
Re-Replik

Thomas Ehrmann und Brinja Meiseberg

Wer sich in eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit *Alfred Kieser* begibt, auch in indirekter Weise, der wird eine gewisse Polemik bei einer Replik zumindest einkalkulieren müssen. Die polemischen Anteile in *Kiesers* Replik lesen sich, selbst wenn man darin kritisiert wird, durchaus unterhaltsam. Es gibt allerdings ein paar Implikationen darin, die einen nachdenklich stimmen.

Da ist der Hinweis auf ein „umfassendes naturwissenschaftliches Verständnis“. Dass ein solches nicht vorgespiegelt werden soll, versteht sich von selbst. Es ist Antwort auf die in Beiträgen von *Kieser et al.* erfolgte Gegenüberstellung zwischen den naturwissenschaftlichen auf der einen und „den anderen“ Methoden auf der anderen Seite. Ohne das *Kieser* und Koautoren unterstellen zu wollen: Es gibt in der Betriebswirtschaftslehre (und gerne auch in den Medien- und Kulturwissenschaften) viele Autoren, die frei von Kenntnissen, die über die einschlägigen Fehlpopularisierungen in Tageszeitungen hinausgingen, buzzwordmässig mit Erkenntnissen aus Physik und Mathematik hantieren (beliebt: Fraktale, Chaostheorie, Quanten- und Spieltheorie). Wie soll man sich aber ernsthaft mit der og. für *Kieser et al.* wichtigen Abgrenzung zwischen naturwissenschaftlichen und andere Methoden beschäftigen, wenn man nur die eigene Welt kennt, sich über die andere aber mangels Willen und möglicherweise auch mangels technischer und sonstiger Fähigkeiten nur durch Hörensagen informieren lässt?

Wir wollen uns, um die Leserschaft nicht zu strapazieren, auf ein Thema der *Kieser*-Replik konzentrieren. Dieses Thema ist die „Evolution von Theorien“ respektive die Behauptung in der Version von *Kieser et al.* (2015, S. 196), die unter „Performativity“ verstehen, dass „management theories that are meant to describe management practice come to change the very practice they describe“. Diese Behauptung ist für Wissenschaft sehr wichtig und gleichzeitig nicht ungefährlich.

Der Hintergrund ist eine Gegenfrage: Wäre diese Behauptung richtig, warum sollte man sich denn um Wissenschaft kümmern und nicht den Bereich verlassen, der ja angeblich nur von Rhetorikern und Propagandisten bevölkert würde? Glaubte man nicht, dass das eigene Paper im Zeitpunkt t ein wenig besser wäre als das von konkurrierenden Autoren zu dem Zeitpunkt $t-1$, warum sollte man es schreiben? Warum nicht etwas anderes machen, was unterhaltsamer ist und/oder mehr Geld bringt? Glaubt man allerdings, dass sich Investitionen in bessere Modelle, Methoden, Empirie, Daten und den Austausch mit anderen lohnen, dann muss man davon überzeugt sein, dass sich Falsches zwar kurzfristig halten kann, aber längerfristig verschwinden wird. *Kieser* hält fest: „Dass die Realität einfach so mir nichts, dir nichts Theorien überprüft und aussortiert, hat etwas Mythisches!“. Wir haben formuliert, dass über eine gewisse Zeit falsche Theorien Einfluss haben können. Wir gehen aber doch davon aus, dass bei Widerspruch zwischen theoretischen Vorhersagen und empirischen Überprüfungen nicht einfach der Realität die Schuld zugeschoben wird („if the theory is too bad for the facts“). Dementsprechend gehen wir auch davon aus, dass wenn es sich lohnt, für konträre Theorien im wissenschaftlichen Diskurs zu werben, die mit Realität besser kompatibel sind, diese sich im Zeitablauf durchsetzen werden. Bei-

spiele für das langfristige Überleben falscher Theorien kennt man zuhauf nur aus totalitären Systemen. Diese Beispiele für Verzögerungen reichen nicht für eine valide Grundsatzkritik am Prozess. Das ist, sehr verkürzt, das Konzept an das wir glauben.

Kieser et al. (2015, S. 201) beziehen sich ebenfalls auf den „Markt für Managementwissen“, wenn sie feststellen, „that scholars are not particularly successful in introducing new ideas to the management knowledge market.“ Sie nehmen jedoch an, dass Dank einer *gekonnten Rhetorik* Berater auf diesem Markt erfolgreicher sind als Wissenschaftler (Abrahamson/Fairchild 1999; Benders/Bijsterveld 2000; Kieser 1997). Diese Gegenhypothese leidet darunter, dass sie keinen Marktprozess („was ist gekonnte Rhetorik, warum setzt sie sich gegen andere Rhetorik durch?“ etc.) entwerfen kann, nach dem und warum sich schlechte Theorien dauerhaft durchsetzen. Man weiss seit Akerlof, welche Märkte für Erfahrungsgüter warum zusammenbrechen können. Dafür gibt es im Markt postmoderner Medien- und Kulturwissenschaften genügend Anschauungsmaterial. Man kennt seit Akerlof aber auch Gegenmittel, zur Sicherung von Qualitätsproduktion. Bei unseren Positivbeispielen für Theorien gibt es diesen Marktzusammenbruch nicht.

Ergänzend, aber in derselben Logik wird von Kieser festgehalten: „Bei der Implementierung von Lösungen in Klientenunternehmen, kommt es vorrangig nicht auf *Qualität* an, sondern darauf, dass die *Auftraggeber zufrieden* sind (und *Anschlussaufträgen* nicht abgeneigt) (Mohe/Seidl 2011)“. Geht man davon aus, dass es sich hier um Werkverträge handelt, dann erhält der Auftragnehmer für die Erbringung der fixierten Leistungen, die *ordnungsgemäss* erbracht sein müssen, eine Vergütung für das Werk. Warum die Zufriedenheit der Auftraggeber bei (s.o.) Erfahrungsgütern nichts mit Qualität zu tun haben soll bleibt ebenso unklar, wie die rhetorische Abwertung der Anschlussaufträge (fraglich bleibt, wie Aussenstehende Qualitätsmängel diagnostiziert haben wollen?). Auf genau diesen Reputationsmechanismus wiederholter Interaktionen (langfristige Kooperation ist für Auftragnehmer lohnender als Betrug im One-Shot-Game) setzen die von uns genannten Theorien.

Wenn Kieser aus: „Der Leidensdruck, der Wissenschaftlern und Praktikern aus der mangelnden Integration von theoretischem und praktischem Wissen in theoretischen Abhandlungen erwächst, ist jedenfalls begrenzt“ folgert, „was auf eine geringe Effizienz des Marktes für Managementwissen und damit auf einen Widerspruch zu *E/M* schließen lässt“, so ist das eine Möglichkeit. Unsere Interpretation bleibt: Das von Kieser behauptete Problem ist keins.

Er schreibt weiter, „Für *E/M* existiert der Rigour-Relevance Gap nur insoweit, als die Managementforscher nicht in ausreichendem Masse Theorien produzieren, die Rigour und Relevanz integral verbinden“ (*genau, d. Verf.*). Diese Annahme ist extrem kühn in mehreren Hinsichten: Zum einen werden Praktiker und Berater in denselben Topf gesteckt, was impliziert, dass sie dieselbe Art von Wissen schätzen und generieren. Das ist nicht einhellige Meinung, denn Berater setzen zur Generierung von Wissen anderes Wissen ein als Praktiker (Wellstein/Kieser 2011). (Ja, genau das sagt – s. Ehrmann/Meiseberg 2016 – unsere Grafik 1, die wir natürlich beliebig hätten erweitern können.)

Kieser schliesst: „Nur gut, dass es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gibt, die den Markt für wissenschaftliches Wissen lesen können und es verstehen, Theorien zu entwickeln, in denen wissenschaftliche Rigorosität und praktische Relevanz integral verbunden sind, und die sich nicht mit Geplänkel zu Scheinproblemen wie dem Rigour-Relevance Gap davon abhalten lassen, sich dieser wichtigen Aufgabe zu widmen!“. Abgesehen da-

von, dass *Kieser* an dieser Stelle (s. „Scheinprobleme wie Rigour-Relevance-Gap“) sicherlich nicht sein Frühwerk resp. wesentliche Vorarbeiten zu dieser Thematik in Frage stellt – hat er doch das Thema schon recht erschöpfend (inhaltlich, bleibt zu hoffen nicht den Leser) behandelt – wäre derartigen Bemühungen nur zu applaudieren. Es bleibt jedoch hinsichtlich „Theorien, in denen wissenschaftliche Rigorosität und praktische Relevanz integral verbunden sind“ im Sinne von „Stylized Facts“ Folgendes zu konstatieren:

Nachfolgende Tabelle (*Tabelle 1*) zeigt angelehnt an *Bartunek* (2007) Art und Häufigkeit typischerweise angebotener Praxis-Implikationen in einem führenden Management-Journal deutschen Ursprungs (hier exemplarisch der Jg. 2011, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung *zfbf*).

Implications for Management Practice	Percentage of Articles Including
Recommendations for practice	39.47%
▪ Increase awareness of phenomena	13.16%
▪ Provide training on some topic	2.63%
▪ Influence others' interactions	15.79%
▪ Increase/decrease heterogeneity among employees	5.26%
▪ Empirical test of some theory, discussion of the merits of a mathematical/theoretical model, policy implications	13.16%

Tabelle 1: Art und Häufigkeit typischerweise angebotener Praxis-Implikationen in einem führenden Management-Journal

Es sei angemerkt, dass obenstehende Anregungen natürlich unterschiedlichen Untersuchungskontexten entstammen. Ihnen gemein mag sein, dass das jeweilig vorgeschlagene Verhalten entweder vergleichsweise offensichtlich, oder gemäss dem gegebenen Abstraktionsniveau schwer umzusetzen sein mag (beispielsweise die Nützlichkeit des Verweises darauf, einem bestimmten Phänomen mehr Beachtung zu schenken, wirkt eingeschränkt wenn Prozess, Ziel und Zweck von „Beachtung“ unklar bleiben). Dies lässt Ansätze wie „counterfactual settings“ wie unsererseits beschrieben umso interessanter erscheinen, zumal der Bedarf nach dieser Form des Forschungstransfers für die Praxis offensichtlich zutage tritt – anders als ein Bedarf nach generellem Transfer von Forschungsergebnissen, wie er (nur) von Management-Zeitschriften bekundet wird.¹

1 Die Vergabe des Nobelpreises 2012 an *Alvin Roth*, einer der Gründerväter des Economic Design, kann als ironische Notiz zur Rigor-Relevance-Debatte in der BWL gesehen werden, da er wie kaum ein anderer spieltheoretischen Rigor mit relevanter Anwendung verbindet. Im Bereich des Designs von Markt- oder Quasi-Markt-Allokationssystemen wie dem „National Resident Matching Program (putting American doctors into their first jobs)“, den „school choice systems“ (in New York City und Boston) oder dem „New England Program for Kidney Exchange“ war er führend tätig. Dabei hatte *Roth* bereits 1991 in seinem Essay „Game theory as a part of empirical economics“ die Relevanz der praktischen Weiterentwicklung von „well tested theory“ anhand real existenter Herausforderungen betont: „To do this we'll need to learn more about the various kinds of frictions that enter economic environments as a function of size and complexity, about which properties of these environments are robust and which are fragile, and about which kinds of environments facilitate which kinds of learning. Just as chemical engineers are called upon not merely to understand the principles that govern chemical plants, but to design them, and just as physicians aim not merely to understand the biological causes of disease, but their treatment and prevention, a measure of the success of microeconomics will be the extent to which it

Als weiterer Gedankenanstoss hinsichtlich *Kiesers* Schlussbemerkung darf angeführt sein, dass viele Fach-Journale selbst an der wissenschaftlichen wie praktischen Relevanz der publizierten Inhalte zweifeln mögen – oder von der Massgabe ausgehen, dass theoretische Weiterentwicklungen („in denen wissenschaftliche Rigorosität und praktische Relevanz integral verbunden sind“, *Kieser*) durch zunehmend weniger Beiträge möglich sind (vgl. Abb. 1 für *zfbf* sowie Schmalenbachs Business Review *sbr*):

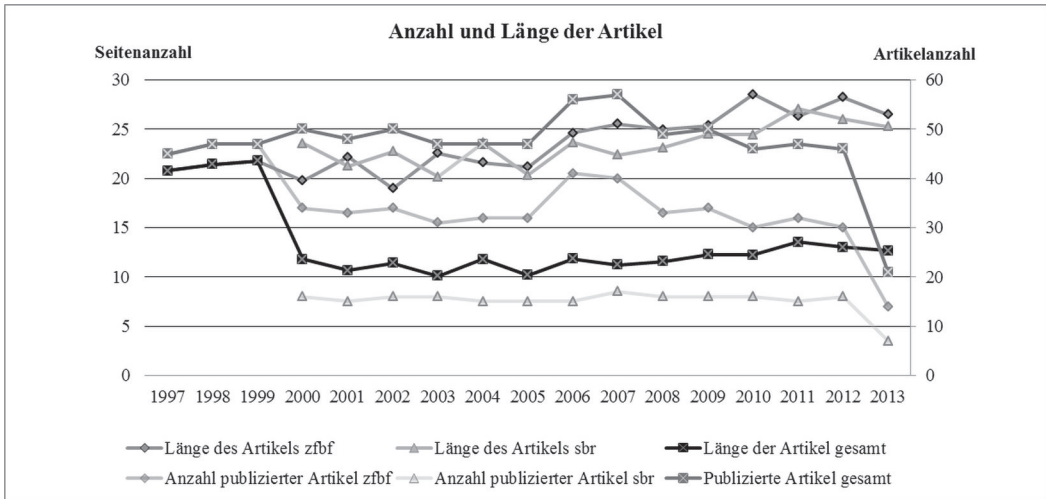


Abbildung 1: Entwicklung von Artikelanzahl und Länge

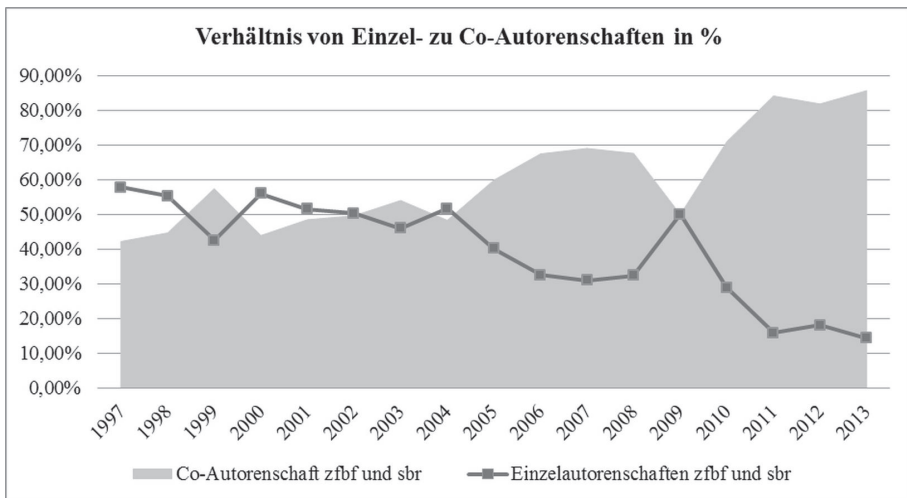


Abbildung 2: Entwicklung des Verhältnisses von Einzel- zu Co-Autorenschaften

becomes the source of practical advice, solidly grounded in well tested theory, on designing the institutions through which we interact with one another“.

Autorensseitig scheint dementsprechend zur Erhöhung der Publikationswahrscheinlichkeit auch solcher Inhalte, die mit *Kiesers* Vorstellungen konträr gehen, mithin zu gelten: „there is security in numbers“ (oder gilt doch eher, „viele Köche verderben den Brei“?) (vgl. Abb. 2).

Hinsichtlich der Zitationshäufigkeiten derjenigen Artikel, denen ein Beitrag im Sinne *Kiesers* peer-review-seitig zugestanden wurde, lässt sich zudem Folgendes festhalten (vgl. Abb. 3):

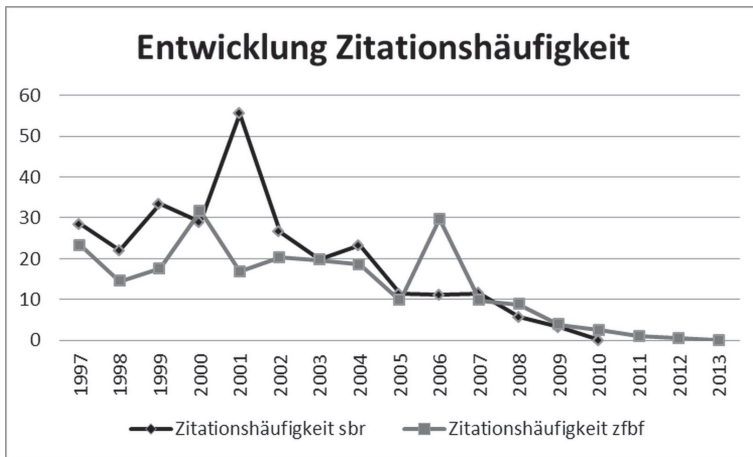


Abbildung 3: Entwicklung der Zitationshäufigkeit von Artikeln in zfbf und sbr

Einen Erklärungsansatz dafür liefert *Ionnadis* („Why Most Published Research Findings Are False“, 2005), aber das ist ein anderes Thema.

Basierend auf vorangegangenen Ausführungen, vor allem fokussierend auf den Aspekt der „Evolution von Theorien“, lässt sich mithin die faktische Relevanz des zunehmenden *praxisseitigen* Bedarfs an wissenschaftlich geleiteten Erkenntnissen (insb. zu counterfactual settings), wie auch des *forschungsseitigen* Bedarfs an geeigneterem methodischen Vorgehen, offensichtlich belegen. Abschliessend bleibt demnach wiederum zu bemerken, dass beide Ansätze zusammen als Katalysatoren einer allmählichen Änderung des Systems von innen heraus wirken werden – basierend auf der selbstgetriebenen Dynamik der Marktkräfte von Angebot und Nachfrage.

Literaturhinweise

- Abrahamson E./Fairchild, G.* (1999): Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, S. 708-740.
- Bartunek, J. M.* (2007): Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Towards a relational scholarship of integration, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 1323-1333.
- Benders, J./van Bijsterveld M.* (2000): Leaning on lean: The reception of a management fashion in Germany, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 15, S. 50-64.
- Ehrmann, T./Meiseberg, B.* (2016): Managementforschung und was die Praxis von ihr (nicht) will – Eine marktorientierte Betrachtung, in: *Die Unternehmung*, Jg. 70, S. 187-206.

- Ionnadis, J.* (2005): Why most published research findings are false, in: *PLOS Medicine*, Vol. 2, S. 696-701.
- Kieser, A.* (1997): Rhetoric and myth in management fashion, in: *Organization*, Vol. 4, S. 49-74.
- Kieser, A.* (2017): Der Rigour-Relevance Gap – Bringt ihn der Markt zum Verschwinden? Replik zu dem Beitrag von Thomas Ehrmann/Brinja Meiseberg mit dem Titel „Managementforschung und was die Praxis von ihr (nicht) will – Eine marktorientierte Betrachtung“, in: *Die Unternehmung*, Jg. 71, S. 338-346.
- Kieser, A./Nicolai, A./Seidel, D.* (2015): The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific program, in: *Academy of Management Annals*, Vol. 9, S. 143-233.
- Mohe, M./Seidl, D.* (2011): Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory, in: *Organization*, Vol. 18, S. 3-22.
- Roth, A. E.* (1991): Game theory as a part of empirical economics, in: *Economic Journal*, Vol. 101, S. 107-114.
- Wellstein, B./Kieser, A.* (2011): Trading „best practices“ – A good practice?, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 20, S. 683-719.