

Christian Zielowski

Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur

Techno-ökonomische Forschung und Praxis

Herausgeber:

Prof. Dr. Ulrich Bauer,

Prof. Dr. Hubert Biedermann,

Prof. Dr. Josef W. Wohinz

Ausgewählte Arbeiten aus Forschung und Praxis bei der interdisziplinären Behandlung von ökonomischen und technologischen Fragestellungen bilden den Inhalt dieser Schriftenreihe. In theoretisch fundierter Modellbildung wie in konkreter Anwendung werden insbesondere die Themen Wissensmanagement, Innovationsmanagement, Technologiemarketing, Prozessmanagement und Controlling, Instandhaltung und Qualitätsmanagement behandelt. Die Beiträge richten sich gleichermaßen an MitarbeiterInnen in Wissenschaft und Praxis.

Christian Zielowski

Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur

Auswahl, Ausgestaltung und Einführung

Mit einem Geleitwort von Professor Dr. Hubert Biedermann

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Montanuniversität Leoben, 2005

1. Auflage Januar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ute Wrasmann / Anita Wilke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8350-0222-8

Geleitwort

Für die Lösung unterschiedlichster Probleme der industriellen Betriebsführung werden eine Reihe verschiedener Managementkonzepte angeboten. Mit deren Hilfe sollen Betriebe ihre komplexen Aufgaben und Anforderungen besser und effizienter bewältigen können. In der betrieblichen Praxis kommt es jedoch immer wieder zu Problemen bei der Einführung solcher Konzepte, zu dysfunktionalen Effekten oder sogar zum kompletten Scheitern derartiger Einführungsinitiativen. Empirische Untersuchungen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie deuten darauf hin, dass ein Grund für diese Schwierigkeiten in der oftmals fehlenden kulturellen Kompatibilität von Managementkonzept und betroffenem Unternehmen liegt. So bleibt bei vielen Einführungsprojekten unberücksichtigt, dass Managementkonzepte generell für bestimmte nationale Kulturkreise, Branchen, funktionale Organisationsbereiche, industrielle Umfeldler und spezifische Situationen konzipiert werden und die einfache, unreflektierte Übertragbarkeit nicht ohne weiteres möglich ist.

Im Zuge der vorliegenden Arbeit werden die relevanten Systemelemente und -relationen im industriellen Umfeld analysiert und der Industriebetrieb als komplexes System dargestellt. Davon ausgehend wird ein Anforderungskatalog für Managementkonzepte abgeleitet, der sowohl funktionale als auch organisationskulturelle Aspekte umfasst. Anhand des Managementkonzepts Total Productive Maintenance (TPM) wird der Einsatz dieses Analyseinstruments exemplarisch gezeigt. Den Abschluss bildet eine Vorgehensstrategie zur Einführung von TPM am Beispiel eines Modellbetriebs.

Diese Arbeit soll Führungskräften die Notwendigkeit näher bringen Managementkonzepte nicht unreflektiert zu implementieren, sondern vielmehr deren funktionale und kulturelle Prämissen zu analysieren und gegebenenfalls für die vorgesehene Organisation zu adaptieren. Auf diese Weise wird hiermit ein weiterer Beitrag zum besseren Verständnis der Beziehung Mensch/Technik/Betriebswirtschaft geschaffen; ganz im Sinne der zugrunde liegenden technoökonomischen Buchreihe.

Vorwort

Managementkonzepte unter der Lupe - Die Idee zu dieser Arbeit ist den Erfahrungen des Autors aus Kooperationsprojekten mit Industriepartnern verschiedener Branchen entsprungen. Bei diesen Projekten ist aufgefallen, dass Führungskräfte sehr unterschiedlich mit der Einführung von Managementkonzepten umgehen. Die Bandbreite reicht dabei von gleichzeitigen Implementierungsinitiativen mehrerer konkurrierender Konzepte bis hin zu ernsthaften langfristigen Planungs- und Einführungsprojekten. Im Zuge einer mehrjährigen Beobachtung dieser Unternehmen und Reflexion der wissenschaftlichen Literatur wurden dazu sowohl Erfolgskriterien als auch kritische Faktoren systematisch herausgearbeitet. Alle diese Einzelaspekte wurden schließlich Stück für Stück zu einer Gesamtheit zusammengeführt und das Ergebnis daraus liegt nun als Buchversion vor Ihnen. Diese Arbeit soll Führungskräften die kritische Schlüsselrolle der Organisationskultur im Zuge einer Einführung von Managementkonzepten aufzeigen und eine Hilfestellung zur erfolgreichen Auswahl, Ausgestaltung und Einführung derartiger Konzepte bieten.

Christian Zielowski

Inhaltsübersicht

1	Einführung	1
2	Forschungsstrategie und Exploration	5
3	Kybernetik komplexer Systeme	25
4	Organisationskultur	43
5	Managementforschung	83
6	Industrielles Betriebsumfeld	123
7	Analyse von Managementkonzepten	147
8	Konzeptanalyse und Implementierungsstrategie am Beispiel von Total Productive Maintenance (TPM)	177
9	Zusammenfassung und Ausblick	195
	Literatur	198

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Forschungsstrategie und Exploration.....	5
2.1	Forschungsstrategie.....	5
2.2	Stand der wissenschaftlichen Diskussion.....	9
2.3	Exkurs: Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.....	14
2.3.1	Kernproblemstellungen	14
2.3.2	Neoinstitutionalistische Faktoren	17
2.3.3	Neoinstitutionalistische Kritik an formalen Managementkonzepten	18
2.4	Fragestellungen aus Sicht der betrieblichen Praxis und Kritik am derzeitigen Stand der Forschung	20
2.5	Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit.....	23
2.6	Zusammenfassung und Überleitung	24
3	Kybernetik komplexer Systeme	25
3.1	Kybernetische und systemtheoretische Grundlagen	25
3.2	Organisationale Komplexität.....	28
3.2.1	Komplexität und Varietät.....	29
3.2.2	Komplexitätsbewältigung	31
3.3	Struktur lebensfähiger Systeme	33
3.4	Selbstorganisation.....	34
3.4.1	Autonomie.....	36
3.4.2	Komplexität	37
3.4.3	Redundanz	37
3.4.4	Selbstreferenz.....	38
3.4.5	Entwicklung selbstorganisierender Systeme.....	38
3.5	Management als Komplexitätsbewältigung	40
3.6	Zusammenfassung und Überleitung	41

4	Organisationskultur	43
4.1	Begriff und Definition der Organisationskultur	43
4.2	Anatomie der Organisationskultur	47
4.3	Funktion und Wirkung der Organisationskultur.....	49
4.3.1	Funktionale Effekte	50
4.3.2	Dysfunktionale Effekte	51
4.4	Zentrale Elemente der Organisationskultur.....	54
4.4.1	Mensch- und Organisationsbilder	55
4.4.2	Managementphilosophien.....	57
4.4.3	Führungsstile	58
4.5	Organisationskultur als betriebswirtschaftliches Forschungsobjekt	60
4.6	Modelle zur Organisationskultur	63
4.6.1	Modell nach Schein.....	64
4.6.1.1	Artefakte.....	65
4.6.1.2	Werte	65
4.6.1.3	Grundannahmen	66
4.6.2	Modell nach Hofstede	68
4.6.3	Modell nach Heinen	70
4.6.4	Weitere Modelle	72
4.7	Identifikation von Organisationskulturen	73
4.8	Ansätze zum organisationskulturellen Wandel	76
4.9	Zusammenfassung und Überleitung	80
5	Managementforschung	83
5.1	Management als Forschungsobjekt	84
5.1.1	Begriff des Managements	84
5.1.2	Historische Entwicklung	85
5.1.3	Management in den Betriebswissenschaften.....	86

5.2	Management- und Organisationstheorien	87
5.2.1	Klassische Organisationstheorien	88
5.2.1.1	Taylorismus	88
5.2.1.2	Bürokratieansatz	90
5.2.1.3	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre (Administrativer Ansatz)	91
5.2.1.4	Charakteristik der klassischen Organisationstheorien	91
5.2.2	Neoklassische Organisationstheorien	92
5.2.2.1	Human-Relations Ansatz	92
5.2.3	Moderne Organisationstheorien	94
5.2.4	Resümee zu Management- und Organisationstheorien	95
5.3	Management als Koordinationsaufgabe	97
5.3.1	Organisationale Differenzierung	98
5.3.1.1	Aufgabenanalyse	98
5.3.1.2	Organisatorische Arbeitsteilung	99
5.3.2	Organisationale Koordination	101
5.3.2.1	Aufgabensynthese	101
5.3.2.2	Koordination organisationaler Abläufe	101
5.3.2.3	Möglichkeiten zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	102
5.3.2.4	Koordination durch Organisationskultur	103
5.3.2.5	Instrumente zur Koordination	104
5.4	Managementkonzepte	111
5.4.1	Begriff des Managementkonzepts	111
5.4.2	Typen von Managementkonzepten	114
5.4.3	Umfang von Managementkonzepten	115
5.4.4	Generierung von Managementkonzepten	115
5.4.5	Managementkonzepte im historischen Wandel	117
5.4.6	Integrative Gestaltung von Managementkonzepten	118
5.4.7	Managementsysteme	119
5.5	Zusammenfassung und Überleitung	121
6	Industrielles Betriebsumfeld	123
6.1	Begriff des Industriebetriebs	126

6.2	Industrielle Produktion	127
6.2.1	Grundstrategie	129
6.2.2	Fertigungsstrategien	130
6.2.3	Organisationstypen der Fertigung.....	131
6.3	Industrielles Anlagen- und Instandhaltungsmanagement.....	132
6.3.1	Instandhaltungsstrategien.....	134
6.3.2	Instandhaltungsorganisation	136
6.4	Industriebetrieb als komplexes System	137
6.4.1	Ziele	139
6.4.2	Umwelt.....	139
6.4.3	Prozesse.....	140
6.4.4	Mitarbeiter.....	143
6.4.5	Anlagen.....	143
6.4.6	Weitere Aspekte.....	144
6.5	Zusammenfassung und Überleitung	145
7	Analyse von Managementkonzepten.....	147
7.1	Ableitung der Analysekriterien	147
7.2	Formulierung der Analysekriterien.....	154
7.3	Vorgehensmodell zur Analyse	166
7.3.1	Analyse von Managementkonzepten und Organisationen.....	167
7.3.2	Adaption des Managementkonzepts.....	169
7.4	Implementierung von Managementkonzepten	170
7.5	Zusammenfassung und Überleitung	175
8	Konzeptanalyse und Implementierungsstrategie am Beispiel von Total Productive Maintenance (TPM)	177
8.1	Ausgangssituation und Analyse eines Modellbetriebs	177

8.2	Konzeptanalyse von TPM	179
8.2.1	Konzeptdefinition und Zielsetzung	180
8.2.2	Historische Entwicklung	181
8.2.3	Konzeptelemente	182
8.2.4	Kritik an TPM	185
8.3	Adaption von TPM	186
8.4	Implementierung von TPM	190
8.5	Zusammenfassung	193
9	Zusammenfassung und Ausblick	195
	Literatur	199

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Gliederung der Arbeit in schematischer Übersicht	3
Abb. 2-1: Anzahl der neu-zugegangenen Bücher mit den Schlagworten Organisations- und Unternehmenskultur in den Jahren 1982 bis 2004 im elektronischen Katalog der deutschen Bibliothek	11
Abb. 4-1: Schalendarstellung organisationskultureller Prämissen von Organisationen und Managementkonzepten.....	55
Abb. 4-2: Prozess-Schritte des organisationskulturellen Wandels.....	78
Abb. 5-1: Managementaufgaben aus Sicht der Komplexitätsbewältigung und der organisationalen Koordination	83
Abb. 5-2: Möglichkeiten zur organisationalen Koordination	104
Abb. 6-1: Thematische Verbindung der vorangegangenen Theorieabschnitte und der Formulierung der Anforderungen für das industrielle Betriebsumfeld	125
Abb. 7-1: Darstellung der einzelnen Arbeitshypothesen und deren Wechselwirkungen.....	149
Abb. 7-2: Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Elementen.....	150
Abb. 7-3: Darstellung in Anlehnung an die Analysesystematik nach VESTER	151
Abb. 7-4: Gesamtansicht des Analyseinstruments (Teil 1)	164
Abb. 7-5: Gesamtansicht des Analyseinstruments (Teil 2)	165
Abb. 8-1: Analyseergebnis TPM (Teil 1)	188
Abb. 8-2: Analyseergebnis TPM (Teil 2)	189

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Ergebnis der Zeitschriftenanalyse (Dazu wird jeweils die Anzahl der relevanten Artikel und in Klammer die Gesamtanzahl der Artikel angeführt).....	13
Tab. 2-2: Gründe für die Einführung von ISO 9001	17
Tab. 3-1: Wissenschaftliche Fachgebiete und deren Vertreter, die mit einem systemorientierten Ansatz arbeiten.	27
Tab. 3-2: Formen der Komplexitätsbeherrschung.....	32
Tab. 3-3: Entwicklungen und wichtige Vertreter der Selbstorganisationsforschung	35
Tab. 3-4: Charakteristik selbstorganisierender sozialer Systeme	39
Tab. 4-1: Einteilung des Kulturbegriffes in den Sozialwissenschaften	45
Tab. 4-2: Positive und negative Auswirkungen starker Organisationskulturen	53
Tab. 4-3: Typen von Organisations- und Menschenbildern	56
Tab. 4-4: Übersicht der Führungsstile nach Hersey/Blanchard	59
Tab. 4-5: Vergleich von Organisationskultur, organisationalem Symbolismus und organisationalem Diskurs	62
Tab. 5-1: Historische Entwicklung von Managementkonzepten	95
Tab. 5-2: Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung	100
Tab. 5-3: Überblick der verschiedenen Einteilungsarten der Koordination	102
Tab. 5-4: Vergleich zwischen detailorientierten und rahmengebenden Standards.....	108
Tab. 5-5: Institutionalisierte Formen der Selbstabstimmung.....	110
Tab. 6-1: Charakterisierung der Produktionswirtschaft nach den Kriterien Variabilität und Komplexität	131
Tab. 6-2: Verschieden Typen von Instandhaltungsstrategien.....	135
Tab. 6-3: Determinanten des Produktions- und Anlagenmanagements	138
Tab. 7-1: Zuordnung der Analyse Kriterien zu den drei Ebenen des Modells nach Schein	153

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
f.	und Folgende (Verweis auf eine Folgeseite)
ff.	und Folgende (Verweis auf mehrere Folgeseiten)
ggf.	gegebenenfalls
S.	Seite
s.	siehe
Tab.	Tabelle
TPM	Total Productive Maintenance
REFA	Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VDI	Verein deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Wer geschickt fragt, lenkt unsere Aufmerksamkeit auf viele Dinge und lässt uns viele andere entdecken, auf die der Befragte vielleicht niemals von selbst gekommen wäre.

*Nicolò Macchiavelli
(1469-1527)*

1 Einführung

Für die Lösung unterschiedlichster Probleme der industriellen Betriebsführung werden eine Reihe verschiedener Managementkonzepte angeboten. Mit dessen Hilfe sollen Organisationen ihre komplexen Aufgaben und Anforderungen besser und effizienter bewältigen können. Dabei bleibt in vielen Fällen unberücksichtigt, dass Managementkonzepte generell für bestimmte nationale Kulturkreise, Branchen, funktionale Organisationsbereiche und spezifische Situationen konzipiert worden sind und die einfache und unreflektierte Übertragbarkeit nicht immer ohne weiteres gegeben ist. Gerade neuere Forschungsergebnisse der Organisationswissenschaften zeigen das Erfolgspotential auf, das mit der Adaption von Managementkonzepten an spezifische organisationale Rahmenbedingungen verbunden ist.

Für Führungskräfte stehen im Zusammenhang mit der Auswahl und Einführung derartiger Konzepte drei Fragestellungen im Vordergrund: Zum einen die Frage nach der primären Funktionalität der Konzepte. Dabei muss geklärt werden, ob ein Konzept überhaupt in der Lage ist die relevanten Anforderungen an einen Industriebetrieb auch wirklich zu lösen bzw. bei der Lösung zu unterstützen. Zum anderen die Frage nach der sogenannten organisationskulturellen Kompatibilität. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die impliziten Prämissen des Managementkonzepts mit den Grundannahmen und Werten der betroffenen Organisation zusammenpassen. Und schließlich ist die Frage von Bedeutung, wie mit Managementkonzepten umgegangen wird und wie diese ggf. implementiert werden sollen.

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wird ein Analysemodell für Managementkonzepte entwickelt, das im Wesentlichen die beiden Kriterien Funktion und Organisationskultur umfasst; der Fokus liegt dabei auf dem produktions- und anlagennahen Betriebsbereich. Im Zuge der Arbeit wird ein konkretes Managementkonzept mithilfe dieses Modells beispielhaft beurteilt und anschließend eine Einführungsstrategie für einen Beispielbetrieb vorgeschlagen. Die theoretischen Grundlagen zu dieser Arbeit bieten einen Überblick zu den Grundlagen des Managements, zur Kybernetik komplexer Systeme, zur Organisationskultur und schließlich zum industriellen Betriebsumfeld.

Diese Arbeit soll dem betrieblichen Praktiker helfen Managementkonzepte nach industrierelevanten Kriterien beurteilen zu können. Mithilfe der vorgeschlagenen Analysemethodik können für Organisationen ungeeignete Managementkonzepte identifiziert und gegebenenfalls für einen Implementierungsprozess gezielt adaptiert werden. Auf diese Weise soll die vorliegende wissenschaftliche Arbeit einen Beitrag zur erfolgreichen Einführung von Managementkonzepten leisten.

Aufbau der Arbeit

Die Gliederung der Arbeit umfasst acht Elemente, wobei die ersten vier die theoretische Basis und die folgenden die Modellbildung und praktische Umsetzung beinhalten; Abb. 1-1 stellt dazu die Gliederung im schematischen Überblick dar. Im ersten Kapitel (Kap. 2) nach der Einleitung wird die betriebswissenschaftliche Basis bzw. das wissenschaftstheoretische Paradigma dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt der explorative Teil, der die zentralen Problemstellungen aus der Literatur herausarbeitet. In diesem Abschnitt wird besonders auf die neoinstitutionalistische Organisationstheorie eingegangen, die eine zentrale Problemstellung für die vorliegende Arbeit mit sich bringt. Aufbauend auf dieser Übersicht wird die konkrete Vorgehensweise vorgestellt und die Zielsetzung dieser Arbeit in Form von Forschungsfragen formuliert.

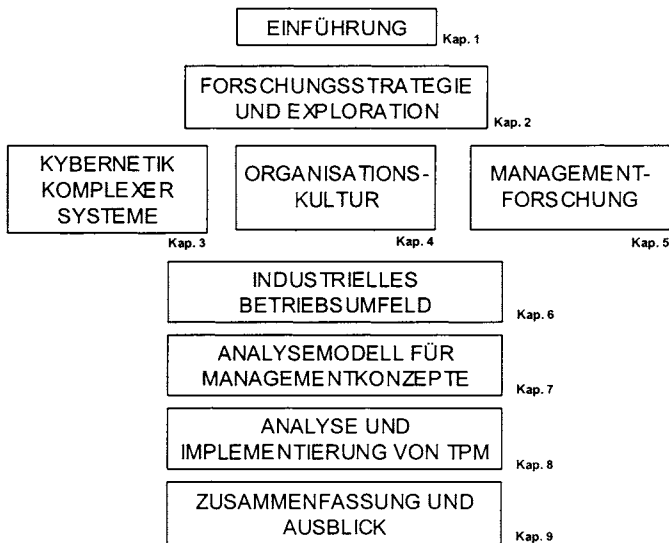


Abb. 1-1: Gliederung der Arbeit in schematischer Übersicht

Die Kapitel 3, 4 und 5 stellen das Aufgabenfeld des Managements aus drei Perspektiven dar: Zum ersten aus der Sicht der Kybernetik und Komplexitätstheorie, zum zweiten aus der Sicht der Führung und Organisationskultur und zum dritten aus der Sicht der Organisationstheorie und Koordination sozialer Systeme.

Im Zentrum der Arbeit (Kap. 6 und 7) steht schließlich die Entwicklung eines Analysemodells mit dessen Hilfe Managementkonzepte für das produktions- und anlagennahe Betriebsumfeld nach funktionalen und organisationskulturellen Aspekten charakterisiert werden können. Dazu werden, ausgehend von den Besonderheiten des Industriebetriebs, logisch-deduktiv Arbeitshypothesen aufgestellt und schließlich als Kriterien des Beschreibungsmodells formuliert.

Im Kapitel 8 wird die Vorgehensweise zur Analyse und Implementierung von Managementkonzepten am Beispiel von Total Productive Maintenance (TPM) und eines Modellbetriebs illustriert. Dazu werden Konzept und Organisation mithilfe des Kriterienkatalogs analysiert, die dabei auftretende Differenz erfasst

und ein Vorgehenskonzept zur Implementierung vorgeschlagen. Ein Ausblick auf künftige Forschungsbedarfe sowie die Zusammenfassung (Kap. 8) bilden den Abschluss dieser Arbeit.

2 Forschungsstrategie und Exploration

Zu Beginn der Arbeit wird an dieser Stelle die gewählte Forschungsstrategie, der Stand der Literatur und die davon abgeleiteten Problemstellungen zu den Themen Managementkonzepte und Organisationskultur dargestellt. Den Kern dieses Kapitels bildet die Formulierung der zentralen Forschungsfragen für diese Arbeit.

2.1 Forschungsstrategie

Wissenschaftliches Vorgehen ist durch eine methodenorientierte und systematische Untersuchungs- sowie Vorgehensweise gekennzeichnet. Diese Arbeitsweise beginnt bereits in der ersten Phase der Abgrenzung des Untersuchungsgebietes, erstreckt sich über Untersuchungen und Annahmen bis hin zu Beobachtungen und der Erstellung einer gesamten Theorie. Methodeneinsatz, Systematik, Strukturierung und Kategorisierung sind dabei zentrale Bestandteile.¹

Für die konkrete wissenschaftliche Arbeit müssen die folgenden vier wissenschafts-theoretischen Elemente gestaltet und im voraus festgelegt werden:²

- Wissenschaftsprogramm
- Problemstellung
- Zielgruppe und Sprache
- Methoden

Diese vier Basiselemente stehen in einem interdependenten Zusammenhang und werden im Verlauf eines Forschungsprozesses immer wieder parallel und übergreifend beantwortet³. Mit der Festlegung der oben beschriebenen Elemente determiniert der Forscher seine am Beginn der Arbeit vorhandenen Freiheitsgrade. Da aber im Vorfeld einer wissenschaftlichen Untersuchung eine Reihe von Unsicherheiten die exakte Planung der Vorgehensweise nur sehr schwer möglich machen, muss die Ausgestaltung der Elemente flexibel

¹ s. Chalmers (2001)

² vgl. Heinen (1969), S. 209

³ in Anlehnung an Heinen (1969), S. 212

genug für etwaige Korrekturen sein. Aus diesem Grund werden die einzelnen Elemente hier nicht detailliert, sondern nur im groben Rahmen festgelegt.⁴

In den folgenden Abschnitten wird die spezifische Ausgestaltung der wissenschaftstheoretischen Basis-Elemente dieser Arbeit vorgestellt und erläutert.

Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftstheoretische Basis

Diese Arbeit wird dem Paradigma der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre unterworfen. Diese von HEINEN⁵ begründete Denkschule soll die Grundlage für die Vorgehensweise für Problemdarstellungen und -lösungen bilden. Die Gründe für diese Wahl liegen in der Praxishnähe und in der für die Industrie verständlichen Darstellungsform dieses Ansatzes (Ingenieurdenkweise). Darüber hinaus wird in diesem Wissenschaftsprogramm die Organisation umfassend vom Individuum über die Gruppe bis hin zur gesamten Organisation betrachtet. Der normative Charakter dieser Richtung ermöglicht es dem Forscher konkrete Handlungsempfehlungen abzugeben. Das Department Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben (WBW) baut in seiner Forschungsarbeit auf diesem wissenschaftstheoretischen Fundament auf und ist wahrscheinlich auch deshalb so erfolgreich in der Kooperationen mit seinen Industriepartnern. Schließlich hat die Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaft die Organisationskultur als wichtiges Element seines Forschungsfeldes erkannt und bereits umfassend diskutiert.⁶

⁴ vgl. Heinen (1969), S. 212

⁵ s. Heinen (1971) und Heinen (1969)

⁶ s. Heinen (1987), S. 22ff.

Die folgenden vier Argumente begründen die Auswahl und Eignung dieses wissenschaftstheoretischen Ansatzes für die vorliegende Arbeit:

- Zielgruppengerechte Sprache
- Etablierte Denkschule
- Kulturdiskussion bereits integriert
- Berücksichtigung des sozialen Aspekts

Zielgruppengerechte Sprache: Damit der Leser Erklärungsmodelle und Gestaltungsideen verstehen, aufnehmen und schließlich für seine Bereiche nutzbar machen kann, müssen Sachverhalte in einer ihm verständlichen Art und Weise dargestellt werden. Das bedeutet, dass für den Leser jene Sprache verwendet werden muss, die er am besten versteht. Diese Arbeit richtet sich in erster Linie an Führungskräfte der Industrie, die beispielsweise in Deutschland großteils technisch-naturwissenschaftlich ausgerichtet sind.⁷ Für den Leserkreis der Führungskräfte des unmittelbaren Produktions- und Anlagenumfeldes trifft diese Denkweise in einem noch größeren Ausmaß zu.

Der überwiegende Teil der Literatur, der sich mit dem Thema Kultur beschäftigt, kommt jedoch aus dem Bereich der Soziologie und verwendet in erster Linie die Sprache und Begrifflichkeit dieser Forschungsdisziplin. Der dort verwendete Fachjargon ist wiederum für den Grossteil der industriellen Führungskräfte aufgrund ihres Ausbildungshintergrundes nur schwer verständlich. SCHREYÖGG⁸ beschreibt eine ähnliche Problematik mit der Literatur der Organisationsentwicklung, die sich sukzessive zu einer Spezialdisziplin für einen elitären Leserkreis entwickelt hat. Die Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaft soll in diesem Fall die Funktion einer sprachlichen Übersetzungsplattform einnehmen und die hier behandelten Themen Führungskräften in einer dieser Lesergroupe bekannten Sprache darstellen. Die verwendete Sprache innerhalb der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaft, die auf der faktororientierten Sichtweise von Gutenberg aufbaut, ist für diese Zielgruppe einfacher zu erfassen und stellt Zusammenhänge in einer für sie bekannten Semantik, Logik und mithilfe eines bekannten Analogierepertoires dar.

⁷ vgl. Becker (2003) und Bleicher (1983), S. 143

⁸ vgl. Schreyögg (1999), S. 522