devleti, işbirlikçi ve uzun vadeli yönetim rejimi.	-1955’ten itibaren yapılan işe alım anlaşmalarıyla başlayan 1.göç dalgası, -Göçmen işgücü dolayısıyla artan ‘çeşitlilik’ yönetimi, -Teknoloji kullanan firmaların çekirdek işgücünü tercih etmesi, -Tedarikçi firmaların periferik işgücünü kullanması, -İşin insanileştirilmesi, beceri geliştirme ve çıraklık eğitimine önem verilmesi, -İş örgütlerindeki insan kaynakları birimlerinin idari işleri yapması ve akademik disiplinlerle bağlantısının olmaması, -İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel olmaması.
1980’ler Sonrası-Berlin Duvarı’nın Yıkılması	

-Berlin duvarının yıkılmasıyla yaklaşık 4 milyon kişinin Doğu Almanya'dan batıya taşınması, -Doğudaki devlet teşebbüslerinin özelleştirilmesi veya kapatılması, -Yenilikçi örgüt yapılarına ihtiyacın artması.	-Berlin duvarının yıkılmasıyla gelen yeni işgücü ile başlayan 2. göç dalgası, -Daha sofistike ve esnek üretim süreci ile vasıflı iş görenlere olan ihtiyacın artması.
21. Yüzyıl Başları	
-Mittelstand temelli ama dünyaca ünlü firmalara da açık bir endüstri, -İş konseylerinin hala geniş katılım hakkına sahip olması ve iş görenlerin yönetim kurulunda temsil edilmesi, -Yönetimsel kararların büyük ölçüde kurumsal ortam tarafından çerçevelendirilmesi.	-Birçok endüstride hala 3 milyon civarında göçmen iş gören çalıştırılması, -Göçmen iş görenlerin yeterlilik düzeylerinin genellikle düşük olması, -Göçmen iş görenlerin eğitime erişebilirliklerinin önünde formel engeller bulunmamasına rağmen, eğitim düzeylerinin düşük olması, -Göçmen işçilerin performansını iyileştirmek için daha fazla çaba ihtiyacı, -Göçmen işçilerin dil becerisi ve eğitim eksikliklerinin, kariyer geliştirme fırsatlarına erişmelerini engellemesi, -Bilim tabanlı insan kaynakları yönetimi, -İş görenin iş örgütüne entegrasyonunun hedeflenmesi, -Mittelstand'larda iş görenlerin kendilerini pay sahibi ciddi profesyoneller olarak görmeleri, -Yüksek eğitilmiş ve vasıflı işgücü, -İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal ortamdaki etkilenmesi, -Alman iş sisteminin özellikleri konusunda artan farkındalık ve insan kaynakları yönetimine Alman yaklaşımı, -Toplu pazarlığın insan kaynakları kararları üzerinde halen güçlü olmakla birlikte azalan etkisi, -İş görenin, temsilcileri aracılığıyla yönetime katılımı, -İş konseyi ile sendika arasında güçlü bağlar, -Formel okul eğitiminden sonra çıraklık eğitimine girme fırsatı, -Yüksek ücretli iş görenlerin toplu sözleşme kapsamına girmemesi, -İşgücünün işten çıkarmalara karşı yasal olarak korunması, -İşgücü piyasası örgütlerinin, insan kaynakları konusunda yönetsel özerkliği büyük ölçüde kısıtlaması, -'Çekirdek' ve 'periferik' işgücü bölümlendirmesi.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, Alman toplumu için önemli olayların ortaya çıktığı dönemlerin, yönetim, istihdam ve insan kaynakları yönetimine çeşitli etkileri bulunmaktadır.

Sonuç

Alman örgüt kültürünü; ulusal kültür, yönetim tarzı, kültürel çeşitlilik, istihdam ve insan kaynakları yönetimi açısından incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, Alman tarihinde önemli kabul edilebilecek dönemler açısından bir değerlendirme ortaya konmuştur.

Alman iş örgütlerinin kültürü hangi faktörlerden etkilenmektedir?

Bu çalışmadan elde edilen birinci sonuç, Alman ulusal kültürel karakteristiklerinin, örgüt kültürünü çeşitli şekillerde etkilemekte olduğudur. Buna göre; Almanların 'bireycilik' özelliğinin; işlerinde uzman olma ve yetkinlik ve teknik yeteneklerini yükseltme isteklerinin, görev odaklılıklarının, bilgiyi temel alan çalışma anlayışlarının, bireysel iş ahlaklarının ve özel iş

başarılarına verdikleri önemin arka planında bulunduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, bireyci olmalarına rağmen Almanların iş birliği ve koordinasyona önem atfetmeleri oldukça ilginçtir. Bu iş birliği ve koordinasyon anlayışının, bireysel başarı ile gruba katkı verme mantığına dayandığı söylenebilir. ‘Düşük güç mesafesi’ özelliğinin ise; kişilerarası ilişkilerde doğrudan, açık ve katılımcı iletişim kurulmasının ve astların işler ve sorunlar hakkında kendilerine danışılmasını beklemelerinin temelinde bulunması söz konusudur. Bununla birlikte, düşük güç mesafesine karşın, Alman iş örgütlerinde hiyerarşi olgusunun da olduğu görülmektedir. Ancak bu hiyerarşide yükselmek, liyakate, uzmanlığa, yeterliliğe ve performansa bağlıdır.

Öte yandan, Almanların düzen isteğinin, metodik ve sistematik çalışmalarının, eylemin öngörülebilmesi ihtiyaçlarının, planlara sıkı sıkıya bağlı kalmalarının, uzman liderlik yönelimlerinin, yetkinlik ve teknik yeteneğin netliğine güvenmelerinin, zaman kavramına yönelik kesin bir algıların olmasının, gerçeklik anlayışlarının, kaosu kontrol etme isteklerinin, kuralcılıklarının, detaycı çalışma prensiplerinin ‘yüksek belirsizlikten kaçınma’; çalışma ortamında iş ilişkilerinin kişisel ilişkilerin üzerinde olmasının, performansın ve inovasyonun ön planda bulunmasının ve yöneticilerin iddialılık özelliklerinin ‘erillik’; işte ayrıntılı planlar yapmalarının ve bunlara sıkı sıkıya bağlı kalmalarının, bu planların uzun vadeli olmasının, tasarruf eğiliminin ve giderleri kısma yönündeki davranış kalıplarının ‘uzun dönemli zaman yönelimi’; öz-disiplinli, öz-kontrollü ve mantık ve rasyonalite çerçevesindeki davranışların ‘kısıtlama’; açık iletişimin ve doğrusal düşünmenin ‘düşük bağlam’ özelliklerinden etkilendiği söylenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen ikinci sonuç, Alman toplumu için önemli olan tarihsel dönemlerin özelliklerinin, kültür, yönetim ve istihdamı etkilediği yönündedir. Bu bağlamda; ‘1870 ve sonrası (Sanayi devrimi ve 1.Dünya Savaşı)’, ‘1928-1932 yılları arası Nazi hareketi’, ‘2.Dünya Savaşı’, ‘1945-1973 ilk petrol krizi’, ‘1980’ler sonrası Berlin Duvarı’nın yıkılması’ ve ‘21.yüzyıl başları’ olmak üzere altı dönem incelemek mümkün görünmektedir. Almanya’da 1870 sonrası, sanayi devrimi ve 1.Dünya Savaşı yıllarını kapsayan dönemde idari reformlar yapıldı. Yine aynı dönemde, ekonomiyi ve iş yaşamını düzenleyen kurumlar yapılandırıldı. Bu yıllarda ilk göçmen iş görenlerin kabulüyle birlikte, işgücünün dual bölümlendirilmesi de ortaya çıkmaya başladı. 1928-1932 dönemi Nazi hareketinin güçlenmesine sahne oldu. Ekonominin kötüye gittiği bu dönemde, ırkçı ve ideolojik politik yönelim dolayısıyla, periferik işgücünün verimliliği düştü. 2.Dünya Savaşı yıllarında ise, işgal edilen Almanya, ‘doğu’ ve ‘batı’ olmak üzere ikiye bölündü. Batı kısmında, vasıflı işgücünün daha özellikli işlerde çalışmaya başlaması söz konusu oldu. 1945-1973 döneminin sonunda, sosyal piyasa ekonomisine geçildi. 1955’te yapılmaya başlanan iş anlaşmalarıyla, Almanya 1.göç dalgasını yaşadı. Bu durum, toplumda ve iş yaşamında kültürel çeşitlilik yönetimi konusunu gündeme getirdi. Bu dönemde iş örgütlerinde uygulanmaya başlanan insan kaynakları yönetimi, üniversitelerle ve diğer akademik disiplinlerle iş birliği içinde değildi. 1980’ler sonrası ve 1990’ların başlarında Berlin Duvarı’nın yıkılmasıyla, etnik Almanların Doğu Almanya’dan batıya göçmeleri, 2.dalgayı oluşturdu. Bu dönemde, yine vasıflı işgücü ihtiyacının ön planda olduğu daha esnek üretim biçimlerine geçildi. 2000’li yılların başından itibaren ise, geleneksel ve modern kurum ve uygulamaların iç içe olduğu Alman iş yaşamında, hala göçmen işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, göçmen iş görenlerin iş örgütlerine entegrasyonu önemli bir konu olarak varlığını sürdürmektedir. Zira göçmen iş görenler, dikkate alınması ve yönetilmesi gereken bir kültürel çeşitliliğe neden olmaktadır. Alman toplumunun demografik yapısı ve gelecekteki olası durumu, göçmen işgücüne duyulan ihtiyacın devam edeceği yönündedir. Öte yandan, 2000’lerin başı ve sonrasının bir diğer öne çıkan özelliği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal ortamdan etkilenmeye devam etmekle birlikte, bilimi de temel alma eğilimine girmesidir.

Kaynakça

- Alaoui, L., Sandroni, A., (2018), “Predestination and the Protestant Ethic”, *Journal of the European Economic Association*, 45-76.
- Altıntaş, F. Ç., (2008), “A Comparative Analysis of Turkish and German Managers’ Personal Values”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt.63, Sayı.4, 65-88.

- Andrea, H., (2013), "Comparative Analysis of German and Anglo-Saxon Business Culture", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume.3, No.5, 481-490.
- Andrijevskaja, J., Vadi, M., (2004), "The Comparison of Organizational Cultures in Germany and Estonia: The Expected Macro Level Impact on Business Cooperation", http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2004/2004/6_Ettevotluspol/48_Andrijevskaja_Vadi.pdf, Erişim Tarihi: 29.06.2020.
- Andrijevskaja, J., Vadi, M., (2006), "Measuring Organizational Culture in Germany, University of Tartu- Faculty of Economics and Business Administration", *National and International Aspects of Organizational Culture*, Volume.24, Chapter.10, Estonia, 224-247.
- Bither, J., Ziebart, A., (2016), In *It Fort the Long Run: Integration Lessons From a Changing Germany*", Integration Strategy Group, www.gmfus.org/publications/it-long-run-integration-lessons-changing-germany, Erişim Tarihi:18.12.2019.
- Boerner, S., Gebert, D., (2005), "Organizational Culture and Creative Processes- Comparing German Theater Companies and Scientific Institutes", *Nonprofit Management and Leadership*, Volume.16, No.2, 209-220.
- Bratton, J., Gold, J., (2017), *Human Resource Management-Theory&Practice*, Palgrave MacMilan, Sixth Edition, 153-162.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Javidan, M., (2002), "Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance", *Academy of Management Executive*, Volume.16, No.1, 16-30.
- Büschgens, T., Bausch, A., (2012), "Organizational Culture and Ambidexterity in Innovation- Evidence From China and Germany", *JIMS*, Volume.12, No.1.
- Crowell, E., (2006), "Weber's 'Protestant Ethic' and His Critics", Master of Arts in Humanities, The University of Texas at Arlington.
- Çekinmez, V., (2008), *Almanya İş Kültürü*, TC. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara.
- Dartey-Baah, K., (2013), "The Cultural Approach to the Management of the International Human Resources: An Analysis of Hofstede's Cultural Dimensions", *International Journal of Business Administration*, Volume.4, No.2, 39-45.
- Degler, E., Liebig, T., (2017), *Finding Their Way-Labor Market Integration of Refugees in Germany*, OECD International Migration Division, Germany.
- Eichhorst, W., Kendzia, M. J., (2016), "Workforce Segmentation in Germany: From the Founding Era to the Present Time", *J. Labour Market Res*, Volume.49, No.4.
- Erlbeck, G., (2009), *Diversity Management in German-based Business Organisations*, Master Thesis, Berlin.
- Erwee, R., Paelmke, H., (2008), "Performance and Pay Practices in German and Indian Manufacturing Companies", 22nd Annual ANZAM Conference, 2-5 December 2008, University of Auckland Business School, Auckland, New Zealand.
- Evkuran, M., (2014), "Migration, Cultural Integration and Multiculturalism in Global World", *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, Volume.7, No.1, 8-19.
- Ferreirinho, R. M. X. T., (2015), *German and Portuguese Work Cultures: Synergies or Allergies?*, Dissertation, Iscte Business School, Iscte University Institute of Lisbon, Portugal.
- Foster, B., (2015), *How Culture Makes a Difference in Management: Applying Geert Hofstede's Cultural Dimensions to Management in Germany and China*, Senior Honors Theses, 448, Eastern Michigan University.

- Giardini, A., Kabst, R., Müller-Carmen, M., (2005), "HRM in the German Business System: A Review", *Management Revue*, Volume.16, No.1, 63-80.
- Gladden, R., (2019), *Culturally Tuning Management- Best Practices in Portfolio, Program, and Project Management Series*, CRC Press Taylor&Francis Group, Florida.
- Glunk, U., Wilderom, C., Ogilvie, R., (1996), "Finding the Key to German-style Management (Abridged)", *International Studies of Management&Organization White Plans*, Fall 1996, Volume.26, No.3, 93-108.
- Goethe Welcome Centre International Office (2016), *Guide to German Culture, Customs and Etiquette*, Goethe Universität, Frankfurt.
- Herrigel, G., (2000), *Industrial Constructions-The Sources of German Industrial Power*, Cambridge University Press, Cambridge, 20-21.
- Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences-International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, 25.
- Hofstede, G., Bond, M. H., (1988), *The Confucius Connection: From Cultural Rotts to Economic Growth, Organizational Dynamics*, Volume.16, No.4, 5-21.
- Hofstede, G., (1994), "The Business of International Business in Culture", *International Business Review*, Volume.3, No.1, 1-14.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Association for Management Education and Development, New York:Mc Graw-Hill, 25.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Revised and Expanded Third Edition*, Mc Graw-Hill, New York, 232.
- Hoesselbarth, M., Neuß, D., Eicholt, I., Winkelmann, A., (2019), "Cultural Differences Between Germany and the United States in Landing Page Design, Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 3991-4000.
- Hübschmann, Z., (2015), "Migrant Integration Programs: The Case of Germany", *Global Migration Research Paper No:11*.
- Intercultural Handbook Germany, (t.y), *How do Germans tick?*, Max-Planck-Gesellschaft, <http://www.mpikg.mpg.d/5483753/How-do-Germans-tick-Dez-14.pdf>, *Erişim Tarihi: 14.10.2019*.
- İnal, K., (2014), "Cultural Integration of Turkish Immigrant Workers' Children into the Host Society an Intergenerational Comparison in the Context of France and Germany", *Akdeniz İletişim Dergisi*, Sayı.22, 74-94.
- İTKİB Genel Sekreterliği, (2012), *Temel Ekonomik Göstergeler-Genel ve Sektörel Bilgiler, AR&GE ve Mevzuat Şubesi*, Aralık 2012.
- Jackson, G., Höpner, M., Kurdelbush, A., (2002), "Corporate Governance and Employee in Germany: Changing Linkages, Complementarities and Tensions", *13th International Conference of Europeanists, Europe in the New Millenium: Enlarging, Experimenting, Evolving in Chicago*, March 14-16.
- Javid, H., (2016), "Developing the International Manager: WallMart's Cross-cultural Management in Germany", *International Journal of Scientific&Engineering Research*, Voluem.7, No.5, 1321-1342.
- Junker, S., Würffel, S., (2015), *Cultural Profile- Germany, Figures, Facts and a Cultural Pattern Approach, Intercultural Competences in Vocational Training, Transactional Strategic Partnership*, Project Number: 2015-1-DE02-KA202-00250.

- Jürgens, U., Rupp, J., (2002), The German System of Corporate Governance: Characteristics and Changes, WZB Discussion Paper, No. FS II 02-203, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin, 1-78.
- Jürgens, U., Krzywdzinski, M., Teipen, C., (2006), Changing Work and Employment Relations in German Industries-Breaking Away from the German Model?, Discussion Paper SP III, 2006-302, Berlin.
- Kavalchuck, A., (2012), Cross-cultural Management: How to do Business with Germans- A Guide, GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 16-45.
- Kovacevic, K., (2013), “The Use of Brainwashing in the Process of Changing the Organizational Culture of the German and Japanese Workers” , Economic Development, Volume.3, 243-258.
- Landwehr, J., (2016), “Diversity Management Instruments in German Organizations: Effectiveness and Preferences from Corporate and Employee Perspectives”, Journal of Human Resource Management, Volume.4, No.6, 100-123.
- Lehmann-Willenbrock, J. A., Nale, A., Meinecke, A. L., (2013), Observing Culture: Difference in US-American and German Team Meeting Behaviors, Psychology Faculty Publications, 102, <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/102>, Erişim Tarihi:30.09.2019.
- Liebig, T., (2007), The Labour Market Integration of Immigrants in Germany, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, <https://www.researchgate.net/publication/5205808>, Erişim Tarihi: 21.10.2019.
- Lodigiani, M., (2017), “Turks in Germany: An Evaluation of Socioeconomic Integration”, Colloquium, Volume.2, No.1, 20-31.
- Lynn, E., (1997), “Business Culture”, 61-74, <https://entrepreneurship.de/wp-content/uploads/doing-business-with-germany.pdf>, Erişim Tarihi:29.06.2020.
- Mahmud, S. H., Schölmerich, A., (2011), “Acculturation and Life Satisfaction: Immigrants in Germany”, Psychology Research, Volume.1, No.4, 278-286.
- Müller N., (2013), Integration of Foreign Employees in German Companies, Thesis, Seinäjoki Business School International Business Administration, Seinäjoki University of Applied of Applied Sciences.
- Müller-Wodarg, W. K. D., (1993), Comparing Managerial Work Practices and Values in Nationally Homogeneous Versus Heterogeneous Groups: Examining German, British and French Work Teams, Dissertation, Faculty of Economics, The London School of Economics&Political Science, UK.
- Neumann, M. L., Knust, S. L., (2013), “Perceptions of Cultural Differences Between Turkish and German Societies: Personal Observations of Two German Erasmus Students at Karabük University”, Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi, Cilt.2, Sayı.4, 203-212.
- OECD “Better Policies” Series, (2014), Germany-Keeping the Edge: Competitiveness for Inclusive Growth, <https://www.oecd.org/germany/Better-policies-germany.pdf>, Erişim Tarihi:28.10.2019.
- Öztürk, E. B., (2013), “Turkish Immigrants’ Work Values in Germany”, International Journal of Emerging and Transition Economies, Volume.6, No.1-2, 23-44.
- Parella, J. F., Hernández, G. C., (2018), “The German Business Model: The Role of the Mittelstand”, Journal of Management Policies and Practices, Volume.6, No.1, 10-16.
- Ricke, M., Wallevik, K., Jørgensen, G., (2017), “The Mittelstand”, Applied Social Science Research in a Regional Knowledge System-Balancing Validity, Meaning and

- Convenience, Eds. Christian, H., Johnsen, G., Hauge, E. S., Magnussen, M. L., Ennals, R., Routledge Taylor&Francis Group, NY, 207-226.
- Rosenberger, R., (2014), "Chapter 7: The History of Human Resource Management in Germany", *The Development of Human Resources Management Across Nations*, Ed. Kaufman, B. E., 153-185.
- Rosenfeld, R. A., Trappe, H., Gornick, J. C., (2004), "Gender and Work in Germany: Before and After Reunification", *Annu. Rev. Sociol.*, Volume.30, 103-124.
- Sayğan-Tunçay, S., Süral-Özer, P., (2020), *Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar*, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Cilt.55, Sayı.1, 20-39.
- Scherr, A., (2013), *The Construction of National Identity in Germany: 'Migration Background' as a Political and Scientific Category*, RCIS Working Paper, No. 2013/2, Pyerson University, May 15-17 RCIS Conference Immigration and Settlement: Precarious futures?, Canada.
- Schneider, H., Rinne, U., (2019), *The Labor Market in Germany, 2000-2008*, IZA World of Labor, 2019:379v2.
- Schulz, P., (2002), *Internationalising a Natural Image- The Case of 'Made in Germany' in Western Australia*, Diploma Thesis, German National Library, 46-65.
- Schunka, A., (2018), "Migrations in the German Lands: An Introduction 'Migration in the German Lands 1500-2000'", Ed. Coy, J., Poley, J., Schunka, A., Spektrum Publications-Berghahn Books, Paperback Edition, Chapter 13.
- Seiler, L., Burkhardt, K., Scheib, D., (2014), *Managing Cultural Diversity in SMOs- Backgroundpaper Germany*, European Forum for Migration Studies, Institute at the University of Bamberg, eudim.eu/wp-content/uploads/2015/11/Backgroundpaper_Germany_EFMS.pdf, Erişim Tarihi: 25.10.2019.
- Simpson, C. V. J., (2014), *The environment for business in Germany-A commentary*, Civitas:Institute for the Study of Civil Society, <http://www.civitas.org.uk/content/files/BusinessInGermany.pdf>, Erişim Tarihi: 03.07.2020.
- Smyser, W. R., (1996), "The Domestic Economy, 'Germany- A country study'", *Area Handbook Series*, Federal Research Division, Library of Congress, Ed. Solsten, E., Third Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Washington DC, 245-303.
- Speckesser, S., (2013), *The Immigrant Workforce in Germany: Formal and Informal Barriers to Addressing Skills Deficits*, A Project of the Migration Policy Institute, Washington DC. <https://www.migrationpolicy.org/research/immigrant-workforce-germany-formal-and-informal-barriers-addressing-skills-deficits>, Erişim Tarihi: 25.10.2019.
- Spenkuch, J.L., (2010), "The Protestant Ethic and Work: Micro Evidence From Contemporary Germany", *SOE Papers on Multidisciplinary Panel Data Research*, November 2010, Berlin, Germany.
- Starren, A., Luijters, K., Drupsteen, L., Vilkevicius, G., Eeckelaert, L., (2013), *Diverse Cultures at Work: Ensuring Safety and Health Through Leadership and Participation*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 1-75.
- Steenkamp, P.L., (2013), "Protestant Ethic: Contributing Towards a Meaningful Workplace", *HTS Theologiese Studies/Theological Studies*, Volume.69, No.1, 1-11.
- Stehle, W., Erwee, R., (2007), "Cultural Differences Influencing German HR Policies in Asia", *Journal of Asia Business Studies*, Volume.2, No.1, 34-47.

- Steinmann, B., Nübold, A., Maier, G. W., (2016), “Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire by Kalshoven et al.” (2011), *Frontiers in Psychology*, Volume.7, No.446, 1-17.
- Sup, A. H. M., (2015), *Market Analysis and Development in Germany for a Dutch Organization: A Case Study for Everywhere Stocklots b.v.*, Laurea University of Applied Sciences, Business Management, Bachelor’s Thesis, Leppävaara.
- Van Hoorn, A., Maseland, R., (2008), “Weber, Work Ethic and Well-Being”, *Papers on Economic Religion 08/07*, Department of Economic Theory and Economic History of the University of Granada.
- Williams, C., (2018), *MGMT 10-Principles of Management*, Cengage Learning, USA, 175.
- Xiaomei, H., (2016), *Apply Hofstede’s National Cultural Dimension Theory to Analyze Chinese Tourist Behaviors in Portugal Tourism*, Dissertation, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portuguese.

Review Article

Alman Örgüt Kültürü: Hofstede'nin Kültür Boyutları, Alman Tarzı Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme

German Organizational Culture: An Evaluation in Terms of Hofstede's Cultural Dimensions, German Style Management, and Human Resources Management

<p>Tülin TUNÇ Dr., Çankaya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tunc.tulin@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6067-9575</p>	<p>Nurettin PARILTI Prof. Dr. Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü nurettinparilti@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2811-6174</p>
---	---

Extensive Summary

Today, Germany is the most important economic power of Europe, and has a historically strong identity. This historical background may affect German culture and business management in periods when important events occurred. On the other hand, popular trends in Europe have a great influence on the formation of German culture. Therefore, it is necessary to see German culture within the framework of European culture. However, it is also possible for Germany to become multicultural under the influence of immigrants. Germany has a background that integrates immigrants into the economic system and the labor market. The acceptance of immigrants which was started with the recruitment of Polish workers between 1890 and 1918, continued due to the need for labor that emerged in the reconstruction period after World War II. Immigrant workers arrived in Germany after the recruitment agreements were made in 1955. Immigration to Germany rose again in 1990s. Today, regulations still evolving to align the employment status with current changes.

What factors are influenced by the culture of the German business organizations where the functions of each employee are clear, decisions are made after careful, comprehensive and precise analysis, risks are minimized, security is prioritized, timeliness are followed, and rigid and well-organized? In this context, the aim of this study is to explain the German organizational culture and to present a broad perspective in terms of national culture, management style, employment and human resource management. In addition, the information obtained through this study is thought to be a useful guide for Turkish companies which deserve doing business with German companies. According to Hofstede's national cultural dimensions, German culture is an individualistic, high uncertainty avoidant, low power distance, masculine, long-term orientation, and restriction culture. Besides these six national cultural dimensions of Hofstede, it is also stated that Germany is a low-context culture.

German organizational culture is a strong culture with mutually accepted values. This culture is a source of competitive advantage for German business organizations. Both German business management and business organizations have their own unique characteristics that synthesize traditional and modern approaches. German national culture plays an important role in the background of these characteristics. In addition, immigrant workforce employment which gave start in the 1870s; increased in number due to the demographic appearance after World War II, and continued until the early 2000s, resulted the phenomenon of multiculturalism in the society

and business organizations. This situation brings along the necessity of diversity management. The vast majority of German firms that support the country's economy are called 'Mittelstand' which means middle class in terms of business. These companies form the backbone of the German economy, are a kind of SME (Small and Medium Enterprises). There are many factors affecting the management of business organizations in Germany. As one of these factors, culture is important both in private and business life. There are some rules and practices in job interviews which are another component of business culture in Germany. Germans are more task-oriented and aim to achieve clear benefits for all parts of the business. Power and authority are variable concepts according to the present cultural context. Power holders in German business organizations, are technically the 'best' in the skill they are responsible for. Accordingly, technical ability is a way determining who is powerful in a business organization. In other words, authority which is not absolutely present in German business organizations, is derived from the competence of the employee. In this concept, business practices are structured around the 'competence first' principle, create closeness to primary production processes (line) in Germany. In parallel with this critical issue, continuous investment is made in human resources to gain technical and professional competence for employees in German business organizations. This concept is the first keystone in the basis of German style management. Another basis for German-style management is the 'quality'. It is aimed to provide a quality product on certain time, and satisfy the customer with after-sales services. On the other hand, Germany has a strong innovation culture. Innovation is the main driver of productivity and income growth. In this context, innovation is the third keystone in the basis of German-style management. It can be said that, with this employment background, in the beginning of 21st century, human resources management is based on a deep-rooted science-based culture in Germany. Knowledge-based procedures and methods are widely implemented. The goal of this understanding is to integrate individuals effectively into the business organizations. However, managerial decisions are framed by the institutional environment. Although the German business system does not have a negative view on human resources management practices, it does not accept a US-style practice. Instead, it is based on the demands and constraints of current German socio-economic context. Labor market institutions require a pluralist human resources management style such as collective bargaining, participation in management and individual training. In this context, there is an increasing awareness of the characteristics of German business system and 'German approach' to human resources management in recent years.

The first conclusion obtained from this study is that German national cultural characteristics affect organizational culture in various ways. Therefore, it could be thought that Germans' characteristics of 'individualism' lies in the background of their desire of being expert in their profession and raise their competence and technical abilities, task-orientation, knowledge-based work principle, individual business ethics and valuation of individual work success. However, it is interesting that Germans attach importance to cooperation and coordination although they are individualistic. It could be said that this understanding of cooperation and coordination is based on the logic of contribution to the group through individual success. The 'low power distance' characteristic may be the basis of establishing direct, open and participatory communication, and subordinates' expecting to be consulted about works and problems. However, despite the low power distance, there is also a phenomenon of hierarchy in German business organizations. Besides, rising in this hierarchy depends on merit, expertise, competence, and performance. On the other hand, it can be said that Germans' desire for order, their methodical and systematic work approach, the predictability of action, strict adherence to plans, expert leadership orientations, competence and technical understanding, desire to control chaos, rule-making and elaborate working principles are influenced by the 'high uncertainty avoidance' feature; business relationships that preceded personal relationships in the work environment, the performance and innovation at the forefront and the assertive characteristics of the managers are influenced by the 'masculinity' feature; making detailed plans and adhering to them, long-term plans, tendency to save, and behavioral patterns towards reducing expenses are influenced by the 'long-term orientation' feature; self-disciplined, self-controlled and logical and rational behaviors are

influenced by the 'restriction' feature; open communication and their thinking are influenced by the 'low-context' feature.

The second conclusion obtained from this study is that the reflections certain important historical periods for German society affect the culture, management, and employment process. In this context, it seems possible to examine six historical periods as; '1870 and after (Industrial Revolution and World War I)', 'the first oil crisis of 1945-1973', 'after 1980s and the fall of Berlin Wall', and 'early 21st century'. In the period containing the industrial revolution and World War I after 1870, administrative reforms were carried out in Germany. Institutions regulating the economy and business life were structured in the same period. Dual segmentation of the workforce began to emerge with the acceptance of the first migrant workers in these years. The period of 1928-1932 witnessed the strengthening of the Nazi movement. Due to racist and ideological political orientation, the productivity of the peripheral workforce had decreased in this period when the economy was deteriorating. The occupied Germany was divided into 'East' and 'West' during World War II. The skilled workforce started to work in more specific jobs in the West part. The social market economy was introduced at the end of the 1945-1973 period. Germany experienced the first wave of immigration with the labor agreements started in 1955. This brought up the issue of cultural diversity management in society and business life. Human resources management which started to be implemented in business organizations, was not in cooperation with universities and other academic disciplines in this period. The transition of ethnic Germans from East Germany to the West formed the second wave, with the collapse of the Berlin Wall in the late 1980s and early 1990s. Again, more flexible production forms were introduced where the need for skilled labor was at the forefront in this period. Immigrant workforce is still needed in German business life where traditional and modern institutions and practices are intertwined since the beginning of the 2000s. In this context, the integration of immigrant employees into business organizations remains as important issue. Because immigrant employees cause a cultural diversity that needs to be taken into account and managed. The demographic structure and possible situation in the future of German society suggest that the need for immigrant workforce will still continue. On the other hand, another characteristics of human resources management practices prominent in 2000s is being more science-based, while continuing to be influenced by institutional environment.