

---

# 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“



*Alfred Kieser*

Managementforschung; Unternehmenspraxis; Wissenschaft; Rigour; Relevance; Rigour- Relevance Gap

*Management studies; corporate practice; science; rigour; relevance; rigour-relevance gap*

Dass die Managementforschung den Erwartungen der Manager nach direkt in der Praxis verwertbaren Ergebnissen nicht in einem ausreichenden Umfang entspricht, sich stattdessen auf den theoretischen Diskurs in der Scientific Community konzentriert, und was man tun kann, um den aus diesen Orientierungen sich ergebenden Rigour-Relevance Gap zu überwinden, ist eine Thematik, die in jüngerer Zeit intensiv diskutiert wird (zu einer Übersicht s. *Kieser, Nicolai, & Seidl* 2015).<sup>1</sup> Einen Beitrag zu dieser Thematik haben jüngst *Thomas Ehrmann* und *Brinja Meiseberg* (2016) (im Folgenden *E/M*) beigesteuert. Sie fragen sich, weshalb die Managementforschung es nicht schafft, Ergebnisse zu produzieren „die für Praktiker ähnlich hohe Relevanz aufweisen wie die Medizinforschung es angenommen für praktische Ärzte tut“ (S. 187; Seitenangaben ohne Autorenangaben beziehen sich immer auf *E/M*), wobei das Deutsche Ärzteblatt jüngst klagte, die evidenzbasierte Medizin sei „in der Versorgung angekommen, aber noch nicht heimisch“ (*Baethge* 2014, S. A1637) und *E/M* gehen diese Frage, wie sie meinen, „erstmal von einer markt-basierten Warte aus“ (S. 187, Hervorhebung hinzugefügt) an. Dieses Vorgehen spekuliert wohl auf besondere Anerkennung in der Community der Wirtschaftswissenschaften, in der von der markt-basierten Warte aus gewonnene Erkenntnisse gewissermaßen den Gold-Standard bilden.

## Kausalbeziehungen in den Sozial- und Naturwissenschaften

Zunächst unternehmen *E/M* den Versuch zu zeigen, dass zwischen Naturwissenschaften und Managementwissenschaft „sowohl in Bezug auf Transferprobleme von Theorie zu Praxis als auch in Bezug auf Kausalitätsprobleme, keinerlei grundsätzliche Unterschiede festzustellen sind“, denn „[a]uch in den Naturwissenschaften muss Kausalität statistisch interpretiert werden.“ (S. 189) Letztere Feststellung ist zwar richtig, aber aus ihr folgt keineswegs eine gleichartige Charakteristik von Kausalbeziehungen in Natur- und Sozialwissenschaften (*Susman/Evered* 1978; *Tsoukas* 1994; *Whitley* 1988). Allerdings: Wenn man

---

<sup>1</sup> David Seidl und Alexander Nicolai danke ich für wertvolle Anregungen.

darauf beharrt, dass auch in der Managementwissenschaft generell gesetzesartige Kausalbeziehungen vorherrschen, stellt sich das Problem des Transfers von wissenschaftlichem Wissen in die Praxis recht einfach dar: Es ist dann vergleichbar mit der Anwendung naturwissenschaftlicher Gesetze beim Brückenbau. Oder mit dem Einsatz eines Medikaments in der Krankenversorgung, dessen Wirksamkeit in randomisierten kontrollierten Studien nachgewiesen wurde. Ist die Praxis nicht bereit, Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung in Form gesetzesartiger Zusammenhänge in Anwendungskontexten zu berücksichtigen, liegt nach *E/M* „Informationsverweigerung“ vor. *E/M* illustrieren Informationsverweigerung an dem Beispiel einer „Transferbewegung zwischen statistischer Physik und theoretischer Biologie“ (S. 190), die den interessierten Wirtschaftswissenschaftler vielleicht etwas befremdet (was haben Transferbemühungen zwischen statistischer Physik und theoretischer Biologie mit dem Rigour-Relevance Gap der Managementforschung zu tun?), ihm aber vielleicht Anerkennung für *E/M*s umfassendes naturwissenschaftliches Wissen abringt, das sich auch auf Brownsche Bewegungen von Teilchen in Gasen (S. 191) und auf Hochenergiephysik (ebenda) erstreckt. Allerdings dürfte der Leser stutzig werden, wenn er in dem zu diesem Beispiel herangezogenen Artikel von *Shalizi/Tozier* (1999, S. 2) direkt im Anschluss an die von *E/M* im Originaltext wiedergegebene Episode die folgenden Sätze liest: „[A]n analogous process in another field of cogno-intellectual ecology has recently been postulated and experimentally documented by a respected statistical physicist (*Sokal* (1996a,b)). This can only lend support to our model.“ Nun muss man wissen: *Sokal* (1996b) ist der Text, in dem sich der Autor zu seinem berühmten Hoax (*Sokal* 1996a) bekennt, in dem er in postmodernem Jargon argumentiert, dass die Quantenphysik die postmodernistische Kritik stützt. *Sokal* hatte absichtlich zahlreiche logische und inhaltliche Fehler in diesen Text eingestreut, was diesen jedoch nicht vor der Veröffentlichung bewahrte. Der fünfseitig Artikel von *Shalizi/Tozier* (1999) ist ganz offensichtlich kein ernst zu nehmender, sondern ein Scherz-Artikel. Vielleicht aber wollen *E/M* mit diesem Hinweis andeuten, dass ihr Artikel gleichfalls in Richtung Scherzartikel tendiert?

Indes, dass sich die Unterschiede von Kausalitätsbeziehungen zwischen den Natur- und den Sozialwissenschaften nicht so einfach wegdiskutieren lassen, hat *Dilthey* (1924, S. 144) bereits 1924 mit der Feststellung angedeutet: „Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir.“ Mit anderen Worten: Man muss im sozialen Bereich davon ausgehen, dass das Handeln von Individuen durch „subjektiven Sinn“ geprägt ist, also gesteuert von Absichten, Werten, Ideen und Wahrnehmungen, die sich im Zeitablauf aufgrund neuer Einsichten ändern können. Es kann folglich sein, dass die Einführung eines neuen Entlohnungssystems in einem Unternehmen nicht die auf der Basis empirischer Analysen prognostizierte Wirkung zeigt, weil die Mitarbeiter in Diskussionen mit dem Betriebsrat zu der Auffassung gelangt sind, dass das neue System aus ethischen Gründen grundsätzlich abzulehnen sei (s. dazu auch die Kritik von *Tourish* (2012) am Evidence-based Management).

In einem weiteren Abschnitt argumentieren *E/M*, dass sich bedauerlicherweise „ein Grossteil der empirischen Management-Forschung ... an Mittelwerten [orientiert] und [dadurch] – die aus Praxissicht primär interessant! – ‚Ausreisser‘ [eliminiert].“ (S. 192, Hervorhebung entfernt) Daraus folgern sie, „dass insb. Extremwert-Forschung nötig wäre, um den vorherrschenden Theory-Practice-Gap zu verringern“ (S. 192). Denn die Untersuchung „einer Vielzahl von Durchschnittsunternehmen [bietet] wenig Information, um Erfolgstreiber für WalMart, Microsoft und Enron am oberen Ende der Verteilung zu identifi-

zieren“. (S. 201) Wollen E/M etwa sagen, dass eine Analyse des legendären Bankrotts von Enron Hinweise zur *Vermeidung* von Misserfolgen geben könnte?

Die von E/M nahegelegte Annahme, dass man aus statistischen Analysen von extrem erfolgreichen und extrem erfolglosen Unternehmen bessere Informationen über „Erfolgstreiber“ von extrem erfolgreichen Unternehmen und Hinweise zur Vermeidung extremer Erfolglosigkeit gewinnen könnte, ist jedoch völlig aus der Luft gegriffen. In dem von E/M in diesem Zusammenhang zitierten Aufsatz von *Baum/McKelvey* (2006) finden sich keine Hinweise darauf, wie solche Analysen aussehen könnten. Der Fokus dieses Aufsatzes ist vielmehr auf das Argument gerichtet, dass die Konzentration auf Gauss'sche Verteilungen dazu verleitet, Ereignisse grosser Tragweite zu unterschätzen:

*„In a Gaussian distribution events are assumed to be independent. Independent events generate normal distributions, which sit at the heart of modern statistics. When events are interdependent, normality in distributions is not the norm. Instead, Paretian distributions dominate because extreme events occur more frequently than normal, bell-shaped Gaussian-based statistics would lead us to expect.“* (*Baum/McKelvey* 2006, S. 139)

In den Conclusions begründen die Autoren des zitierten Beitrags ihr Plädoyer zur Abkehr von Gauss'schen Verteilungen in der folgenden Weise: “Natural disasters over the past 12 months appear to have been the worst in decades – as many as 270,000 dead from the December 2004 Indian Ocean tsunami, more than 75,000 dead from the October 2004 Pakistan earthquake, Katrina, Rita, and Wilma, all three Category 5 hurricanes hitting the Gulf States in autumn 2005, with Katrina easily being the most expensive natural disaster in history. ... This use [of extreme value theory] is aimed at finding out possible effects, damages, and costs of floods, earthquakes, hurricanes, and fires as much in advance as possible.” (S. 185)

Ob die von *Baum/McKelvey* (2006) vorgeschlagene Hinwendung zu Pareto Verteilungen zu einer aussagefähigeren Erfolgsfaktorenforschung führt, wie E/M insinuierten, steht völlig in den Sternen. Das zentrale Problem der Erfolgsfaktorenforschung ist nicht die Art der angewendeten Statistik, sondern die Konstruktion des zu testenden Modells der „Erfolgstreiber“. Innerhalb der Gruppe der extrem erfolgreichen Unternehmen dürften sehr unterschiedliche Faktoren und Feedbackmechanismen am Werke sein, die zu modellieren und empirisch zu testen sind. Nach *March/Sutton* (1997, S. 699) sind Managementforscher an dieser Aufgabe bislang gescheitert (generell zur Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung s. *Kieser/Nicolai*, 2011).

Im Übrigen tragen die Spekulationen von E/M zu diesem Punkt nichts zur Problematik des Rigour-Relevance Gap bei.

### **Können promovierte Mitarbeiter den Transfer wissenschaftlichen Wissens in praktisches Wissen bewerkstelligen?**

Im darauffolgenden Abschnitt kommen E/M auf den Markt für theoretisches und praktisches wissenschaftliches Wissen zu sprechen. Sie treffen dabei die kühne Annahme, dass die Anbieter von Wissen – Insider (Praktiker und Berater) sowie Outsider (Wissenschaftler) – „grundsätzlich in der Lage [sind] (trotz unterschiedlicher Lebenswelten, Sprache oder anderer Schwierigkeiten) die weiter entfernte Kundengruppe auch zu bedienen (schliesslich gibt es auf Abnehmerseite bei den Unternehmen genügend Promovierte).“

(S. 195) 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 andere Prioritäten als Praktiker (*Wellstein/Kieser 2011*). 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) (*Mohr/Seidl 2011*). Zum anderen ist die Annahme kühn, dass sowohl Berater wie auch Wissenschaftler die jeweils „weiter entfernte Kundengruppe“ zu bedienen in der Lage sind. Wissenschaftler müssen also in der Lage sein, Praktiker und Berater „zu bedienen“ (sagen wir, ihnen relevantes Wissen nahezubringen). Dass Wissenschaftler und Praktiker wegen „unterschiedlicher Lebenswelten, Sprache oder anderer Schwierigkeiten“ *keine* Kommunikationsschwierigkeiten haben, stellt eine zentrale These der Rigour-Relevance Diskussion ohne Begründung schlicht auf den Kopf. Höchst problematisch ist auch die Annahme, dass promovierte Mitarbeiter den Transfer wissenschaftlichen Wissens in praktisches Wissen im Innenverhältnis bewerkstelligen können. Da wird wohl häufig Transferarbeit erforderlich, die sich nicht stark von der unterscheidet, die Wissenschaftler „als Outsider“ für Manager „als Insider“ leisten und die, wie eben festgestellt, ansonsten im Mittelpunkt der Rigour-Relevance Diskussion steht. Es ist nämlich zu befürchten, dass für die nicht promovierten Kollegen die Relevanz selbst solcher Theorien nicht evident ist, bei denen sich nach Meinung von *E/M* Rigour und Relevanz aufs Schönste integral verbinden (dazu später mehr). Zu bedenken ist auch, dass nicht für alle Theorien, die eines Transfers durch promovierte Kollegen bedürften, kompetente Promovierte in Unternehmen bereitstehen, besonders nicht in kleineren. Bei den Theorien, bei denen der Markt noch nicht für eine, integrale, Transferbemühungen im Grunde überflüssig machende Verbindung von Rigour und Relevanz gesorgt hat, dürften Unternehmen auf jeden Fall noch eine Weile auf derartige Anleitungen ihrer promovierten Mitarbeiter angewiesen sein. *E/M* machen aber Hoffnung, dass der Markt (in Kooperation mit der Realität?) dafür sorgt, dass es bald nur noch Theorien gibt, die nicht nur wahr, sondern auch offensichtlich nützlich und damit auch für nicht Promovierte leicht zu verstehen und zu implementieren sind. Die Nützlichkeit ist in diese Theorien gewissermaßen eingearbeitet.

### **Gibt es einen Markt für wissenschaftliches Wissen und, wenn ja, beseitigt er den Rigour-Relevance Gap?**

Der zentrale Abschnitt des Artikels von *E/M* „fokussiert die Frage, ob Marktkräfte zu einer Annäherung des [praktischen und des theoretischen] Wissens führen, insbesondere was die Nachfrage nach entscheidungsorientiertem Management-Wissen betrifft.“ (S. 195, Hervorhebung entfernt). Wie bereits erwähnt, beanspruchen *E/M*, die Überwindung des Rigour-Relevance Gap „*erstmal*s von einer marktbasierteren Warte aus“ anzugehen (S. 187, Hervorhebung hinzugefügt). Jedoch, so originell, wie die Verfasser vorgeben, ist die Idee eines Marktes für Managementwissen, der Anreize für die Entwicklung praxisgerechter Theorien anbietet, nicht. Einer gewissen Popularität unter Sozialwissenschaftlern erfreut sich die „Mousetrap Theory“, die der amerikanische Philosoph Emerson (zit. nach *Cooper/Kelleher 2001*) mit folgendem Satz begründet haben soll: „If a man can write a better book, preach a better sermon, or make a better mousetrap than his neighbor, though he builds his house in the woods, the world will make a beaten path to his door“ (zit. nach *Cooper/Kelleher 2001*, S. 176). *Marcus/Goodman/Grazman (1995)* formulieren

diese Idee etwas weniger allegorisch: „In a free competition, with fair rules, the ‚best‘ ideas ultimately win out.“ Und Wensley (1994, S. 85) argumentiert, dass für Marketingforscher die Frage nach den geeigneten Managementansätzen gleichbedeutend ist mit einem Markttest der Popularität, nach dessen Abschluss „no other additional questions need to be asked“. Kieser *et al.* (2015, S. 201) rekurrieren ebenfalls auf den Markt für Managementwissen, wenn sie konstatieren, „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).

An Überlegungen zur Problematik der Verständigung zwischen Wissenschaftlern und Praktikern knüpfen *E/M* an: „Das von Kieser *et al.* (2015) hervorgehobene Kommunikationsproblem [die Praktiker verstehen die theoretischen Abhandlungen nicht] scheint u.E. nicht zu existieren, weil wissenschaftliche Entwicklungen – je nach ihren Ausprägungen von „wahr“ und „nützlich“, entweder irgendwann von Unternehmen, Regulierungsinstitutionen und Gerichten (als „Markt“) nachgefragt werden, oder eben nicht.“ (S. 198). Die nicht nachgefragten theoretischen Abhandlungen sind – *E/M* sind da nicht eindeutig – entweder falsch oder theoretisch richtig, aber nicht praxistauglich. Auf jeden Fall bietet der Markt Anreize, nicht praxistaugliche Angebote durch Hinzufügung praktischer Elemente praxistauglicher zu gestalten: „In diesem Bestreben [wissenschaftliche Konzepte anzuwenden] haben diese Institutionen [Unternehmen, Regulierungsbehörden, Gerichte] direkte Nachfragewirkungen für die Wissenschaft .... Sie schaffen damit einen Anreiz für Wissenschaftler, mehr Insiderinformationen zu verarbeiten und damit Methoden (fort) zu entwickeln und deren praktische Anwendung voranzutreiben.“ (S. 198f.) Allerdings verschweigen *E/M*, wie man sich diesen Prozess der Anreicherung mit Insiderinformationen vorzustellen hat, ob etwa in Form von Neukonzipierungen der Theorie oder mittels spezieller praxisorientierter Veröffentlichungen. Dieser Prozess ist insofern problematisch, als sich „unterschiedliche Lebenswelten von Insidern (wie Managern) und Outsidern (wie Wissenschaftlern), ... systematische Unterschiede bei Problemdefinitionen und -lösungen sowie Probleme bei der Kommunikation mit jeweils anderen Lebenswelten entsprechen“ (S. 192).

An anderer Stelle (S. 193, Hervorhebung hinzugefügt) sprechen *E/M* im Widerspruch zu ihren eigenen Ausführungen von „systematische[n] und *unüberbrückbare[n]* Unterschiede[n] zwischen Unternehmensinnen- und -aussenperspektive“. Gerade war es noch möglich, „nicht praxistaugliche Angebote durch Hinzufügung praktischer Elemente praxistauglicher zu gestalten“ Jetzt sind die Unterschiede unüberbrückbar. Vielleicht existiert „das von Kieser *et al.* (2015) hervorgehobene Kommunikationsproblem“ ja doch? Wie die Anreicherung von nicht praxisaffinen Theorien um Insiderinformationen trotz dieser Unterschiede gelingen kann, sagen *E/M* leider nicht.

Richtig gute Theorien sind für *E/M* jedoch nicht solche Theorien, in die aufgrund von Marktsignalen Insiderinformationen irgendwie eingearbeitet wurden, sondern „autonom in den Wissenschaften [vornehmlich in der Grundlagenforschung der Volkswirtschaftslehre] mithilfe angewandter Mathematik“ (S. 197) entwickelte. Spielen bei der Entwicklung dieser Theorien Anreize des Marktes für Managementwissen auch eine Rolle und wie werden solche Theorien als Rigour und Relevance integral verbindende identifiziert? Dadurch, dass Unternehmen und andere nachfrageseitige Institutionen häufig auf sie zurückgreifen

und dabei keiner weiteren Unterstützung durch promovierte Mitarbeiter, Berater oder andere Personen bedürfen?

Nicht klar wird bei *E/M*, wie die Anreize des Markts für Managementwissen auf die Akteure wirken. Sehr richtig merken sie (S. 196) an, dass „Praktiker nur selten darauf [warten], dass die Forschung sich ihrer annimmt.“ Sie haben ja Berater zur Verfügung, die den Eindruck erwecken, als Vermittler zwischen Wissenschaft und Praxis zu agieren. Oder promovierte Mitarbeiter!

Man könnte ergänzen, dass Wissenschaftler auch nicht auf Praktiker warten, die von ihnen praxistaugliches Wissen einfordern. Im Grunde sind sie gut beraten, sich auf ihre Wissenschaft zu konzentrieren, denn Leistungen für die Wissenschaft sichern ihnen Reputation und Karriere. Bemühungen, theoretisches Wissen für die Praxis fruchtbar zu machen, sei es durch Beratung oder durch das Schreiben von Büchern oder Aufsätzen, die auch Praktiker ansprechen, werden vom Wissenschaftssystem deutlich geringer honoriert, wenn überhaupt (Cascio 2008; Weingart 1998). Sollte ein Wissenschaftler ein Bedürfnis nach Erprobung seines Wissens in der Praxis verspüren, dürfte es ihm nicht allzu schwer fallen, sich einem Manager als Berater anzudienen. Diese Schiene kann auch ein Manager nutzen, der sich einen Vorteil von einer Zusammenarbeit mit einem Wissenschaftler verspricht. Unter Umständen schlagen sich Erfahrungen dieser Art in den theoretischen Arbeiten der beteiligten Wissenschaftler nieder. Der Leidensdruck, der Wissenschaftlern und Praktikern aus der mangelnden Integration von theoretischem und praktischem Wissen in theoretischen Abhandlungen erwächst, ist jedenfalls begrenzt, was auf eine geringe Effizienz des Marktes für Managementwissen und damit auf einen Widerspruch zu *E/M* schließen lässt.

*E/M* bedauern in diesem Abschnitt, dass *Kieser et al.* (2015) „keine Beiträge aus der Ökonomik [berücksichtigen], wie z.B. der angewandten Spieltheorie, die Rigor und Relevanz integral verbinden ... und bei denen strategische und prosoziale Elemente betont sind. [Dementsprechend könnten sich] [d]ie Autoren des vorliegenden Beitrages [also *E/M*] schwerlich in den Positionsangeboten von *Kieser et al.* (2015) wiederfinden.“ (S. 196) *Kieser* und seine Koautoren könnten sich ihrerseits vielleicht besser in den Positionsangeboten von *E/M* wiederfinden, wenn diese aufzeigen würden, wie man es schafft, in Theorien Rigor und Relevanz „integral“ zu verbinden, und wenn sie sich, wie in Fußnote 3 versprochen, tatsächlich „auf Überlegungen zum Bereich der Unternehmensführung fokussiert“ hätten und dabei die praktische Relevanz von Beiträgen, wie sie etwa im *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management* oder anderen für die Unternehmensführung zentralen Journals erscheinen, erörtert hätten, statt sich fast ausschließlich auf Beiträge der Volkswirtschaftslehre zu konzentrieren. Ach ja, die Annahme, dass Wissenschaftler „trotz unterschiedlicher Lebenswelten, Sprache oder anderer Schwierigkeiten“ miteinander kommunizieren können, wenn auch unter Zuhilfenahme von promovierten Mitarbeitern (S. 195) müssten *E/M* auch aufgeben, denn mit ihr katalysieren sie sich komplett aus dem Diskurs um wissenschaftliche Rigorosität und Relevanz in der Managementforschung heraus. (Im Grunde haben sie sich aber schon selbst widersprochen, wenn sie feststellen, dass die Anbieter von Wissen – Insider (Praktiker und Berater) sowie Outsider (Wissenschaftler) – „grundsätzlich in der Lage [sind] (*trotz unterschiedlicher Lebenswelten, Sprache oder anderer Schwierigkeiten*) die weiter entfernte Kundengruppe auch zu bedienen (schliesslich gibt es auf Abnehmerseite bei den Unternehmen genügend Promovierte)“ (S. 195, Hervorhebung hinzugefügt) und an anderer Stelle

(S. 193, Hervorhebung hinzugefügt) von „systematische[n] und *unüberbrückbare[n]* Unterschiede[n] zwischen Unternehmensinnen- und -aussenperspektive“ sprechen.

Weiter werfen *E/M Kieser et al.* vor, sie würden im Rahmen der Performativitäts-Debatte „falschen Theorien die Möglichkeit zur auch langfristigen Durchsetzung sowohl im wissenschaftlichen als auch medialen Diskurs einräumen“ (S. 197). Sorgfältige Lektüre ergibt aber, dass *Kieser et al.* (2015, S. 196) unter „Performativität“ verstehen, dass „management theories that are meant to describe management practice come to change the very practice they describe“. Das ist etwas ganz anderes! *E/M* sind der Meinung, dass „[i]n dem Masse, in dem die ‚Realität‘ wie auch Kritiker Theorien überprüfen können, ... falsche Theorien ‚aussortiert‘“ werden. (S. 197; dass die Realität einfach so mir nichts, dir nichts Theorien überprüft und aussortiert, hat etwas Mythisches!) Es gibt nach der Vorstellung von *E/M* so etwas wie einen Markt ökonomischer Theorien, in dem Angebot und Nachfrage darüber entscheiden, welche Theorien wahr und welche nützlich sind: „Das von *Kieser et al.* (2015) hervorgehobene Kommunikationsproblem scheint u.E. nicht zu existieren, weil wissenschaftliche Entwicklungen – je nach ihren Ausprägungen von ‚wahr‘ und ‚nützlich‘, entweder irgendwann von Unternehmen, Regulierungsinstitutionen und Gerichten (als ‚Markt‘) nachgefragt werden, oder eben nicht.“ (S. 202) Mit anderen Worten: Das Kommunikationsproblem zwischen der Wissenschaft und der Praxis, das als Rigour-Relevance Problem thematisiert wird, existiert nicht, weil es einen Markt gibt (mit einer Realität!), der Theorien korrigiert und letztlich auch dafür sorgt, dass weniger praxisrelevante Theorien durch praxisrelevante ersetzt werden. Dieser Markt deckt auch Lücken im Theorieangebot an die Praxis auf: „Weniger offensichtlich, aber empirisch immer stärker, treiben Institutionen wie Regulierungsagenturen und Gerichte diese Verwissenschaftlichung voran.“ (S. 198) Regulierungsagenturen und Gerichte als Treiber des theoretischen Diskurses – fürwahr eine kühne Annahme! Könnte es aber nicht auch so sein, dass Regulierungsagenturen und Gerichte nicht die Richtigkeit von Theorien überprüfen und ggfs. auf Korrekturen drängen, sondern lediglich darauf achten, dass die Theorien, auf die sie Bezug nehmen, sich einer möglichst grossen Anerkennung in der Scientific Community erfreuen und den Betroffenen keine zu grossen Zugeständnisse abverlangen, dass sie also eher juristisch pragmatisch agieren denn wissenschaftlich?

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. Solche Theorien gibt es ihrer Ansicht nach. *E/M* führen solche auf S. 197 in einer imposanten Liste beispielhaft auf. Typisch für die Theorien auf der Liste ist, dass sie „mithilfe angewandter Mathematik“ und – erstaunlicherweise (!) – „ohne eine direkte Interaktion mit der Praxis (S. 197) entwickelt werden. Das Problem einer Kluft zwischen Rigour und Relevanz „scheint ... nicht zu existieren, weil wissenschaftliche Entwicklungen – je nach ihren Ausprägungen von ‚wahr‘ und ‚nützlich‘, entweder irgendwann von Unternehmen, Regulierungsinstitutionen und Gerichten (als ‚Markt‘) nachgefragt werden, oder eben nicht“ (S. 198). Theorien, die von der Praxis nicht nachgefragt werden, sich aber im Prinzip für eine integrale Verbindung mit Relevanz eignen, können, um der Nachfrage gerecht zu werden, beliebig mit „Insiderwissen und Analyse“ angereichert werden: Denn wenn „sich die Produktionsmöglichkeiten nach aussen verschieben“ hat „[d]ies ... als Nebenwirkung, dass von allen Beteiligten sowohl mehr Analyse als auch mehr Insiderwissen geliefert werden muss und ... mithin die Nachfrager eine höhere Indifferenzkurve erreichen können“ (S. 198).

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!

Im Grunde zeigen E/M die ideale Lösung des Rigour-Relevance Problems auf: Man muss kluge Burschen wie Alvin Roth dazu bringen, Ansätze zu entwickeln, die Rigour und Relevanz integral verbinden! Ob allerdings „richtige“ Praktiker derselben Meinung sind wie E/M, die sich die Brille von Praktikern auf die Nase setzen und so ausgerüstet zu dem Schluss gelangen, die von Roth und anderen Volkswirten erarbeiteten Ansätze enthielten keinen Gap zwischen Theorie und praktischer Umsetzung, muss sich zeigen!

## Literatur

- Abrahamson, E./Fairchild, G.* (1999): Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, S. 708-740.
- Baethge, C.* (2014): In der Versorgung angekommen, aber noch nicht heimisch, in *Deutsches Ärzteblatt*, Nr. 111(39), S. A1636-A1640.
- Baum, J. A./McKelvey, B.* (2006): Analysis of extremes in management studies, in: *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 3, S. 123-196.
- Benders, J./Bijsterveld, M. v.* (2000): Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 15, S. 50-65.
- Cascio, W. F.* (2008): To prosper, organizational psychology should... bridge application and scholarship, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, S. 455-468.
- Cooper, T./Kelleher, T.* (2001): Better mousetrap? Of Emerson, ethics, and postmillennium persuasion, in: *Journal of Mass Media Ethics*, Vol 16, S. 176-192.
- Dilthey, W.* (1924): *Gesammelte Schriften. Die geistige Welt. Einleitung in die Philosophie des Lebens.* 5. Bd. Leipzig.
- 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.
- Kieser, A.* (1997): Myth and rhetoric in management fashion, in: *Organization*, Vol 4, S. 49-74.
- Kieser, A./Nicolai, A.* (2011): Dialog Erfolgsfaktorenforschung. Aufgerufen am 13.3.2016 unter [https://www.google.de/search?q=dialog+erfolgsfaktorenforschung&ie=utf-8&oe=utf-8&gws\\_rd=cr&ei=CwDkVqbMIcyF6ATpzq\\_oCw](https://www.google.de/search?q=dialog+erfolgsfaktorenforschung&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=CwDkVqbMIcyF6ATpzq_oCw)
- 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.
- March, J. G./Sutton, R. I.* (1997). Organizational performance as a dependent variable, in: *Organization Science*, Vol 6, S. 698-706.
- Marcus, A. A./Goodman, R. S./Grazman, D. N.* (1995): The diffusion of strategic management frameworks, in: *Advances in Strategic Management*, Vol. 12B, S. 115-145.
- Mohe, M./Seidl, D.* (2011): Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory, in: *Organization*, Vol 18, S. 3-22.
- Schulz, A.-C./Nicolai, A. T.* (2015): The intellectual link between management research and popularization media: A bibliometric analysis of the Harvard Business Review, in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 14, S. 31-49.

- Shalizi, C. R./Tozier, W. A. (1999):* A simple model of the evolution of simple models of evolution, in: arXiv:adap-org/9910002. aufgerufen am 13.3.2016 unter [www.arxiv.org](http://www.arxiv.org).
- Susman, G. I./Evered, R. D. (1978):* An Assessment of the scientific merits of action research, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, S. 582-603.
- Tourish, D. (2012):* 'Evidence-based management', or 'evidence oriented organizing'? A critical realist perspective, in: *Organization*, 20, 173 – 192.
- Tsoukas, H. (1994):* Introduction: from social engineering to reflective action in organizational behaviour, in: In Tsoukas, H. (Hrsg.), *New Thinking in Organizational Behaviour: From Social Engineering to Reflective Action*, Oxford, UK, S. 1–22).
- Wellstein, B./Kieser, A. (2011):* Brokering best practices – a good practice? In: *Industrial & Corporate Change*, Vol. 20, S. 683-719.
- Weingart, P. (1998):* Science and the media, in: *Research Policy*, Vol. 27, S. 869–879.
- Wensley, R. (1994):* Making better decisions: The challenge of marketing strategy techniques: A comment on “effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results” by Armstrong and Brodie, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol 11, S. 85-90.
- Whitley, R. (1988):* The transformation of expertise by new knowledge: Contingencies and limits to skill scientification. In: *Social Science Information*, Vol. 27, S. 391-420.

Alfred Kieser ist Professor Emeritus der Universität Mannheim

*Anschrift:* Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim, Telefon: +49(0)621/181-2890, Telefax: +49(0)621/181-2892, E-Mail: [kieser@bwl.uni-mannheim.de](mailto:kieser@bwl.uni-mannheim.de)