
Professor – Brötli-Fresser: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven des Theorie-Praxis-Verhältnisses in der Managementforschung



Margit Osterloh

Management-Forschung, Theorie-Praxis-Verhältnis, Theorienvielfalt, Anreizsysteme in der Forschung, direkte Demokratie.

Management research, Relationship theory-practice, Variety of theories, Incentives in research, Direct democracy

In der Management-Forschung (Organisations-, Personal- und Führungsforschung) wird wie in keiner anderen Disziplin eine andauernde Debatte um das Verhältnis von Theorie und Praxis geführt. Der Beitrag analysiert die Gründe dafür, nämlich Theorien-Vielfalt, imperialistische Theorien, Daten- und Methoden-Fetischismus, falsche Modelle akademischer Exzellenz und intensive Nabelschau. Es wird diskutiert, inwieweit eine Kooperation zwischen Theorie und Praxis nach dem Muster der direkten Demokratie der Schweiz Abhilfe schaffen kann.

In Management Research (Research in Organization, Human Resources and Leadership) there is a permanent debate on the relationship between theory and practice unique compared to other disciplines. This paper questions why this is the case: Plurality of theories, theoretical imperialism, wrong incentives in academia, and navel-gazing. Cooperation between theory and practice can be supported by how direct democracy functions in Switzerland.

1. Dauerbrenner „Theorie-Praxis-Verhältnis“ in der Management-Forschung

Neulich, als wir über meinen Beruf als Management-Professorin sprachen, sagte ein Bub aus dem ländlichen Thurgau zu mir: Aha, du bist ein „Professor-Brötli-Fresser“. Ist das heute unser Image in nicht-akademischen Kreisen? Werden wir als nutzlose Zeitgenossen angesehen, die zudem so gut verdienen, dass sie sich Brötchen statt Brot leisten können?

Wahrscheinlich hätte mein jugendlicher Freund anders reagiert, wenn ich Professorin für Medizin oder Ingenieurwissenschaften wäre – Wissenschaften also, deren Nützlichkeit jeder unmittelbar am eigenen Leibe erfährt. Aber Management?¹ Viele KMUs – die grosse Mehrheit der Unternehmen – kommen bestens ohne akademische Manager aus. In Grossunternehmen ist der Anteil von Managerinnen und Manager mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss im Top-Management zwar gestiegen, aber der Anteil derer, die mit anderem disziplinären Hintergrund und allenfalls einem zusätzlichen MBA Erfolg haben,

1 Mit Management meine ich hier die Fächer Organisation, Führung und Personalwesen. Im Bereich des strategischen Managements liegen die Probleme allerdings ähnlich, vgl. den Beitrag von Müller-Stewens in diesem Heft.

ist immer noch hoch. Bemerkenswert ist ferner, dass Unternehmensberatungen keineswegs bevorzugt Hochschulabsolventen aus der BWL rekrutieren (*Kliemt 2008, 127*), und dass die meisten innovativen Ideen der Management-Praxis aus dem Consulting oder aus der Praxis selbst und nicht aus der Management-Theorie kommen (*Pfeffer/Fong 2002*). Auch wird eine um die andere Management-Zeitschrift gegründet, welche sich dem Dialog zwischen Theorie und Praxis verschreibt. Nach kurzer Zeit muss sie eingestehen, dass dies nicht gelungen ist, um sich anschliessend wieder dem akademischen Publikum zu widmen. Zuletzt ist dies der Zeitschrift „Academy of Management Executives“ geschehen, die sich als „Academy of Management Perspectives“ von der Management-Praxis wieder abgewandt hat. Umgekehrt haben diejenigen Hochschullehrerinnen und -lehrer, die sich in der Praxis als Berater oder im Rahmen der Aktionsforschung engagieren, in der Management-Forschung häufig nicht das höchste akademische Ansehen.

Die Lücke zwischen Management-Theorie und Management-Praxis scheint sogar zu wachsen (z.B. *Pfeffer 2007; Bartunek/Rynes 2010; Suddaby et al. 2011*). Es ist dies um so erstaunlicher, als zahlreiche brennende Probleme in der Praxis existieren, die eine Herausforderung für die Managementforschung darstellen, z.B. Unternehmens-Skandale, exorbitante Managerlöhne, Kunden-Betrug in der Auto-Industrie und anderswo, Globalisierung, Ungleichheit, Arbeitslosigkeit, usw. Statt Problemlösungen aus der Wissenschaft werden von der Business-Presse Management-Moden angeboten, die von der Praxis ebenso schnell aufgegriffen wie vergessen werden. Sie werden von den Theoretikern meist nur mit Häme kritisiert (z.B. *Kieser 1997*), falls nicht überhaupt ignoriert. Falls es doch einem theoretischen Ansatz gelingt, Eingang in das Praktikerwissen zu finden, wie z.B. der Lehre von den Kern-Kompetenzen oder dem Transaktions-Kosten-Ansatz, dann wird der Praxis entweder selektiver Gebrauch vorgeworfen (z.B. *Nicolai/Dautwiz 2010*) oder es wird konstatiert, dass die Ansätze in einer Weise interpretiert würden, die „bad for practice“ seien (*Ghoshal/Moran 1996; Ghoshal 2005*).

Was sind die Gründe für die nunmehr schon seit Jahrzehnten andauernde Debatte in der Management-Forschung um die praktische Relevanz der Management-Forschung (z.B. *Donham 1922; Duncan 1974; Lorsch 1978; Van de Ven/Johnson 2006; Nicolai/Seidl 2010; Bartunek/Rynes 2014; Ehrmann/Meiseberg 2016; Kieser et al. 2016*), die in keiner anderen Disziplin – auch in keiner der betriebswirtschaftlichen Nachbar-Disziplinen – so umfangreich und ausdauernd geführt wird?² Ich werde im folgenden fünf Probleme der Management-Forschung darstellen, die eine wichtige Rolle in der Theorie-Praxis-Debatte spielen: Theorienvielfalt bzw. unzureichender Umgang damit, imperialistische Theorien, Daten- und Methoden-Fetischismus, falsche Modelle akademischer Exzellenz sowie Nabelschau. Im Anschluss daran werde ich diskutieren, dass und warum ein Vorgehen, das sich ein Beispiel an der Schweizer direkten Demokratie orientiert, den Sachverhalt der Theorienvielfalt positiv nutzen und die anderen Probleme vermeiden hilft.

2 Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft VHB führt diese Debatte gegenwärtig weiter. Das Generalthema der jährlichen Pfingsttagung, welche 2017 an der Universität St. Gallen stattfindet, lautet: „From Insight to Impact“. Es geht dabei um „die Diskussion über die Relevanz von universitärer Forschung für die Praxis sowie die Möglichkeiten, Wissenschaft und Praxis enger miteinander zu verknüpfen“, siehe <http://www.bwl2017.com>.

2. Warum die andauernde Theorie-Praxis-Diskussion?

2.1 Theorienvielfalt

Die Managementforschung ist durch eine grosse Vielfalt an Theorien gekennzeichnet, die teilweise inkommensurabel sind: Kontingenztheorie, Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie, Transaktionskosten-Theorie, Prinzipal-Agenten-Ansatz, Psychologische Ökonomik, Populationsökologie, Neoinstitutionalistische Theorie (für einen Überblick siehe *Scott/Davis 2007; Kieser/Ebers 2014*).³ Die *Kontingenztheorie* fragt, wie Organisationen sich an unterschiedliche Umweltbedingungen anpassen (*Thompson 1967*). Die *Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie* analysiert den Austausch zwischen Organisationen und ihrer Umwelt als Quelle von Macht und Einfluss und wie die Organisation dies nutzen kann, um mit ihrer Abhängigkeit umzugehen (*Pfeffer/Salancik 1978*). Die *Transaktionskosten-Theorie* erörtert, wo die Unternehmen die Grenzen zwischen Organisation und Markt zieht oder ziehen sollte („make or buy“) (*Williamson 1975*). Der *Prinzipal-Agenten-Ansatz* verneint im Gegensatz dazu die Existenz von Grenzen und erörtert statt dessen, wie Organisationen Aufsicht und Kontrolle angesichts von allfälligen Informations-Asymmetrien strukturieren (*Jensen/Meckling 1976*). Die *psychologische Ökonomik* oder Verhaltensökonomik will den Prinzipal-Agenten-Ansatz um psychologisch realistischen Annahmen auf der Ebene der Kognition und Motivation ergänzen (*Camerer/Loewenstein 2003; Frey/Benz 2007*). Die *Populationsökologie* studiert Geburts- und Sterberaten von Organisationen als Folge von Variation, Selektion und Retention (*Hannan/Freeman 1977*). Die mittlerweile dominante *Neoinstitutionalistische Theorie* (*Davis 2010*) analysiert Organisationen im Hinblick auf Konformitäts- und die Legitimitätserwartungen der Umwelt (*DiMaggio/Powell 1983*). Nicht genug mit der existierenden Theorien-Vielfalt, es ertönt auch noch der Ruf nach neuen Theorien – und das nicht etwa im Hinblick darauf, dass es zahlreiche ungelöste Probleme in der Praxis gibt (*Suddaby et al. 2011*), für welche unsere Theorien bisher keine Kapazitäten für eine Lösung bereitgestellt haben.⁴

Die Praxis wird im Umgang mit der grossen und teilweise widersprüchlichen Theorienvielfalt alleine gelassen. Zur Lösung ihrer Probleme wird ihr das Ikea-Modell aufgezwungen: Selber nach Hause tragen und selber zusammenbauen (vgl. *Mintzberg 2004, 47*). Das ist für eine problemorientierte Praxis, die ihrer Natur nach a-disziplinär ist, nicht machbar. Diese interessiert sich nicht für Unterschiede zwischen innerdisziplinär definierten Forschungsansätzen (*Steinmann/Schreyögg 2005, 41*), solange man ihr kein Werkzeug gibt, wie sie die unterschiedlichen Theorien für die Lösung ihrer Probleme nutzbar machen kann. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass Praktiker diese Art der Theorienbildung ignorieren ebenso wie unsere – von der akademischen Fachgemeinschaft als für die Karriere ausschlaggebenden – Fachzeitschriften.⁵

3 Siehe exemplarisch auch das Sonderheft von Schmalenbachs Business Review, Vol. 17 (2) 2016 über „Research on Organizations“.

4 *Suddaby/Hardy/Huy* (2011) postulieren, dass die Theorie-Praxis-Lücke in der Management-Theorie darauf zurückzuführen sei, dass diese noch keine eigenständige Theorie entwickelt habe, sondern ihren historischen Wurzeln zu sehr verhaftet sei. Daraus leiten sie einen Bedarf an neuen, eigenständigen Theorien ab.

5 Laut „Web of Knowledge“ gibt es im Bereich des Managements derzeit mehr als 170 Zeitschriften mit mehr als 8000 Artikeln im Jahr (vgl. *Davis 2015*).

Wichtiger als die Herausbildung weiterer Theorien wäre deshalb, die Idee der Managementlehre als einer problem-orientierten Wissenschaft ernst zu nehmen und Verfahren im Umgang damit zu entwickeln. Ich werde im dritten Abschnitt darauf zurückkommen.

2.2 Imperialistische Theorien

Falls Praktikerinnen und Praktiker überhaupt einen theoretischen Ansatz und nicht Management-Moden zur Kenntnis nehmen, bevorzugen sie Theorien, die eindeutige Handlungsanweisungen abgeben. Sie laufen damit allerdings Gefahr, dass dies tatsächlich „bad for practice“ (*Ghoshal/Moran* 1996) ist. Exemplarisch dafür sind ökonomische Ansätze wie der Transaktionskosten-Ansatz oder der Prinzipal-Agenten-Ansatz. Diese Theorien haben den expliziten Anspruch, praktisches Verhalten unmittelbar zu beeinflussen (z.B. *Masten* 1993)⁶, und dies noch mit imperialistischem Anspruch, d.h. mit dem Selbstverständnis der Ökonomik als „Königin der Sozialwissenschaften“.⁷ Sie betreiben damit faktisch eine zu Recht in die Kritik geratene „Erfolgsfaktoren-Forschung“ (*Nicolai/Kieser* 2002) und tun dies zudem mit unrealistischen Annahmen wie denen des homo oeconomicus. Der Nobelpreisträger *Milton Friedman* (1953) vertrat allerdings die Ansicht, dass es auf die Realitätsnähe von Annahmen gar nicht ankäme, solange die daraus abgeleitete Theorie gute prognostische Erfolge hätte. Genau das bestreiten *Bazerman* (2005) und *Bazerman/Malhotra* (2005). Sie argumentieren, dass sich ökonomische Theorien mit vielen ihrer Prognosen nicht nur systematisch geirrt, sondern zahlreiche Desaster heraufbeschworen haben. Zumindest was die Finanzmarktkrise 2008 anbetrifft, hat sich diese Kritik bewahrheitet. Das hat zu einem enormen Prestige-Verlust der Ökonomik und der ökonomisch orientierten Management-Ansätze beigetragen.

In ihrem Papier „Economics wins, psychology loses, and society pays“ empfehlen *Bazerman/Malhotra* (2005) nun allerdings, man solle von den Ökonomen lernen, wolle man einen ähnlich grossen Einfluss haben wie diese. Man solle ebenso wie sie praktische Ratschläge aus seinen Theorien ableiten, in ihrem Fall aus der psychologischen Ökonomik oder Verhaltensökonomik.⁸ Keineswegs ziehen sie unterschiedliche theoretische Bezugsrahmen heran, um aus deren Differenz zu lernen und dies als Quelle kreativer Problemlösungen zu nutzen (*Hansen* 1999; *Wuyts et al.* 2005), sondern benutzen einen einzigen Ansatz, den der psychologischen Ökonomik. Aber auch dieser ist nicht der Königsweg der Management-Lehre. Zum ersten verwendet er dieselbe Methodik wie die orthodoxe Ökonomik. Er nimmt nach wie vor ein formales Modell mit wenigen Variablen zum Ausgangspunkt. Nur einzelne Annahmen werden in die Richtung einer realistischeren psychologisch-empirischen Fundierung modifiziert (vgl. *Camerer* 2005; *Frey/Benz* 2007), vorzugsweise mit Laborexperimenten, deren externe Validität meist zweifelhaft ist (*Osterloh/Weibel* 2008). Das Ergebnis ist nicht nur meist „rigorous but not relevant“, d.h. für die Praxis von beschränktem Interesse. Wichtiger ist, dass damit wiederum Empfehlungen auf der Basis einer einzigen Theorie gegeben werden, welche sowohl die Problemsichten der Praktiker als auch die Erkenntnisse anderer Sozialwissenschaften ignoriert.

6 Sie setzten dabei offensichtlich ihre Theorien im Sinne des kritischen Rationalismus im Wege einer „tautologischen Transformation“ in eine technologische Ziel-Mittel-Aussage um. vgl. *Albert* (1960, 213), welche ohne zusätzliche Informationen aber in den Sozialwissenschaften unzulässig sind.

7 Vgl. *Hirshleifer* (1985); *Becker* (1976).

8 Der Begriff „Verhaltensökonomik“ ist eigentlich eine Fehl-Etikettierung, weil die Wirtschaftswissenschaft immer schon das Verhalten im Blickfeld hatte, nur eben mit teilweise falschen Annahmen.

2.3 Daten- und Methoden-Fetischismus

Ein Master-Student oder eine Doktorandin der Management-Lehre hat heute eine Computer-Kapazität und ein Arsenal an Daten, Statistik-Programmen und Analyse-Software zur Verfügung, von dem man vor etwa 20 Jahren nicht einmal träumen konnte. Möglicherweise steht uns sogar ein „Big Data Tsunami“ mit ungeahnten Möglichkeiten der empirischen Analyse bevor (Davis 2015). Früher konnte es Monate oder Jahre dauern, eine vernünftige Stichproben-Grösse zusammenzubekommen. Heute hat jedermann via Internet Zugang zu umfangreichen Datensets. Statistische Methoden wie komplizierte Strukturgleichungs-Modelle, Regressionen oder Netzwerkanalysen sind Master-Studierenden heute geläufig. Die Zeiten, in denen wie in der traditionellen deutschen Betriebswirtschaftslehre empiriefreies Modelldenken vorherrschte, wie dies beispielsweise von Gutenberg (1989) und Kosiol (1962) praktiziert wurde, sind vorbei. Einflussreiche Management-Zeitschriften veröffentlichen empirische Studien nur, wenn sie sich auf höchstem methodischen Niveau befinden.

Einige Forscherinnen und Forscher versprechen sich neuerdings vom „Evidenzbasierten Management“ einen Brückenschlag zwischen Forschung und Praxis. Dieses will ähnlich wie in der Medizin die Anwendung empirischer Erkenntnisse in der Management-Praxis gewährleisten. Voraussetzung wäre allerdings, dass das Management in der Praxis nicht länger vorwiegend seiner eigenen Erfahrung vertraut, sondern Methodenwissen erwirbt und anwendet (Pfeffer/Sutton 2006; Rousseau 2006; 2012). Bei dieser Argumentation wird die Ursache für die Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis nicht bei der Wissenschaft gesehen, sondern im Unwillen oder in der Unfähigkeit der Praktiker, sich wissenschaftlicher Instrumente zu bedienen (Rousseau 2006, 257).

Warum sieht sich die Praxis nicht dazu veranlasst, sich die für ein „Evidenzbasiertes Management“ erforderlichen Methodenkenntnisse anzueignen? Warum hat die breite Anwendung empirischer Methoden die Lücke zwischen Theorie und Praxis nicht verringert? Zum ersten verführt die leichte Verfügbarkeit von „point-and-click data-analysis software“ zum Durch-Jagen riesiger Daten-Mengen und einer „Regressionology“ (Davis 2015, 180), ohne dass die Methoden immer verstanden sind. Die technische Brillanz, die heute Ziel der meisten Doktoranden-Programme ist, überdeckt nicht selten, dass hohe Signifikanz-Niveaus und eine umfangreiche Liste von Kontroll-Variablen oft nicht nur mit konzeptioneller Leere einhergehen (Davis 2015), sondern auch mit praktischer Irrelevanz. Hinzu kommt, dass häufig die Forschungsfrage durch die leichte Verfügbarkeit von Daten und nicht durch die Dringlichkeit des Problems determiniert ist.

Zum zweiten suggeriert die evidenzbasierte Medizin für das Management und die Management-Lehre ein falsches Vorbild (Frank/Kieser 2013). Im Management sind kontrollierte grosszählig randomisierte Versuche unmöglich und natürliche Feld-Experimente ausserordentlich schwierig. Deshalb sind hier nicht annähernd so gute Evidenz-Niveaus erreichbar wie in der Medizin. Darüber hinaus gilt für das Management noch mehr als für die Medizin, dass statistische Wahrscheinlichkeits-Aussagen, die für eine Population korrekt sind, für den Einzelfall falsch sein mögen. Laborexperimente haben zwar auch im Management an Bedeutung gewonnen, jedoch ist hier das Problem der externen Validität um so grösser, desto komplexer das institutionelle Arrangement ist, welches zu untersuchen ist. Es bedarf der Erfahrung und der Urteilskraft des Managements, statistische Ergebnisse auf konkrete Situationen anzuwenden.⁹

⁹ Das Management ist insoweit der Politik vergleichbar, siehe Zambenardi (2015).

Das gilt – drittens – um so mehr, als vergangenheitsbezogene, statistisch ermittelte Muster erfolgreicher Strategien in aller Regel gerade *keine* Anleitung für erfolgsversprechendes Handeln in der Zukunft geben. Gäbe es sie, würden alle Unternehmen diese Muster anwenden, mit der Folge, dass das einzelne Unternehmen keinen Konkurrenzvorteil mehr hätte. Erfolgreiche Unternehmen machen in der Regel das Gegenteil, sie durchbrechen die gängigen Muster und machen es anders als die bisher erfolgreichen Konkurrenten. Genau dieses ist die Botschaft der ressourcenorientierten Strategielehre. Sie fragt explizit „Why are firms different and how does it matter?“ (Nelson 1991). Die Antwort auf diese Frage lautet: Weil erfolgreiche Firmen über einzigartige und unternehmensspezifische Ressourcen oder Kernkompetenzen verfügen, die schwer imitierbar sind (Barney 1991). Die Nichtimitierbarkeit beruht in erster Linie auf diffusen und komplexen Kausalzusammenhängen sowie auf implizitem Wissen, welche sich der genauen Ausformulierbarkeit und damit einem Vergleich, einem „benchmarking“ oder einer statistischen Analyse entziehen (Osterloh/Frost 2006).

Für die Praxis interessante empirische Forschung sollte deshalb – viertens – vermehrt extreme Fälle untersuchen. Die vorherrschende Orientierung an Durchschnitten ist um so kritischer, je mehr bei der Datenanalyse „Ausreisser“ eliminiert werden. Aus der Sicht der Praxis wie auch der Managementforschung sind gerade diese Ausreisser interessant: „There is nothing in an ‘average’ that tells a company how to have a competitive advantage. Yet, this is the ‘knowledge’ they get from all the academics.....How can studies about averages point to idiosyncratic advantage?“ (McKelvey 2006, 827). McKelvey (2006) empfiehlt deshalb, „extreme events“, d.h. Fallstudien über aussergewöhnliche Erfolge oder Misserfolge in den Mittelpunkt zu stellen (siehe auch Ehrmann/Meiseberg 2016). Es ist deshalb kein Zufall, dass Praktiker an Bestsellern wie „In Search of Excellence“ (Peters/Waterman 1982) oder „Good to Great“ (Collins 2001) Interesse finden, so fragwürdig diese sind, wenn man daraus Rezepte ableitet. Gleichwohl vermittelt die Analyse extremer Fälle – wie Google oder WalMart auf der einen Seite oder Flugzeugabstürze auf der anderen Seite – in vielen Fällen mehr Informationen als die Analyse repräsentativer Stichproben, weil sie explorativ die Hintergründe aufdecken. Siggelkow (2007, 20) macht dies an einem drastischen Bild deutlich: Stelle dir vor, ein sprechendes Schwein würde in dein Büro kommen. Würdest du argumentieren, dass das zwar interessant ist, dass eine Studie erst dann angebracht ist, wenn viele sprechende Schweine auftauchen?

Sorgfältige vergleichende Einzelfallstudien – anders als die erwähnten Bestseller – machen darüber hinaus sensibel dafür, dass die blosser Imitation von extrem erfolgreichen Fällen in der Regel zu Enttäuschung und mitunter zu Desastern führt. Sie zeigen auch, dass jeder extreme Erfolg zu einem grossen Anteil auf glückliche Zufälle zurückzuführen ist, welche zudem Matthäus-Effekte („Wem hat, dem wird gegeben“) auslösen (Liulde Rond 2016). Vergleichende Einzelfallstudien, welche diese Effekte aufzeigen und auf die Umstände aufmerksam machen, unter denen aus den Erfolgen leicht Misserfolge hätten werden können, dämpfen die Hybris erfolgreicher Manager (Osterloh/Homberg 2010) und können so deren mitunter katastrophale Folgen verhindern.

2.4 Falsche Modelle akademischer Exzellenz

Die Kriterien, nach denen in der Managementlehre heute Exzellenz festgestellt werden soll, haben sich weit entfernt von den Kriterien, nach denen in der Praxis oder in der breiteren Öffentlichkeit Einfluss erzielt wird. Die grosse Mehrheit der Management-ProfessorInnen,

die im wissenschaftsorientierten „web of science“ die Rangliste anführen, liegen in der Rangliste der Zitationen auf Google-Seiten weit hinten (Aguinis et al. 2012). Es gibt nur wenige Ausnahmen. Bei aller Vorsicht, mit der diese Masse zu benutzen sind, geben sie einen Eindruck über die höchst unterschiedliche Relevanz, welche die Wissenschaftler innerhalb und ausserhalb der engen „scientific community“ haben.

Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn man die Kriterien betrachtet, nach denen heute akademische Exzellenz gemessen wird – nämlich Anzahl von Publikationen in sogenannten A-Journals, die wiederum nur einschlägige Akademiker lesen. Auf diese Weise hat sich ein selbstgenügsamer oder sogar inzestuöser Zirkel etabliert, dessen Praxisbezug sich in erster Linie in der Reflektion über den (nicht existenten) Praxis-Bezug erschöpft (siehe unten).

Als eine der wichtigsten Kennzahlen hat sich die Anzahl von doppelt blind begutachteten Artikeln etablieren können, die Forschende in „guten“ Journals veröffentlichen. Was eine „gute“ Zeitschrift ist, wird entweder durch den *Impact Factor* bestimmt, d.h. durch ein Mass, wie oft im Durchschnitt alle Artikel in einer Zeitschrift im Zeitraum von zwei Jahren nach deren Veröffentlichung zitiert wurden. Oder es wird – wie im Zeitschriften-ranking des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB-Jourqual) – die Reputation einer Zeitschrift nach den subjektiven Einschätzungen von Kolleginnen und Kollegen vorgenommen. In beiden Fällen wird unterstellt, dass die Qualität eines einzelnen Aufsatzes nach der Qualität der Zeitschrift bemessen werden kann, in welcher der Aufsatz veröffentlicht wurde. Das ist jedoch ein unsinniges Kriterium. Wie inzwischen hinlänglich kritisiert (z.B. Baum 2010; Kieser 2012; Frey/Osterloh 2013; 2015; Osterloh/Frey 2015), kann aus dem Impact-Faktor oder der Reputation einer Zeitschrift kein Rückschluss auf die Qualität eines *einzelnen* Artikels gezogen werden, der in dieser Zeitschrift veröffentlicht wurde: In allen Journals werden einige wenige Aufsätze häufig zitiert; die allermeisten hingegen selten oder gar nie.¹⁰ Wer auch nur eine Grundausbildung in Statistik genossen hat, weiss, dass bei einer stark schiefen Verteilung Durchschnittswerte keine Aussagekraft haben. Gleichwohl verwenden Wissenschaftler, die es eigentlich besser wissen müssten, diese Art der Qualitätsbewertung bei der Entscheidung über die Karrieren von Nachwuchskräften!

Einige Universitäten zahlen auch noch Geldbeträge für Publikationen in „guten“ Journals, weil sie sich über entsprechende Rankings eine bessere Reputation erhoffen und in der Folge mehr Zulauf von Studierenden und einen Zuwachs von Ressourcen. Entsprechend hat sich eine blühende privatwirtschaftliche Ranking-Industrie entwickelt (z.B. „ISI Web of Science“). Zeitungen wie das deutsche Handelsblatt¹¹ steigern mit Rankings ihre Auflagen. In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre wurde sogar vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft eine offizielle Methode für Rankings entwickelt (Schrader/Hennig-Thurau 2009). Solche Rankings stellen nicht nur eine praxis-irrelevante Selbstbespiegelung dar, sondern sie laden zu extrem simplifizierenden Urteilen ein. Sie schaffen für Hochschulleitungen und Fakultäten einen enormen Druck, sich gemäss dieser

10 Selbstverständlich haben Artikel in einem A-Journal eine besonders hohe Chance zur Kenntnis genommen und zitiert zu werden. Deshalb müssten eigentlich die Zitationen von Autoren in einem B- und C-Journal höher und die von Autoren in einem A-Journal niedriger bewertet werden (vgl. Balaban 2012).

11 Im Jahr 2012 haben mehr als 300 Professorinnen und Professoren der Betriebswirtschaftslehre in einem offenen Brief erklärt, dass sie am Ranking des Handelsblatts nicht teilnehmen wollen.

simplifizierenden Kriterien zu verhalten. Es entsteht ein Lock-in-Effekt, aus dem sich Forscher und Institutionen kaum mehr befreien können: Fakultäten sehen sich veranlasst, vorwiegend solche Kollegen zu berufen, die laut Ranking die eigene Reputation stärken und mehr Ressourcen einbringen. Es gilt auch hier das Matthäus-Prinzip „Wer hat, dem wird gegeben“. WissenschaftlerInnen, die sich Problemen der Praxis widmen, haben das Nachsehen, weil ihre Publikationen wenig Chancen haben, in internationalen A-Journals publiziert zu werden. Die Folge ist, dass sich die Management-Forschung in ihren Inhalten an Ranking-Kriterien orientiert und nicht an Problemen, die einer Lösung harren.

Verzerrungen durch falsche Modelle akademischer Exzellenz, gibt es auch in anderen Disziplinen. Sie werden auch dort intensiv diskutiert (z.B. *Ioannidis* 2005; *DORA Declaration* 2012; *Brembs et al.* 2013). Warum gibt es aber z.B. in der Medizin und in den Ingenieurwissenschaften keine so ausufernde Diskussion über das Theorie-Praxis-Verhältnis wie in den Managementwissenschaften? Die Antwort ist darin zu suchen, dass die Management-Wissenschaft als eine Sozialwissenschaft damit rechnen muss, dass Menschen – anders als Maschinen – auf Prognosen reagieren, seien diese gut begründet oder nicht (*Ferraro et al.* 2005). Individuen verkaufen ihre Aktien, wenn sie glauben, dass der Kurs fällt, gleichgültig ob die Prognose des Aktienkurses gut begründet ist oder nicht. Werden Gerüchte über die Zahlungsunfähigkeit einer Bank verbreitet, kann dies zu einem Bank-Kollaps führen. Wettervorhersagen haben keine solche Wirkung. Sie wurden über die vergangenen Jahre immer besser, Prognosen über Aktienkurse oder den Erfolg von Unternehmen nicht (*Cueni/Frey* 2014). Auch gibt es in der Management-Wissenschaft keine Doppelt-Blind-Versuche wie in der klinischen Medizin. Die Tatsache, dass wir in unserer Wissenschaft mit der menschlichen Reaktivität umgehen müssen, bewirkt, dass die geschilderten Probleme des Verhältnisses zwischen Theorie und Praxis – z.B. unzureichende Theorien und falsche Anreize im Wissenschaftssystem – gravierender sind als in den Ingenieurwissenschaften oder in der Medizin. Dort stehen objektivierbare Kriterien dafür zur Verfügung, ob das von der Wissenschaft zur Verfügung gestellte Wissen für die Lösung praktischer Probleme tatsächlich hilfreich ist oder nicht.

2.5 Nabelschau

Die Diskussion innerhalb der Managementlehre zum Graben zwischen Theorie und Praxis ist endlos und ermüdend. Sie wird fast ausschliesslich von Seiten der Theorie geführt. Diese zelebriert die Lücke zwischen Theorie und Praxis geradezu, z.B. in zahlreichen Sonderausgaben vieler einflussreicher Management-Journals.¹² Die Praxis ignoriert diese Debatte. Der Aufruf von *Bartunek/Rynes* (2014) die Praktiker daran zu beteiligen, wird dies kaum ändern, zumal in diesem Aufruf nirgends erwähnt wird, was diese dabei gewinnen können.

Kieser et al. (2016) haben jüngst einen ausgezeichneten Überblick über die „Rigor-Relevance“ Debatte in der Management-Forschung vorgelegt. Sie begründen, warum sich die Management-Forschung nur sehr bedingt am Theorie-Praxis-Verhältnis der technischen und medizinischen Forschung orientieren kann. Dies deshalb, weil Management-Forschung im Unterschied zu den beiden anderen Disziplinen keine Naturwissenschaft, son-

¹² Aufgelistet z.B. in *Bartunek/Rynes* (2014, 1190).

dern eine Sozialwissenschaft ist.¹³ Daraus folgt erstens, dass es in unserer Wissenschaft keine generalisierten Gesetze geben kann, weil Management immer hochgradig kontextabhängig ist. Zweitens verändert sich der Gegenstand der Forschung permanent, z.B. die Annahmen, Alltags-Theorien und Strategien der Akteure in Unternehmen in Abhängigkeit vom erworbenen Wissen. Drittens verschwinden – wie bereits erwähnt – in der Vergangenheit wirksame Wettbewerbsvorteile durch Imitation, wenn das Wissen über ihr Zustandekommen nicht mehr exklusiv ist. Viertens sind Laborversuche und klinische Test-Methoden im Management nicht durchführbar. All dies ist bei den beiden anderen Disziplinen nicht der Fall. Angesichts dieser Schwierigkeiten empfehlen *Kieser et al.* (2016) nun aber nicht, diejenigen Ursachen des Theorie-Praxis-Grabens zu beseitigen, welche änderbar sind, nämlich Theorien-Imperialismus, verfehlte Methoden und falsche Anreizsysteme. Vielmehr schlagen sie vor, nicht nur die Debatte über „Rigor and Relevance“ intensiv weiter zu führen, sondern diese Debatte ihrerseits zum Gegenstand rigoroser wissenschaftlicher Untersuchungen zu machen (vgl. auch *Bartunek/Rynes* 2014). Mit anderen Worten, unsere von der Praxis weitgehend ignorierte Management-Forschung soll ergänzt werden um eine intensiviertere, narzisstisch anmutende Nabelschau auf einer noch weiter abgehobenen Ebene. Die Praxis wird diese Nabelschau noch mehr ignorieren als die bisherigen Debatten, weil sie jenseits disziplin-interner Selbstbespiegelung keines der existierenden Sach-Probleme lösen hilft. Meinen jugendlichen Freund aus dem Thurgau werde ich auf diese Weise wohl kaum von der Sinnhaftigkeit einer Management-Professur überzeugen können.

3. Wie weiter?

Wie bereits erwähnt, wird die Debatte über das Theorie-Praxis-Verhältnis in keiner anderen Disziplin so umfangreich und ausdauernd geführt wie in der Management-Forschung, auch nicht in verwandten BWL-Disziplinen (siehe z.B. die Beiträge von Manfred Bruhn, Pascal Gantenbein, Markus Gmür, Dieter Pfaff/Ernst Trossmann und Martin Wallmeier in diesem Heft).¹⁴ Anstelle einer verstärkten Nabelschau scheint es mir deshalb sinnvoll, sich an der wissenschaftlichen Praxis sowie an betriebs- und sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen zu orientieren, vor allem an solchen, die statt zur Selbst-Bespiegelung zu praktischen Problemlösungen beitragen. Dazu gehört auch die wissenschaftliche Politik-Beratung (*Zambenardi* 2016). Es ist dies aber vor allem die politische Praxis der direkten Demokratie, von welcher wir lernen können.

Eine Management-Forschung, welche die Beratung der Praxis nicht scheut, muss erstens von der existierenden Theorien-Vielfalt ausgehen und versuchen, sich diese nutzbar zu machen. Zweitens darf sie nicht verschweigen, dass Management-Entscheidungen immer auch politische Interessen berühren, über welche die Praktiker befinden müssen. Drittens

13 Daraus folgt, wie dies *Kieser/Nicolai/Seidl* (2016) richtig konstatieren, dass im Management-Bereich Forschung nach dem Muster von „Mode 1“ und „Mode 2“ (*Gibbons et al.* 1994) nicht sinnvoll ist. „Mode 1“-Forschung schreibt der Wissenschaft ein Monopol bei der Wissenserzeugung zu. Der Praxis kommt nur die Rolle der Anwendung von – gegebenenfalls popularisierten- Wissen zu. Dies ist im Management-Bereich schon aufgrund der Kontextabhängigkeit des Wissens und der Reaktivität der Individuen nicht möglich. „Mode 2“ umfasst kollaborative Forschung von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen. Diese hat sich im Managementbereich als nicht ertragreich herausgestellt, weil die Verschiedenheit der Interessen und angewendeten Methoden der Beteiligten zu gross ist, vgl. auch *McKelvey* (2006).

14 Ausnahme ist das Strategische Management, wie aus dem Beitrag von Müller-Stewens in diesem Heft hervorgeht.

sollte sie die Rollen von wissenschaftlicher Beratung und praktischem Management nicht vermischen, sondern Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Transparenz der Verfahren gewährleisten (*Lentsch/Weingart* 2011).

Wir knüpfen hierzu an einem Vorschlag an, den wir in dieser Zeitschrift präsentiert haben, genannt "Mapping" (*Osterloh/Grand* 1994; vgl. auch *Osterloh/Frost* 2009). "Maps" sind unterschiedliche kognitive Landkarten in einem Kommandoraum, in denen je verschiedene Gesichtspunkte einer realen Landschaft aufgezeichnet werden: Strassen und Wege in der einen Karte, Flüsse, Wälder und Höhen in einer zweiten, kulturelle Sehenswürdigkeiten in der dritten Karte. Jede Landkarte hebt wie in einem Atlas andere Aspekte der Landschaft heraus. "Mapping" verstehen wir als die Verarbeitung dieser verschiedenen Landkarten – oder theoretischen Ansätze – zur Bewältigung von praktischen Problemen im Sinne des methodischen Konstruktivismus der Erlanger Schule (*Lorenzen* 1981). Will man der fortgesetzten Selbstbespiegelung entgehen, muss der Bedarf für die möglichen theoriegestützten Problemformulierungen von der Praxis ausgehen (vgl. *Lorenzen* 1981, 105; *Steinmann/Scherer* 2000; *Scherer* 2003), d.h. seinen Ausgang in der realen Landschaft nehmen. Es ist dies das Gegenteil einer „gap-spotting-research“ (*Alvesson/Sandberg* 2013), d.h. einer Forschung, der es nur um das Herausfinden von Lücken in der Literatur geht.

„Mapping“ geschieht in drei Schritten: In einem *ersten Schritt* wird an die Problemlagen und Lösungsansätze der "unmittelbaren Praxis" angeknüpft. Metaphorisch heisst dies, man nimmt als Ausgangspunkt die reale Landschaft. In einem *zweiten Schritt* kümmert man sich um die begriffliche Präzisierung dieser Probleme ("symbolgestützte Praxis"), d.h. zeichnet die verschiedenen Landkarten mit Hilfe verschiedener theoretischer Ansätze auf. In einem *dritten Schritt* werden Gestaltungsvorschläge auf der Basis der begrifflich aufbereiteten Probleme sowie der relevanten Theorien ("theoretische Stützung der Praxis") generiert, d.h. verschiedene Wege zum Ziel in der realen Landschaft vorgeschlagen. Dabei müssen die Vorschläge zu überschaubaren Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen sowie politischen Implikationen verdichtet werden, deren Wertung aber der Praxis überlassen wird. Über solchermaßen aufbereitete Alternativen können Praktiker entscheiden, ohne die zugrundeliegenden Theorien zu kennen.

Das Muster dieses Vorgehens sind Abstimmungen in der direkten Demokratie der Schweiz, bei welcher die Stimmbürger über höchst komplexe Sachverhalte befinden, ohne die Details kennen zu müssen (vgl. *Kriesi* 2008). Sie tun dies einerseits aufgrund der vorausgegangen Debatten in den Medien, bei denen auch viele Experten zu Worte kommen, andererseits mit Hilfe eines Abstimmungsbüchleins, in dem die Argumente für und gegen eine Vorlage übersichtlich zusammengefasst sind. Wer glaubt, dass weder Stimmbürger noch theoretisch uninformierte PraktikerInnen auf dieser Grundlage weise Entscheidungen treffen können, sei auf folgende Befunde hingewiesen: Experten sind keineswegs vor falschen Urteilen besser gefeit als Laien (*Kahnemann* 2011, 269 ff.). Wie der Sozialpsychologe *Tetlock* (2005) nachweist, liefern Fachleute kaum bessere Vorhersagen über politische und ökonomische Trends als aufmerksame Zeitungsleser, die kein Spezialisten-Wissen haben. *Surowiecki* (2007) zeigt, dass die „Weisheit der Vielen“ („wisdom of the crowds“) ge-

genüber dem Spezialistenwissen überlegen ist.¹⁵ Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens überschätzen Spezialisten oft ihre Fähigkeiten, Sachverhalte jenseits ihres engen eigenen Bereichs zu beurteilen. Zweitens gibt es eine nützliche Ignoranz der Laien bezüglich der Annahmen und Theorien von Experten, eine „focused naïveté“ (Gieryn/Hirsh 1984, 91). Diese macht sie offener für neu auftretende Aspekte (Jeppesen/Lakhani 2010).

Ein solches Vorgehen nach dem Muster der direkten Demokratie trennt die Rolle der Wissenschaft von der Rolle der Praxis. Es anerkennt aber die Schiedsrichter-Funktion derjenigen, welche für die Entscheidung verantwortlich sind und die Konsequenzen tragen. Gleichzeitig verstärkt dieses Vorgehen den Einfluss der Praxis. Praxis-Bezug wird weder als Anwendung von popularisiertem Wissen noch als kollaborative Forschung verstanden.¹⁶ Das Vorgehen nach dem Muster der direkten Demokratie nimmt aber die Fähigkeiten der Laien ernst, über ihre eigenen Interessen zu befinden. Gleichzeitig veranlasst es die Forscher, diejenigen Gründe für die Trennung von Theorie und Praxis zu beseitigen, die auf der Seite der Management-Forschung dazu geführt haben, dass sich die Praxis von ihr entfernt hat. Es sind dies Theorien-Imperialismus, verfehlte Methoden und Methoden-Fetischismus, falsche Anreizsysteme und narzisstische Nabelschau. Gelingt dies, würde mein kleiner Thurgauer Freund dermaleinst als Erwachsener etwas mehr Respekt vor meiner Wissenschaft aufbringen können.

Literatur

- Aguinis, H./Suarez-Gonzales, I., Lannelongue, G., Joo, H. (2012): Scholarly Impact Revisited, in: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 2, S. 105-132.
- Albert, H. (1960): Wissenschaft und Politik. Zum Problem der Anwendbarkeit einer wertfreien Sozialwissenschaft, in: *Topitsch, E.* (Hrsg.): *Probleme der Wissenschaftstheorie*, Wien, S. 201-232.
- Alvesson, M./Sandberg, J. (2013): Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 1, S. 128-152.
- Balaban, A.T. (2012): Positive and negative aspects of citation indices and journal impact factors, in: *Scientometrics*, 92, S. 241-247.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, in: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.
- Bartunek, J.M./Rynes, S.L. (2010): The Construction and Contributions of "Implications for Practice": What's in Them and What Might They Offer?, in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 9, No. 1, S. 100-117.
- Bartunek, J.M./Rynes, S.L. (2014): Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships, in: *Journal of Management*, Vol. 40, No. 5, S. 1181-1201.
- Baum, J.A.C. (2010): Free-Riding on Power Laws: questioning the validity of the Impact Factor as a measure of research quality in organization studies, in: *Organization*, Vol. 18, No. 4, S. 449-466.
- Bazerman, M.H. (2005): Conducting Influential Research: The Need for Prescriptive Implications, in: *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, S. 25-31.

15 Voraussetzung ist allerdings, dass die Laien-Kollektive durch Diversität, Unabhängigkeit, Dezentralisierung und angemessene Aggregationsmechanismen gekennzeichnet sind. Anderenfalls ist die Gefahr des Gruppendenkens gross, vgl. *Janis* (1972). Der Erfolg der Internet Enzyklopädie Wikipedia lässt sich ebenfalls der „Weisheit der Vielen“ zuschreiben, vgl. *Frey/Lüthi/Osterloh* (2012).

16 Nach dem Muster der „Mode 1-Mode 2“-Forschung, siehe Fussnote 13.

- Bazerman, M.H./Malhotra, D.K. (2005): Economics Wins, Psychology Loses, and Society Pays, Harvard NOM Working Paper No. 05-07, Harvard Business School.
- Becker, G.S. (1976): The Economic Approach to Human Behavior, Chicago.
- Brembs, B./Button, K./Munafò, M. (2013): Deep impact: unintended consequences of journal rank, in: *Frontiers in Human Neuroscience*, Vol. 7, S. 1-11, doi: 10.3389/fnhum.2013.00291
- Camerer, C.F. (2005): Behavioral Economics, in: *World Congress of the Econometric Society*, S. 1-55.
- Camerer, C.F./Loewenstein, G. (2003): Behavioral Economics: Past, Present, Future, in: *Camerer, C.F./Loewenstein, G./Rabin, M. (Hrsg.): Advances in Behavioral Economics*, New York, S. 3-51.
- Collins, J. (2001): Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't, New York, NY.
- Cueni, R./Frey, B. (2014): Reaktivität und Prognosen: Ein Irrtum der „Big-Data“ Analyse. *Ökonomenstimme* <http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2014/04/reaktivitaet-und-prognosen-ein-irrtum-der-big-data-analyse/> (Zugriff am 9.9.2016).
- Davis, G.F. (2010): Do Theories of Organizations Progress?, in: *Organizational Research Methods*, Vol. 13, No. 4, S. 690-709.
- Davis, G.F. (2015): Editorial Essay: What is Organizational Research For?, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 60, No. 2, S. 179-188.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, S. 147-160.
- Donham, W.B. (1922): Essential groundwork for a broad executive theory, in: *Harvard Business Review*, Vol.1, No. 1, S. 1-10.
- DORA (*San Francisco Declaration on Research Assessment*) (2012). <http://www.ascb.org/dora/> (Zugriff am 20. Oktober 2016).
- Duncan, W.J. (1974): Management Theory and the Practice of Management, in: *Business Horizons*, Vol. 17, No. 5, S. 48-52.
- Ehrmann, T./Meiseberg, B. (2016): Managementforschung und was die Praxis von ihr (nicht) will – Eine marktorientierte Betrachtung, in: *Die Unternehmung*, Vol. 70, No. 2, S. 187-206.
- Ferraro, F./Pfeffer, J./Sutton, R.I. (2005): Economics Language and Assumptions: How Theories can Become Self-Fulfilling, in: *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, S. 8-24.
- Frank, G./Kieser, A. (2013): Kann man Managementwissenschaft nach dem Muster der evidenz-basierten Medizin betreiben?, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 73, No. 3, S. 167-181.
- Frey, B.S./Benz, M. (2007): Die psychologischen Grundlagen des Marktmodells (Homo Oeconomicus), in: *Frey, D./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Marktpsychologie*, Göttingen u.a., S. 1-27.
- Frey, B.S./Lüthi, R./Osterloh, M. (2012): Community Enterprises – An Institutional Innovation, in: *Managerial and Decision Economics, Special Issue: Emergent Nature of Organization, Markets and Wisdom of Crowds*, Vol. 33, No. 5-6, S. 427-439.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2013): Gut publizieren = gute Publikation? <http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2013/05/gut-publizieren--gute-publikation/> (Zugriff am 19. September 2016).
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2015): Impact Faktoren: Absurde Vermessung der Wissenschaft, in: *Soziale Welt*, Jg. 66, Nr. 2, S. 141-148.
- Friedman, M. (1953): The Methodology of Positive Economics, in: *Milton, M. (Hrsg.): Essays in Positive Economics*, Chicago, S. 3-43.

- Ghoshal, S.* (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, S. 75-91.
- Ghoshal, S./Moran, P.* (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, S. 13-47.
- Gibbons, M./Limoges, C./Nowotny, H./Schwartzman, S./Scott, P./Trow, M.* (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London u.a.
- Gieryn, T.F./Hirsh, R.F.* (1984): Marginalia: Reply to Simonton and Handberg. *Social Studies of Science*, Vol. 14, No. 4, S. 624.
- Gutenberg, E.* (1989): Bauen am System, in: *Albach, H.* (Hrsg.): *Zur Theorie der Unternehmung – Schriften und Reden von Erich Gutenberg*. Aus dem Nachlass, Berlin u.a., 1989, S. 157-211.
- Hannan, M.T./Freeman, J.* (1977): The Population Ecology of Organizations, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, S. 929-964.
- Hansen, M.T.* (1999): The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizations Subunits, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, S. 82-111.
- Hirshleifer, J.* (1985): The Expanding Domain of Economics, in: *American Economic Review*, Vol. 75, No. 6, S. 53-68.
- Ioannidis, J.P.A.* (2005): Why Most Published Research Findings Are False, in: *PLoS Med*, Vol. 2, No. 8, e124, doi:10.1371/journal.pmed.0020124.
- Janis, I.L.* (1972): *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and fiascoes*, Boston, MA.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H.* (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, S. 305-360.
- Jeppesen, L.B./Lakhani, K.R.* (2010): Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search, in: *Organization Science*, Vol. 21, No. 5, S. 1016-1033.
- Kahnemann, D.* (2011): *Schnelles Denken, langsames Denken*, München.
- Kieser, A.* (1997): Rhetoric and Myth in Management Fashion, in: *Organization*, Vol. 4, No. 1, S. 49-74.
- Kieser, A.* (2012): JOURQUAL – der Gebrauch, nicht der Missbrauch, ist das Problem. Oder: Warum Wirtschaftsinformatik die beste deutschsprachige betriebswirtschaftliche Zeitschrift ist, in: *Die Betriebswirtschaft*, Band 72, S. 93-110.
- Kieser, A./Ebers M.* (2014): *Organisationstheorien*, 7. Aufl., Stuttgart u.a.
- Kieser, A./Nicolai, A./Seidl, D.* (2015): The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program, in: *Academy of Management Annals*, Vol. 9, No. 1, S. 143-233.
- Kliemt, H.* (2008): *Grundzüge der Wissenschaftstheorie – Betriebswirtschaftlich, Systematisch und Historisch*, Frankfurt.
- Kosiol, E.* (1962): *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Kriesi, H.* (2008): *Direct Democratic Choice: The Swiss Experience*, Lanham u.a.
- Lentsch, J./Weingart, P.* (2011): Introduction: the quest for quality as a challenge to scientific policy advice: an overdue debate?, in: *Lentsch, J./Weingart, P.* (Hrsg.): *The Politics of Scientific Advice: Institutional Design for Quality Assurance*, New York, S. 3-18.
- Liu, Ch./de Rond, M.* (2016): Good Night and Good Luck: Perspectives on Luck in Management Scholarship, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 10, No. 1, S. 409-451.

- Lorenzen, P. (1981): Konstruktive Wissenschaftstheorie, Frankfurt/Main.
- Lorsch, J.W. (1978): Making behavioral science more useful, in: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, S. 171-180.
- Masten, S.E. (1993): Transaction Costs, Mistakes and Performance: Assessing the Importance of Governance, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 14, S. 119-129.
- McKelvey, B. (2006): Response on Van De Ven and Johnson's 'Engaged Scholarship': Nice Try, But... Academy of Management Review, Vol. 31, No. 4, S. 822-829.
- Mintzberg, H. (2004): Manager statt MBAs. Eine kritische Analyse, Frankfurt u.a.
- Nelson, R.R. (1991): Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 61-74.
- Nicolai, A.T./Dautwiz, J. (2010): Fuzziness in Action: What Consequences Has the Linguistic Ambiguity of the Core Competence Concept for Organizational Usage?, in: British Journal of Management, Vol. 21, No. 4, S. 874-888.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 62, S. 579-596.
- Nicolai, A./Seidl, D. (2010): That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science, in: Organization Studies, Vol. 31, No. 9-10, S. 1257-1285.
- Osterloh, M./Frey, B.S. (2015): Ranking Games, in: Evaluation Review, Vol. 39, No.1. S. 102-129. Doi: 10.1177/0193841X14524957.
- Osterloh, M./Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Osterloh, M./Frost, J. (2009): Bad for Practice – Good for Practice from Economic Imperialism to Multidisciplinary Mapping, in: Journal of International Business Ethics, Vol. 2, No. 1, S. 36-45.
- Osterloh, M./Grand, S. (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, in: Die Unternehmung, Vol. 48, Nr. 4, S. 277-294.
- Osterloh, M./Homburg, F. (2010): Fusionen und Übernahmen im Licht der Hybris – Überblick über den Forschungsstand, in: Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 60, No. 4, S. 269-294.
- Osterloh, M./Weibel, A. (2008): Managing Motivation – Verdrängung und Verstärkung der intrinsischen Motivation aus Sicht der psychologischen Ökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 37, No. 8, S. 406-411.
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York.
- Pfeffer, J. (2007): A Modest Proposal: How We might change the Process and Product of Managerial Research, in: Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 6, S. 1334-1345.
- Pfeffer, J./Fong, C. (2002): The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye, in: Academy of Management Learning and Education, Vol. 1, No. 1, S. 78-95.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York.
- Pfeffer, J./Sutton, R.I. (2006): Evidence-Based Management, in: Harvard Business Review, Vol. 84, S. 62-74.
- Rousseau, D.M. (2006): 2005 Presidential Address: Is there Such a thing as "Evidence-Based Management"?, in: Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, S. 256-269.
- Rousseau, D.M. (2012): Envisioning Evidence-Based Management, in: Rousseau, D.M. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Evidence-Based Management, Oxford, S. 3-23.

- Scherer, A.G.* (2003): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: *Kieser, A.* (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 5. Aufl., Stuttgart, S. 1-37.
- Schrader, U./Hennig-Thurau, T.* (2009): VHB-JOURQUAL2: Method, Results, and Implications of the German Academic Association for Business Research's Journal Ranking, in: *BuR – Business Research Official Open Access Journal of VHB*, Vol. 2, No. 2, S. 180-204.
- Scott, W.R./Davis, G.F.* (2007): *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River.
- Siggelkow, N.* (2007): Persuasion With Case Studies, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, S. 20-24.
- Suddaby, R./Hardy, C./Huy, Q.N.* (2011): Where are the New Theories of Organization?, in: *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, S. 236-246.
- Steinmann, H./Scherer, A.G.* (2000): Wissenschaftstheorie, in: *Corsten, H.* (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Studienausgabe, München-Wien, S. 1056-1063.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.* (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Surowiecki, J.* (2007): *Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne*, München.
- Tetlock, P.E.* (2005): *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton u.a.
- Thompson, J.D.* (1967): *Organizations in Action*, New York.
- Van De Ven, A.H./Johnson, P.E.* (2006): Knowledge for Theory and Practice, in: *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, S. 802-821.
- Williamson, O.E.* (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York.
- Wuyts, S./Colombo, M.G./Dutta, S./Nooteboom, B.* (2005): Empirical tests of optimal cognitive distance, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 58, No. 2, S. 277-302.
- Zambernardi, L.* (2016): Politics is too important to be left to political scientists: A critique of the theory-policy nexus in International Relations, in: *European Journal of International Relations*, Vol. 22, No. 1, S. 3-23.

Margit Osterloh, Prof. Dr. Dr. h.c. ist em. Ordinaria für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, an der Universität Zürich. Sie war Professorin an der University of Warwick und an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Gegenwärtig ist sie Ständige Gastprofessorin an der Universität Basel und Forschungsdirektorin bei CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts in Zürich.

Anschrift: CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Prof. Dr. Dr. h.c. Margit Osterloh, Südstrasse 11, 8008 Zürich, E-Mail: margit.osterloh@business.uzh.ch