

Werner Nienhüser

"Das schlechte Wissen verdrängt das gute" - oder: Warum setzen sich bestimmte sozialwissenschaftliche Paradigmen und Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis gegen andere durch?"¹

1 Fragestellung

Was lernt "die Praxis" von "der Wissenschaft"? Welches Wissen wird von gegenwärtigen oder künftigen Managern angenommen und angewendet? Und welches Wissen wird ignoriert und nicht angewendet? Meine These ist, daß sich insbesondere die aus wissenschaftlicher Sicht schlechten Konzepte durchsetzen, also die Konzepte, die relativ vage Aussagen enthalten, die mit fragwürdigen Basisannahmen arbeiten, die kaum empirisch fundiert und zum Teil sogar falsch sind. Akzeptierte, weitverbreitete Konzepte sind also häufig wissenschaftlich wenig brauchbar – dies mag wenig überraschend sein. Überraschend aber ist, daß sie auch praktisch kaum brauchbar sind, d.h., aus ihnen lassen sich keine Gestaltungsaussagen entwickeln. Warum sind dann aber Konzepte mit den genannten Merkmalen in der Praxis, vor allem in Unternehmen, so weit verbreitet? Ich vermute folgendes: Die Hauptaufgabe des Managements besteht nicht nur darin, die richtigen Entscheidungen zu treffen; die Entscheidungen müssen auch gerechtfertigt und häufig gegen erhebliche Widerstände durchgesetzt werden. Ich behaupte nun, daß sich das Management aus dem Angebot der Wissenschaft vorrangig die Konzepte und Ansätze herausgreift, die es zur Rechtfertigung, zur Legitimation von Entscheidungen benötigt. Dies sind nur zum Teil wissenschaftliche Theorien, sondern oftmals Aussagensysteme, die man als "Managementkonzepte" bezeichnen kann. Bevor ich meine These näher belege, möchte ich kurz darstellen, was ich mit Managementkonzepten meine.

¹ Erschienen in: "Das schlechte Wissen verdrängt das gute" oder: Warum setzen sich bestimmte sozialwissenschaftliche Paradigmen und Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis gegen andere durch?" In: Pankoke, E. (Hg.): Wert- und Wissensmanagement - Motivationsprobleme und Evaluationsprozesse, Essen 2002, S. 31-53. Eine ausführlichere Version dieses Beitrages ist unter dem Titel "Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde" erschienen in: Zeitschrift für Personalforschung, 1998, 12. Jg., H. 1, S. 21-49. Sie enthält einen stärker ausgearbeiteten theoretischen Rahmen, mehr empirische Belege und ausführlichere Literaturangaben. Die hier vorliegende Fassung beruht auf einem Vortrag und ist inhaltlich und sprachlich in entsprechender Form gehalten.

2 Managementkonzepte und ihre Merkmale

Managementkonzepte sind Aussagensysteme, die meist relativ komplex sind und die in der Regel eine Mischung aus unterschiedlichen Aussagenarten darstellen (vgl. ausführlich Guillén 1994). Im folgenden werden einige Beispiele für Managementkonzepte genannt, wobei einige Konzepte ursprünglich eher wissenschaftliche Theorien waren, die aber mit der Zeit „mutiert“ sind. Die Auswahl erfolgte danach, was in weitverbreiteten Lehrbüchern oder Zeitschriften häufig genannt wird (vgl. auch Huczynski 1993).

Theorien oder Theorieelemente (Erklärung als Ziel)

- Motivationstheorien, z.B. die Bedürfnis-Theorie von Maslow, Zufriedenheitstheorie von Herzberg, Theorie X/Y von McGregor
- Führungstheorien, z.B. Charismatic Leadership-Ansätze

....

Gestaltungsorientierte Ansätze

- Just-in-Time-Management (JIT)
- 7-S-Modell (McKinsey; Peters/Waterman)
- Lean Production, Lean Management
- Business Process Reengineering
- Total Quality Management (TQM)
- Konzepte des Team-Management
- Intrapreneurship
- Benchmarking
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)
- Reifegradtheorie der Führung (Hersey/Blanchard)
- Management by Objectives (MbO)

...

Managementphilosophien

- Human Resource Management (HRM)
- Die lernende Organisation
- Die fraktale Fabrik
- Empowerment
- Die Virtuelle Unternehmung
- Kaizen

.....

Ich unterscheide zwischen drei Gruppen von Konzepten: Erstens solche Ansätze, die man eher der Gruppe der *Theorien* zuordnen kann und die das Ziel der *Erklärung* beanspruchen, zweitens *gestaltungsorientierte Ansätze*, die das *Gestaltungsziel* in den Vordergrund stellen,

und drittens *Managementphilosophien*, die häufig ausdrücklich als eine Art Vision oder Philosophie formuliert sind; sie sind meist sehr vage gehalten und mit Wertungen durchsetzt, sie wollen Richtungen aufzeigen, aber keine konkreten Gestaltungsvorschläge liefern.

Natürlich ist diese Aufzählung nicht vollständig; es entstehen ständig neue Konzepte, und zudem gibt es Mischformen. Darüber hinaus unterscheiden sich die genannten Ansätze sicherlich in der Reichweite und im Gegenstandsbereich. Sie haben aber einige Merkmale gemeinsam:

- Sie beziehen sich auf die Steuerung wichtiger betrieblicher Prozesse, z.B. auf Mitarbeiterführung, und auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen.
- "Alte" Lösungen werden als schlecht herausgestellt, empfohlen werden "neue" Lösungen. Zum Beispiel werden Hierarchie und zentrale Steuerung als "schlecht" dargestellt, empfohlen werden flache Hierarchien und Dezentralisierung.
- In den meisten Konzepten wird betont, daß die Mitarbeiter die wichtigste Ressource der Unternehmung sind.
- Warum man so handeln soll wie empfohlen, wird mit den positiven Wirkungen der neuen Lösungen begründet. Ein *Beispiel*: Wenn man *Lean Production* praktiziert, benötigt man nur noch die Hälfte des Personals, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge und Maschinen, die Hälfte der Entwicklungszeit, die Hälfte des Lagerbestandes, sie führt zu weniger Fehlern, produziert mehr Produkte und vielfältigere Produkte – so die Proponenten dieses Konzepts (insb. Womack/Jones/Roos 1991: 19). Gleichzeitig verspricht Lean Production der übrigbleibenden Hälfte des Personals interessantere Tätigkeiten, mehr Verantwortung und mehr Entwicklungsmöglichkeiten (Womack/Jones/Roos 1991: 20). Wer wollte all dies nicht (außer vielleicht der "freigesetzten" Hälfte des Personals, die aber keine Stimme mehr hat)? Man stellt darüber hinaus die Wirkungen positiv dar, indem man an bestimmte, akzeptierte Werte anknüpft. Ein *Beispiel*: Hierarchieabbau wird nie als Personalabbau thematisiert. Vielmehr werden immer die positiven Aspekte eines größeren Handlungs- und Verantwortungsspielraums hervorgehoben. Und wer wollte diese Werte in Frage stellen?
- Vielfach stützen die Autoren von Managementkonzepten ihre Behauptungen mit Beispielen aus bekannten Unternehmen. Systematische Untersuchungen, die wissenschaftlichen Kriterien genügen, findet man weniger.

Man greift auch durchaus auf wissenschaftliche Theorien zurück. Dabei bedient man sich aber meist des "Steinbruchverfahrens", d.h. nur Passendes wird aufgegriffen, Unpassendes wird dagegen ignoriert oder gar umgedeutet. Die Bedürfnistheorie von Maslow ist ein *Beispiel*:

Maslow (1954) selbst stand der Anwendung seiner Theorie im Kontext von Unternehmen sehr skeptisch gegenüber. Das hat aber Organisationspsychologen und Betriebswirte nicht davon abgehalten, die Bedürfnispyramide aus der Theorie herauszulösen und auf Arbeitssituationen anzuwenden - was grundsätzlich durchaus akzeptabel ist; man hat aber weitgehend ignoriert, daß sich die Theorie empirisch kaum bewährt hat (vgl. Neuberger 1974: 107-111; 1985: 137f; Wahba/Bridwell 1976).

Es fehlt durchaus nicht an einer kritischen Auseinandersetzung mit Managementkonzepten und der Nutzung "schlechter" Theorien (vgl. z.B. Kieser 1996). Nicht selten werden Managementkonzepte kritisiert: Die in ihnen verwendeten Beschreibungen seien nicht reproduzierbar (methodisch problematisch, meist auf Erfahrungsberichten beruhend); Zusammenhangsaussagen seien nicht widerlegbar (unklare, mehrdeutige Begriffe, Tautologien, widersprüchliche Aussagen, Vermischung mit normativen Aussagen). Oder man weist darauf hin, daß die Aussagen falsch sind. Ein Beispiel: Unternehmen mit den in den Konzepten genannten Erfolgsfaktoren waren nicht erfolgreich, während andere Unternehmen ohne die Erfolgsfaktoren entgegen den Erwartungen Erfolg hatten. Weiterhin wird oft kritisiert, daß die Gestaltungsaussagen von Managementkonzepten nicht praktikabel seien (zu allgemein, zu vage). Allerdings bremst diese Kritik kaum die Verbreitung und Akzeptanz von Managementkonzepten und schlechten Theorien. Zur Erläuterung soll ein Beispiel dafür genannt werden, daß ein populäres Managementkonzept umfassender wissenschaftlicher Kritik ausgesetzt war, das Konzept sich aber dennoch weiter verbreitet und erhalten hat: 1982 erschien das Buch der ehemaligen McKinsey-Unternehmensberater Peters und Waterman "In Search Of Excellence": Lessons from America's Best-Run Companies". Das Buch beinhaltet im Kern eine empirische Untersuchung, mit der die Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen gleichsam herausgefiltert werden sollten. In den USA wurden bereits bis 1988 rund 1,2 Mio. Exemplare verkauft, es war damit die Nummer 1 bei den Bestsellern. Die deutsche Ausgabe erschien 1983 unter dem Titel "Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann". Auch von dieser Ausgabe wurden viele hunderttausend Exemplare verkauft. Das Buch hat die wissenschaftliche Diskussion erheblich angeregt. Von wissenschaftlicher Seite wurde kritisiert, daß erstens die Erhebungsmethoden von Peters und Waterman problematisch sind. Zweitens haben empirische Nachuntersuchungen gezeigt, daß die zentralen Aussagen von Peters/Waterman über die Erfolgswirkungen bestimmter Unternehmenskulturen sich nicht bestätigten: Ein großer Teil der von ihnen als erfolgreich herausgestellten Unternehmen kam schon kurze Zeit nach Abschluß der Untersuchung in die Mißerfolgszone, und andere Unternehmen, die eigentlich "Mißerfolgskulturen" hätten haben müssen, hatten tatsächlich aber Erfolg. Das wird

sogar von Peters selber zugestanden, der damit weitere Bücher und eine (aber nicht auf eine Fehlerbehebung abzielende) Veränderung seines Managementkonzeptes begründet. Trotz aller Kritik wird das Buch "Auf der Suche nach Spitzenleistungen" immer noch gut verkauft. Und auch in der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Personalforschung wird das Buch nach wie vor überwiegend positiv zitiert, d.h., es wird als stützender Beleg für bestimmte Aussagen herangezogen.

Auch an vielen anderen Beispielen kann man zeigen, daß wissenschaftlich nicht haltbare Ergebnisse gleichsam überleben - offenbar finden sie Abnehmer, was dafür spricht, daß sie wichtige Funktionen in der betrieblichen Praxis erfüllen. Aber warum ist das so? Warum wird vages, fragwürdiges und sogar falsches Wissen weiter verwendet? Warum werden nicht "gute", d.h. nach wissenschaftlichen Kriterien positiv bewertete Ansätze herangezogen?

Ich möchte diese Fragen so beantworten: Ich führe zunächst einige theoretische Überlegungen zur Bedeutung von Wissen in betrieblichen Entscheidungsprozessen an. Diese theoretischen Überlegungen stütze ich anschließend mit empirischen Befunden aus der Literatur.

3 Theoretische Hintergrundvorstellungen

Ich stelle *Entscheidungen* bei den theoretischen Überlegungen in den Vordergrund, und zwar insb. kollektive Entscheidungen, weil die meisten wichtigen betrieblichen Entscheidungen Mehrpersonenentscheidungen sind. Weiterhin gehe ich davon aus, daß sich betriebliche Entscheidungspersonen - wie alle Menschen - *beschränkt rational* verhalten: Sie streben nicht nach maximalen, sondern nach zufriedenstellenden Lösungen; Wissen ist nicht "kostenlos"; zudem ist die Wissensaufnahme- und -verarbeitungskapazität beschränkt (Simon 1955).

Bei Entscheidungsprozessen sind zwei Mechanismen steuernd - Spannungen innerhalb einer Person und Spannungen zwischen Personen: Zum einen sind Entscheidungen beeinflusst von *intrapersonalen Spannungszuständen in Form von kognitiven Dissonanzen*. Mit Dissonanz ist ein kognitiv-emotionaler Spannungszustand gemeint. Wenn z.B. das, woran eine Person glaubt, durch bestimmte Informationen radikal in Frage gestellt wird, dann entsteht eine Dissonanz, die vereinfacht gesagt Streß bedeutet. Solchen Streß versucht man zu vermeiden (Festinger 1957). Zum anderen sind Entscheidungen beeinflusst von *interpersonalen Spannungen in Form von Konflikten*. Diese versucht man ebenso zu vermeiden und zu reduzieren. Konflikte sind untrennbar mit Machtstrukturen und -prozessen verbunden. Ich sehe Unternehmen im Anschluß an Theorien betrieblicher Entscheidungen und mikropolitischen Ansätzen als Handlungsarenen, in denen die Akteure ihre Interessen egoistisch und unter Einsatz von Macht durchzusetzen versuchen. Ich greife auf theoretische

Konzepte zurück, wie sie von Burns (1961), Thompson/Tuden (1959); March (1962), Bosetzky (1977) oder Pfeffer (1981a) entwickelt wurden und in jüngster Zeit unter dem Label "Mikropolitik" insb. von Küpper und Ortmann (1988, s.a. Ortmann u.a. 1990) und Neuberger (1995) fortgeführt werden (vgl. auch das Wörterbuch zur Mikropolitik Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998). Wissen und auch Managementkonzepte sind in einer solchen Sichtweise auch Instrumente der Interessendurchsetzung. Das heißt, Wissen wird machtstrategisch genutzt. Diese kurze Skizze soll als Theoriehintergrund genügen. Die theoretischen Grundüberlegungen werden im folgenden auf das Problem der Wissensakzeptanz und -nutzung angewendet.

Aus der Annahme des beschränkt rationalen Verhaltens und daraus, daß Wissen nicht kostenlos zu haben ist, folgt, daß überhaupt *ein Problem bestehen* muß, damit Akteure im Praxissystem, also vor allem in Betrieben, nach Wissen suchen. Ohne Problem wird kein Wissen gesucht.

Außerdem sind es *unterschiedliche Probleme*, die Wissensbedarf auslösen: Ich unterscheide zwischen einem Wissensproblem und einem Konflikt- oder Legitimationsproblem.

Das *Wissensproblem* bezieht sich auf Nicht-Wissen. Es besteht darin, daß man erstens nicht weiß, wie man ein bestimmtes *Ziel* erreichen kann (z.B. weiß man nicht, wie man die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigern kann). Zweitens besteht ein Wissensproblem darin, daß man nicht weiß, welche *Folgen* mit dem Einsatz bestimmter *Mittel* verbunden sind (z.B.: man weiß nicht, ob Teamarbeit die Qualität verbessert). Drittens kann Unkenntnis über die Situation, über einen *bestimmten Zustand* bestehen (z.B. wie hoch überhaupt die Arbeitsleistung ist). Man sucht daher nach Informationen, die die mangelnde Kenntnis beheben. Wenn man solche Erkenntnisse hat und sie nutzt, soll dies als *instrumentelle Nutzung* bezeichnet werden.

Beim *Konfliktproblem* oder Legitimationsproblem steht die *Bewertung* bestimmter Sachverhalte im Vordergrund; man ist sich uneinig über die Bewertung bestimmter Ziele, Mittel und Zustände. Ein Beispiel: Man kann sich durchaus einig sein, daß Lean Management die Leistung steigert. Man kann sich aber darüber streiten, ob es wünschenswert ist, die Leistung zu steigern.

In solchen Situationen wird die Autorität der Wissenschaft dazu benutzt, Entscheidungen besser gegenüber Gegnern und Skeptikern absichern und durchsetzen zu können. Dies soll als *politische Nutzung* bezeichnet werden.

4 Analyse

Für die folgende Analyse werde ich diesen theoretischen Rahmen nutzen. Die Analyse ist nach den folgenden Fragen strukturiert:

- Ist wissenschaftliches Wissen zur Lösung praktischer Probleme notwendig?
- Welches Wissen passiert den Dissonanzfilter?
- Ist Legitimationswissen oder praktisches Wissen verbreitet?
- In welchen Situationen ist welches Wissen funktional?

4.1 Ist wissenschaftliches Wissen zur Lösung praktischer Probleme notwendig?

Wenn man nun wissen will, ob Managementkonzepte bzw. bestimmte Theorien – generell wissenschaftliche Konzepte - nachgefragt werden, muß man zunächst einmal fragen, inwieweit denn solche Ansätze überhaupt benötigt werden. Ob Management- oder andere Konzepte aktiv gesucht und akzeptiert werden, hängt davon ab, ob solches Wissen überhaupt nötig ist, um das Problem zu lösen. Je mehr z.B. geeignetes Erfahrungs- bzw. Praktikerwissen verfügbar ist, desto weniger ist es notwendig, nach relativ komplizierten Ansätzen zu suchen, die man sich ja auch noch durch Lesen, Vorträge, Schulungen etc. aneignen muß.

Meine Vermutung ist, daß bei der überwiegenden Zahl der Entscheidungsprobleme gar nicht erst eine Suche nach wissenschaftlichen Erkenntnissen ausgelöst wird, weil das Praktikerwissen ausreichend ist oder zumindest für ausreichend gehalten wird. Dies gilt jedenfalls dann, wenn das Wissensproblem dominiert.

Es ist theoretisch und empirisch recht gut abgesichert, daß zuerst versucht wird, vorhandene Lösungen aus dem eigenen Unternehmen heranzuziehen. Falls dies nicht erfolgreich ist, sucht man bei anderen Unternehmen nach erfolgversprechenden Lösungen. So fand Nutt (1984) in einer Analyse von 78 Entscheidungsprozessen, daß sich die Problemlösungen in rund 70 Prozent aller Fälle an dem orientierten, was man schon immer getan hatte oder was andere Firmen an bewährten Lösungen bereits praktizierten. Auf irgendwelche abstrakten Konzepte, die die Wissenschaft anbietet, wird also nicht selten verzichtet. Jedenfalls benötigt man die Wissenschaft nicht, um Lösungen zu entwickeln.

Nehmen wir nun an, wir benötigen nun aber Theorien, Managementkonzepte o.ä.? Welche der verfügbaren Ansätze werden akzeptiert werden? Die Akzeptanz von Informationen und die Suche nach Informationen hängt generell davon ab, ob bestimmte Wissensbestände *Dissonanzen* auslösen. Und je mehr Dissonanzen bestimmte wissenschaftliche Erkenntnisse auslösen, desto weniger wird solches Wissen gesucht und akzeptiert werden. Anders herum

ausgedrückt: Wissen, das akzeptiert und genutzt werden soll, darf keine kognitiven Spannungszustände auslösen.

4.2 Welches Wissen passiert den Dissonanzfilter?

Es werden Informationen bevorzugt, die mit dem Wert-Wissens-System von Entscheidern harmonieren bzw. Dissonanzen zum Verschwinden bringen: "Managers selectively choose, from the jungle of existing theories, those that closely describe their own world views and ideologies..." (Shrivastava/Mitroff 1984, S. 23; ebenso Beyer/Trice 1982).

Dies soll mit einem ausgewählten empirischen Befund illustriert werden (siehe ausführlicher Nienhäuser 1998): So ist untersucht worden, welche Art von Forschungsergebnissen bei Entscheidern Dissonanzen auslösen: In dieser Untersuchung in us-amerikanischen Organisationen (Weiss/Bucuvalas 1977) wurden Befragten 2-Seiten-Kurzfassungen von insgesamt 50 echten Forschungsprojekten vorgelegt. Einige Forschungsprojekte wurden dabei von den Befragten als "gefährlich" eingeschätzt. Diese Projekte hatten folgende Gemeinsamkeiten: Sie zeigten, daß akzeptierte Praktiken nicht funktionierten; oder sie unterstützten ganz neue bzw. aus der Mode gekommene Lösungen. Dies zeigt, daß Ansätze vermutlich nicht akzeptiert werden, wenn sie die bestehende Ordnung zu sehr in Frage stellen. Sie dürfen zwar Neues enthalten, aber nicht zu radikal sein. So ist es verständlich, daß bestimmte Führungstheorien und Organisationstheorien ignoriert werden, eben weil sie das Selbstbild der Führungskräfte in Frage stellen. Ein *Beispiel für solche ignorierten oder abgelehnten Theorien* ist die Führungstheorie von Klaus Türk (1981). Diese erklärt das Ausmaß des Führungsbedarfs und besagt, daß Personalführung durch Führungskräfte erst dann wahrscheinlich wird, wenn andere Steuerungsmedien nicht mehr greifen. Den Führungskräften wird damit eine Art "Lückenbüßer"-Rolle zugewiesen, ihre Bedeutung für das Unternehmensgeschehen reduziert. Auch die organisationstheoretischen Überlegungen von Jeffrey Pfeffer (1981b) zum symbolischen Management dürften wenig ankommen. Pfeffer meint, daß das Management vor allem die Funktion hätte, durch externe Kräfte bewirkte Vorgänge zu rechtfertigen. Das Management wird als ein Akteur gesehen, der wenig Spielräume hat und durch externe Kräfte gesteuert wird. Solche Aussagen werden wenig Chancen haben, angenommen und genutzt zu werden, weil sie verbreitete Auffassungen über die Rolle und Bedeutung des Managements in Frage stellen. *Positiv aufgenommen* werden dagegen z.B. Führungstheorien, die möglichst exklusive, erfolgsbestimmende Eigenschaften der Führer in den Vordergrund stellen. Zwar hat die Eigenschaftstheorie der Führung in der wissenschaftlichen Diskussion nicht überleben können, in den Köpfen vieler Praktiker ist sie gleichwohl verbreitet. Aber: Wissenschaftlich Totgesagte leben länger! So feiert die

Eigenschaftstheorie der Führung derzeit ihre Wiederauferstehung in Form der Theorie charismatischer Führung (vgl. z.B. House/Shamir 1995), die erneut auf Eigenschaften des Führers abstellt. Die Erkenntnisse von Max Weber werden dabei weitgehend ignoriert; man bezieht sich zwar auf ihn, läßt aber außer acht, daß Weber Charisma nicht als eine absolute Eigenschaft, sondern als ein zugeschriebenes Merkmal ansah. Weite Akzeptanz finden auch populärwissenschaftliche Ansätze der Organisationskultur, weil hierin Unternehmenserfolg vor allem dem Handeln von Managern zugeschrieben wird und nicht abstrakten Strukturmodellen der Unternehmensforschung (kritisch Ebers 1988: 29; Weber/Mayrhofer 1988).

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, daß die kognitive Dissonanz einen wichtigen Einfluß darauf hat, welche Managementansätze Akzeptanz und Verbreitung finden.

Damit stellt sich die nächste Frage:

4.3 Ist Legitimationswissen oder praktisches Wissen verbreitet?

Es ist zu klären, welches wissenschaftliche Wissen, welche Theorien und Konzepte Praktikern bekannt sind. Weiterhin ist zu klären, was dies für Theorien sind, d.h., ob sie großen instrumentellen Wert haben und die Wissensprobleme lösen können, oder ob sie andere Qualitäten haben, z.B. Konflikthandhabungsnutzen. Hierzu gibt es leider nur einige wenige, ältere Untersuchungen aus den USA zur Verbreitung verhaltens- bzw. sozialwissenschaftlicher Theorien (Dunnette/Brown 1968; Rush/Wikstrom 1969; siehe auch Miner 1984), deren Befunde man als Indizien interpretieren kann: Dunnette/Brown (1968) haben Wissenschaftler (Organisationspsychologen) und Praktiker (Führungskräfte) danach befragt, welche verhaltenswissenschaftlichen Theorien sie kennen und wie sie diese einschätzen, einerseits nach pragmatischen Kriterien und andererseits nach wissenschaftlichen Kriterien. Dabei zeigte sich, daß ein großer Teil der Praktiker diejenigen Arbeiten nicht kannte, die von den Wissenschaftlern als besonders wichtig eingestuft wurden. Die Praktiker kannten dagegen am meisten Werke, deren wissenschaftlichen Wert die Wissenschaftler als eher gering ansahen (Dunnette/Brown 1968: 182). Bekannt waren den Führungskräften z.B. die Arbeiten von Argyris, Drucker und Herzberg. Eine andere Befragung (Rush/Wikstrom 1969) kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Am bekanntesten in der Praxis waren die Werke von McGregor, Herzberg, Likert, Argyris, Maslow und Blake/Mouton. Möglicherweise würde eine heute durchgeführte Untersuchung zu einer etwas anderen Namensliste führen; es ist aber zu vermuten, daß sich im Grundsätzlichen wenig geändert hat (dies wird bestätigt bei Huczynski 1993). Zudem gehören zumindest Herzberg und Maslow immer noch zum Standard-Theorierepertoire der Personalwirtschaftslehre, und wenn man eine Zeitverzögerung zwischen der Entste-

hung von Lehrbuchwissen und dem Eindringen dieses Wissens in die Praxis annimmt, dann dürften diese Theoretiker und deren Theorien gute Chancen haben, unter Praktikern immer noch populär zu sein.

Faßt man die Befunde zusammen, dann sprechen diese dafür, daß bei Praktikern weniger Theorien im wissenschaftlichen Sinne verbreitet sind. Bekannt sind eher Konzepte, die in der Sprache der Nutzer formuliert und leicht verständlich, gut kommunizierbar und einfach reproduzierbar sind. Beispiele hierfür sind Maslows Bedürfnispyramide oder McGregors Theorie X/Y. Oftmals werden lediglich Teile aus z.T. sehr komplexen Konzepten und Zusammenhängen herausgelöst, so im Falle von Maslow die allbekannte Bedürfnispyramide, auf deren Darstellung kein Lehrbuch in der Personalwirtschaftslehre verzichten zu können scheint.

Hier taucht m.E. nun ein *Widerspruch* auf: *Einerseits* gibt es empirische Befunde darüber, daß Praktiker - anders als Wissenschaftler - Theorien und andere wissenschaftliche Ergebnisse vorrangig nach ihrem praktischen oder instrumentellen Wert beurteilen, z.B. wird Profitabilität und Anwendbarkeit auf spezielle Situationen als wichtig erachtet (Dunnette/Brown 1968; Duncan 1974). Praktiker wollen also praktische Theorien. *Andererseits* haben gerade die in der Praxis bekannten, weit verbreiteten Theorien einen geringen instrumentellen Wert. Dies ist jedenfalls das Ergebnis einer Analyse von Miner (1984), der die wichtigsten Theorien auf ihre praktische Nützlichkeit eingeschätzt hat. Etwas übertrieben gesagt: *Es sind also unter Praktikern unpraktische Theorien besonders verbreitet, obwohl sie doch eigentlich praktische Theorien bevorzugen.* In der mikropolitischen Perspektive löst sich dieser Widerspruch auf. Danach könnte eine Theorie oder anderes Wissen sehr wohl nützlich sein, auch wenn der instrumentelle Wert gering ist und kein Beitrag zur Lösung des Wissensproblems geleistet wird. Wenn man bestimmte Aussagensysteme nämlich politisch, d.h. symbolisch-legitimatorisch für die Durchsetzung und Rechtfertigung von Entscheidungen verwenden könnte, wären sie zur Lösung des Konfliktproblems geeignet und insofern in einem anderen Sinne praktisch.

So deutet einiges darauf hin, daß die politische Nutzung von Theorien und Konzepten kein seltener Fall ist, ja möglicherweise sogar der häufigere Fall im Vergleich zur instrumentellen Nutzung. In vielen theoretischen Arbeiten wird explizit oder implizit behauptet, daß Wissenschaft vorrangig symbolisch-legitimatorisch bzw. politisch genutzt wird und weniger instrumentell (Edelman 1990; Rossi/Wright/Wright 1978; Meyer/Rowan 1977; Staw 1980; Pfeffer 1981b). Leider ist man wegen der wenigen empirischen Befunde zur Frage der Verbreitung und zum Prozeß der politischen Nutzung auf Indizienbeweise angewiesen. Eine globale quantitative Schätzung der Verbreitung ist auch deshalb schwierig, weil es auf die Art

bzw. Herkunft des Wissens ankommen dürfte: Knorr vermutet, daß Wissen insbesondere aus der Soziologie und den Politikwissenschaften weniger Legitimationskraft aufweist als Wissen aus anderen Disziplinen, weil diese Sozialwissenschaften mit Gesellschaftskritik und "revolutionary movements" (Knorr 1977: 173) assoziiert würden.² Immerhin geben aber 11 Prozent von 259 befragten österreichischen Sozialwissenschaftlern, die in von der Regierung geförderten Forschungsprojekten gearbeitet haben, an, daß hauptsächlich symbolisch-legitimatischer nutzbarer Ergebnisse von den Auftraggebern nachgefragt wurden (Knorr 1977: 175). Andere, allerdings nicht quantitative Befunde entstammen Untersuchungen über die Verwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse in der bundesrepublikanischen Ministerialbürokratie (Friedrich 1970; Bruder 1980). Danach wird Wissenschaft in diesen Organisationen vorrangig legitimatischer-politisch genutzt. Das Ziel der Forschung besteht diesen Untersuchungen zufolge von vornherein und in erster Linie darin, Konflikte zu minimieren und Konsens zu schaffen. Für die Planung von Programmen, d.h. für die Entwicklung von Handlungsalternativen, sei Wissenschaft relativ unwichtig (Friedrich 1970: 140 ff.). Es gibt nach meiner Ansicht keinen Grund, anzunehmen, warum politische Nutzung von Wissenschaft nur in Regierungsorganisationen verbreitet sein sollte. Vermutlich ist diese Nutzungsform auch in Unternehmen vorzufinden.

Für die Relevanz politischer Nutzung spricht auch, daß nicht selten schon antizipativ durch entsprechende, oft selektive Nutzung von Wissenschaft vermieden wird, daß überhaupt Entscheidungen zu treffen sind und Konfliktprobleme entstehen (vgl. auch Beck/Bonß 1989). Entscheider orientieren sich an bestehenden Machtstrukturen, um ihre eigenen Interessen nicht zu gefährden (Duncan/Weiss 1979: 95f.). Sie versuchen daher, konflikt erhöhendes wissenschaftliches Wissen abzuwehren und konfliktreduzierendes Wissen selektiv für Problemlösungen heranzuziehen. Dies könnte man als *vorbeugende politische Nutzung* bezeichnen. Hierfür gibt es ebenfalls einige empirische Indizien. So ergab eine Befragung in US-Behörden, daß Wissen nicht akzeptiert wird, wenn es bestehende institutionelle Arrangements gefährdet (Rich 1983: 449).

Man kann also vermuten, daß Forschungsergebnisse nicht selten lediglich zur Bestätigung bereits getroffener, nur noch nicht autorisierter Entscheidungen verwendet werden. Funktional wären hierfür empirische Befunde, Methoden und handlungsbegründende Theorieaussagen,

² Hier ist jedoch die Frage zu stellen, ob diese Assoziation heute auch noch gesehen wird.

die die Rationalität, die Vernünftigkeit des eigenen Handlungsvorschlags unterstreichen und damit die Realisierungswahrscheinlichkeit einer bevorzugten Handlungsalternative erhöhen.³

Insgesamt kann man annehmen, daß Vorbehalte gegen Forschungsergebnisse und anderes wissenschaftliches Wissen bestehen, wenn mühsam hergestellte Ressourcenverteilungen und Interessengleichgewichte (oder verhärtete Ungleichgewichte) in Frage gestellt werden.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die politische Nutzung theoretisch plausibel und zumindest in einer ganzen Reihe von Situationen funktional ist. Eine politische Nutzung von Wissenschaft dürfte zumindest kein Einzelfall sein.

4.4 In welchen Situationen ist welches Wissen funktional?

Es bleibt die Frage, *welches* Wissen geeignet ist, die je nach Entscheidungsprozeßsituation unterschiedlichen Probleme zu lösen. Abbildung 1 zeigt typische Entscheidungssituationen und das vermutlich in diesen Situationen bevorzugte Wissen. Ich vermute: Die Kombination von Wissens- und Konfliktproblem bestimmt (bei analytisch konstant gehaltenem Dissonanzproblem) die *Form* der Nutzung und welche *Art* von Wissen nachgefragt und genutzt wird.

³ Allerdings gilt dies nur, wenn Wissenschaft in der Wahrnehmung positiv wertbesetzt ist. Wenn Wissenschaftsfeindlichkeit vorherrscht - nach dem Motto: Grau ist alle Theorie -, dann gelingt diese Art von Rationalitätsdemonstration weniger.

Wissensproblem	groß	<u>2. Instrumentelle Nutzung</u> a) Praktikerwissen b) Empirie c) Methoden d) Theorien	<u>4. Instrumentell-politische Nutzung</u> Komplexe Managementphilosophien, die instrumentelle und legitimierende Elemente enthalten
	gering	<u>1. Nicht-Nutzung</u> Bevorzugung von bewährtem Praktikerwissen aus dem eigenen und aus anderen Unternehmen	<u>3. Politische Nutzung</u> a) Einfache, gut kommunizierbare, nicht widerlegbare Theorien b) Interessenkonforme Empirie
		gering	groß
		Konfliktproblem	

Abbildung 1: Problemsituation und Wissensnutzung

Durch die Kreuztabellierung ergeben sich, je nach Ausprägung von Wissensproblem und Konfliktproblem, vier Situationstypen. Je nach Situationstyp ist unterschiedliches Wissen funktional und wird auf bestimmte Art und Weise genutzt. Eine Voraussetzung in allen vier Situationen besteht darin, daß das genutzte Wissen Dissonanzen zumindest nicht erhöht. In Situation 2 und 4, in denen das Wissensproblem besonders groß ist, müssen die Informationen darüber hinaus instrumentelle Kraft aufweisen. In Situation 3 und 4 ist es notwendig, daß das Wissen Konflikte reduziert oder verhindert.

Situation 1: Wenn das Wissens- und das Konfliktproblem gering sind, dann wird (sofern das vorhandene Wissen nicht ausreicht) auf bewährtes Praktikerwissen zurückgegriffen. Bei einer solchen Problemlage wird man wegen des vergleichsweise geringen Problemdrucks nicht auf Aussagen der Wissenschaft zurückgreifen, sondern auf erfolgreiche Praktiken im eigenen oder in anderen, "ähnlichen" und erfolgreichen Unternehmen. Dies folgt aus den theoretischen Annahmen der beschränkten Rationalität und des satisfizierenden Verhaltens.

Situation 2: Wenn das Wissensproblem dominant und das Konfliktproblem gering ist, wird zunächst auf "naheliegendes" Praktikerwissen und bei nicht erfolgreichen Lösungen auf weniger naheliegendes Wissen (Empirie, Methoden, Theorien) zurückgegriffen. Zunächst wird also Praktikerwissen aus anderen Unternehmen gesucht. Dies dürfte aber bei komplexen

Problemen mit hohem Bedarf an Wissen oft nicht ausreichend sein. Daher wird man - aber erst, nachdem sich Praktikerwissen aus "erster Hand" als nicht (potentiell) problemlösend erwiesen hat - auf empirische Untersuchungen zurückgreifen, die erfolgreiche Lösungen beschreiben. Ein Beispiel: Erst wenn bei anderen Unternehmen keine geeigneten Konzepte zur Lohngestaltung vorhanden sind, haben Untersuchungen über den Erfolg von bestimmten Entlohnungssystemen in der Praxis eine Chance, herangezogen zu werden. Der nächste Schritt wird vermutlich darin bestehen, daß man auf prototypische Methoden zurückgreift, die in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben sind, die aber noch nicht umgesetzt wurden. Als Beispiel: Man nimmt bestimmte Vorschläge in der wissenschaftlichen Literatur zu Leistungslohnsystemen zur Kenntnis, obwohl diese noch nicht praktiziert worden sind. Erst im letzten Schritt wird man das Aufwendigste tun und Theorien suchen, aus denen man selbst Lösungen entwickeln muß. Um beim Anreizsystembeispiel zu bleiben: Man sucht nach Leistungsmotivationstheorien und versucht selbst, hieraus ein Anreizsystem zu entwickeln.

Situation 3: Wenn das Wissensproblem gering und das Konfliktproblem dominant ist, werden einfache, gut kommunizierbare, nicht widerlegbare Theorien und interessenkonforme empirische Befunde nachgefragt und genutzt. In dieser Situation muß Wissen vor allem geeignet sein, Konflikte beizulegen. Die politische Nutzung steht im Vordergrund, die instrumentelle Kraft des Wissens ist nachrangig. Um bestimmte Argumente durch "Wissenschaftlichkeit" und "Rationalität" aufzuwerten, sind Theorien und auch Ordnungsrahmen aus dem Wissenschaftssystem sehr nützlich. Dabei werden sich vermutlich solche Wissenssysteme durchsetzen, die bekannt, anerkannt und einfach zu kommunizieren sind. Darüber hinaus ist es funktional, wenn die verwendeten Konzepte nicht widerlegbar sind. Sie können dann breit für viele Zwecke verwendet werden, was wieder zu ihrer Verbreitung beiträgt. So sind zum Beispiel Beyer/Trice (1982: 600) der Ansicht, daß die Popularität der Theorie X/Y von McGregor (1970) und von Ouchis Theorie Z (Ouchi 1981) auf die Elastizität, die Mehrdeutigkeit dieser Ansätze zurückzuführen ist. Hier mag auch ein Grund für den zumindest für mich überraschenden Befund liegen, daß qualitativ gewonnenes bzw. aufbereitetes Wissen eher wahrgenommen und akzeptiert wird als "hartes", quantitatives Wissen (Caplan/Morrison/Stambaugh 1975; van den Vall/Bolas/Kang 1976: 166-169; Deshpande 1981; Beyer/Trice 1982: 612). Darüber hinaus sind in Situation 3 empirische Ergebnisse funktional, die die eigene Position bestätigen und gegen die der Skeptiker sprechen. Hier dürfte die selektive Wahrnehmung und Nutzung von wissenschaftlichen Ergebnissen nach dem sog. "Steinbruchverfahren" häufig sein (Müller-Rommel 1984): Man übernimmt selektiv passende Ergebnisse und ignoriert unpassende.

Situation 4: Wenn sowohl das Wissens- als auch das Konfliktproblem stark ausgeprägt sind, werden komplexe Managementansätze (oft von namhaften Beratern) nachgefragt und genutzt. Es ist sowohl das Wissens- als auch das Konfliktproblem zu lösen. Thompson/Tuden (1959: 202) halten in einer solchen Situation eine Entscheidungsstrategie für funktional und wahrscheinlich, die sie als Inspiration bezeichnen. Organisationen würden zwar versuchen, solche Situationen zu vermeiden, wenn dies jedoch nicht möglich sei, kämen "höhere Instanzen" ins Spiel. Während in früheren Zeiten (oder in anderen Kulturen) übernatürliche Kräfte bemüht wurden (und werden), erfüllen in Unternehmen charismatische Führer, die Imitation von erfolgreichen Organisationen mit hohem Prestige oder die Hinzuziehung von anerkannten Managementberatern ähnliche Funktionen wie die Anrufung von Göttern (Thompson/Tuden 1959: 202). Ich vermute, daß hier in dieser Situation Ansätze eine höhere Chance haben, wenn sie einen instrumentellen Kern beinhalten, der Antworten auf das Wissensproblem erlaubt, die aber *gleichzeitig* einen ideologischen Kern aufweisen, der das instrumentelle Wissen rechtfertigt. Ich denke, daß komplexe Ansätze wie Lean Management, Business Reengineering, Total Quality Management usw. derartig aufgebaut sind. Hier an dieser Stelle kann kein systematischer Nachweis erfolgen, ein Beispiel soll den Gedanken illustrieren. Der Bestseller von Peters/Waterman (1984), der durch den Titel "Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann" anwendbares Wissen verspricht, gibt durchaus Regeln an, die zumindest Hinweise für die Entwicklung von Gestaltungsaussagen liefern. Die Regeln werden aber gleichzeitig immunisiert, so daß Kritiker schwer Einwände erheben können (außer genau gegen diesen Sachverhalt der Immunisierung). Peters/Waterman formulieren beispielsweise als ein Erfolgsprinzip die Regel des "Primat des Handelns", heben aber gleichzeitig hervor, daß schwer auszudrücken sei, was dieses Prinzip beinhalte (Peters/Waterman 1984: 150) - gleichwohl gelingt ihnen eine Definition: Mit "Primat des Handelns" wird das Vorhandensein von "Instrumente(n) (bezeichnet), mit denen diese (erfolgreichen, W.N.) Unternehmen für Durchlässigkeit der Organisation sorgen, Systeme vereinfachen, die Organisation in Bewegung halten und Experimentierfreude schaffen" (Peters/Waterman 1984: 151). Hier handelt es sich um ein schönes Beispiel für eine Suggestivdefinition; wer wäre schon gegen Systemvereinfachung oder Experimentierfreude. Begründet wird diese Handlungsregel, unter die eine Vielzahl von (wohl nicht mehr von allen Akteuren positiv bewerteten) Rationalisierungsmaßnahmen subsumierbar wären, mit Rückgriff auf die Erfahrung von Autoritäten. Gleichzeitig betonen Peters/Waterman, daß man das Prinzip aber direkt erfahren haben müsse, um es beurteilen zu können (S. 149); eine rein empirische Widerlegung reicht offenbar nicht mehr aus. Die methodischen Probleme der Erhebung, die mangelnde Datenqualität und -verwendung der empirischen Daten sind mehrfach hervorgehoben worden (siehe z.B. Berry 1983; Carroll

1983; Guest 1992; Hitt/Ireland 1987; Mitchell 1985). Gleichwohl ist das Buch ein Bestseller geworden. Einen wesentlichen Grund sehe ich darin, daß dieses Werk das Wissensproblem *und* das Konfliktproblem "löst".

Zusammenfassend kann man sagen, daß insbesondere in sehr unsicheren Situationen rechtfertigendes Wissen gefragt ist. Abstrakte, widerlegbare Theorien und transparentes empirisches Wissen stellen solche politisch gefragten Inhalte weniger zur Verfügung als einfache, anschauliche Schemata oder unwiderlegbare, mit metaphysischen und wertenden Elementen durchsetzten Managementphilosophien.

5 Zusammenfassung

Ich will zum Schluß die für mich wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen und einige Ansatzpunkte in bezug auf die Ausbildung der Studierenden aufzeigen.

Zusammenfassend kann man sagen, daß in den meisten Situationen Managementkonzepte oder gar Theorien kaum benötigt werden. Vorhandenes Praktikerwissen wird meist für ausreichend gehalten. Insbesondere in sehr unsicheren, die durch Konflikte gekennzeichnet sind, sind aber Theorien, insbesondere aber Managementkonzepte nützlich. Diese Konzepte sollten dann folgende Eigenschaften haben: Diese Konzepte müssen erstens mit den zentralen Werten der Anwender harmonieren, es darf keine Dissonanzen auslösen. Zweitens dürfen sie nicht widerlegbar sein, d.h., sie müssen möglichst vage und offen formuliert sein. Drittens müssen die Konzepte einfach und leicht kommunizierbar sein. Viertens ist es hilfreich, wenn Beispiele aus erfolgreichen Unternehmen enthalten sind und wenn die Ansätze von erfolgreichen, bekannten und Persönlichkeiten mit hohem Prestige getragen werden.

Widerlegbare Theorien und transparentes empirisches Wissen stellen solche politisch gefragten Inhalte weniger zur Verfügung. Widerlegbare (gute) Theorien werden zumindest im Praxissystem verdrängt von Managementkonzepten, die mit einfachen, anschaulichen Schemata arbeiten, die häufig kaum widerlegbar und mit metaphysischen und wertenden Elementen durchsetzt sind.

Was kann man nun tun, um "gutes" wissenschaftliches Wissen in Unternehmen zu bringen? Ein möglicher Ansatzpunkt könnte dort liegen, wo praxisferne Theoretiker und Theoretikerinnen einen Einfluß haben: in der Ausbildung der Studierenden, d.h. der zukünftigen Praktiker und Praktikerinnen. Möglicherweise wird durch neue Generationen von Absolventen langsam älteres Wissen abgelöst. In der wissenschaftlichen Ausbildung (ich beschränke mich hier auf die realwissenschaftliche Personal- und Organisationsforschung)

sollte meiner Meinung nach folgendes vermittelt werden: Erstens müssen die Studierenden mit guten Theorien und gutem wissenschaftlichen Wissen nicht nur bekannt gemacht werden. Sie müssen auch lernen, gute Theorien und anderes Wissen von schlechtem Wissen zu unterscheiden. Darüber hinaus sollte in kleineren Projekten vermittelt werden, Theorien für die Lösung praktischer Probleme zu nutzen. Zweitens muß deutlich gemacht werden, daß wissenschaftliche Erkenntnisse für ganz unterschiedliche Zwecke genutzt werden können und daß eine politische, interessen geleitete Nutzung auch der besten Theorien und Befunde nie auszuschließen ist. Man kann aber zum einen hoffen, daß bei der Verwendung guter Ergebnisse die politische Nutzung leichter zu erkennen ist, weil (gutes) wissenschaftliches Wissen transparent, kritisierbar und widerlegbar sein sollte. Zum anderen kann man den Charakter organisationaler Entscheidungsprozesse in der Lehre behandeln und auf den Sachverhalt der politischen Nutzung selbst aufmerksam machen.

Auf jeden Fall sollten in der Ausbildung die Voraussetzungen für die Ermöglichung eines kritischen Blickes auf die Praxis geschaffen werden. Diese Praxisferne dürfte langfristig für die Praxis produktiver sein als eine affirmative Übernahme von sich vielfach als Legitimationswissen erweisenden unwiderlegbaren Theorien und Managementphilosophien.

Literaturverzeichnis

- Beck, U./Bonß, W. (Hg.) (1989): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung?* Frankfurt/M.
- Berry, J. (1983): Review of "In Search of Excellence". In: *Human Resource Management*, Vol. 22, No. 3, S. 329-333.
- Beyer, J.M./Trice, H.M. (1982): The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, S. 591-622.
- Bosetzky, H. (1977): Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik. In: *Zeitschrift für Organisation*, 46. Jg., S. 121-125.
- Bruder, W. (1980): *Sozialwissenschaften und Politikberatung*. Opladen.
- Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, S. 257-281.
- Caplan, N./Morrison, A./Stambaugh, R.J. (1975): The Use of Social Science Knowledge at Policy Decisions at the National Level. A Report to Respondents. Ann Arbor.
- Carroll, D. (1983): A Disappointing Search for Excellence. In: *Harvard Business Review*, Nov./Dez., S. 78-88.
- Deshpande, R. (1981): Action and Enlightenment: Functions of Research. In: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, Vol. 2, S. 317-330.
- Duncan, R./Weiss, A. (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Staw, B.M. (Hg.): *Research in Organizational behavior*. Vol. 1. Greenwich, S. 75-124.
- Duncan, W.J. (1974): Transferring Management Theory to Practice. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 17, S. 724-738.
- Dunette, M.D./Brown, Z.U. (1968): Behavioral Science Research and the Conduct of Management. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 11, S. 177-187.
- Ebers, M. (1988): Der Aufstieg des Themas "Organisationskultur" in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. In: Dülfer, E. (Hg.): *Organisationskultur*. Stuttgart, S. 23-47.
- Edelman, M. (1990): *Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns*. Frankfurt/M., New York.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston.
- Friedrich, H. (1970): *Staatliche Verwaltung und Wissenschaft. Die wissenschaftliche Beratung der Politik aus der Sicht der Ministerialbürokratie*. Frankfurt/M.
- Guest, D. (1992): Right Enough to be Dangerously Wrong: An Analysis of the "In Search of Excellence" Phenomenon. In: Salaman, G./Cameron, S./Hamblin, H./Iles, P./Mabey, C./Thompson, K. (Hg.): *Human Resource Strategies*. London u.a., S. 5-19.
- Guillén, M.F. (1994): *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago, London.
- Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hg.) (1998): *Wörterbuch zur Mikropolitik*. Opladen.
- Hitt, M./Ireland, D. (1987): Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence. In: *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, S. 91-98.
- House, R.J./Shamir, B. (1995): Führungstheorien - Charismatische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart, S. 878-897.
- Huczynski, A.A. (1993): *Management Gurus*. London/New York.

- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 1, S. 21-39.
- Knorr, K.D. (1977): Policymakers' Use of Social Science Knowledge: Symbolic or Instrumental? In: Weiss, C.H. (1977a): Using Social Research in Public Policy Making. Lexington, S. 165-182.
- Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.
- March, J.G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. In: Journal of Politics, Vol. 24, S. 662-678.
- Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. New York.
- McGregor, D. (1970): Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf, Wien.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, S. 340-363.
- Miner, J.B. (1984): The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science. In: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, S. 296-306.
- Mitchell, T. (1985): "In Search of Excellence" versus "The 100 Best Companies to Work for in America": A Question of Perspective and Value. In: Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, S. 350-355.
- Müller-Rommel, F. (1984): Sozialwissenschaftliche Politik-Beratung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 25, S. 26-39.
- Neuberger, O. (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1985): Arbeit. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Nienhäuser, W. 1998: Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1998, 12. Jg., H. 1, S. 21-49.
- Nutt, P.C. (1984): Types of Organizational Decision Processes. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 29, S. 414-450.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Ouchi, W. (1981): Theory Z. Reading/Mass.
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg am Lech.
- Pfeffer, J. (1981a): Power in Organizations. Cambridge/Mass.
- Pfeffer, J. (1981b): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hg.): Research in Organizational Behavior, Vol. 3, Greenwich, S. 1-52.
- Rich, R.F. (1983): Making, Relaying, and Using Knowledge. In: Holzner, B./Knorr, K.D./Strasser, H. (Hg.): Realizing Social Science Knowledge. The Political Realization of Social Science Knowledge and Research: Towards New Scenarios. Wien, Würzburg, S. 220-235.

- Rossi, P.H./Wright, J.D./Wright, S.R. (1978): The Theory and Practice of Applied Social Research. In: *Evaluation Journal*, Vol. 2, S. 171-191.
- Rush, H.M.F./Wikstrom, W.S. (1969): The Reception of Behavioral Science in Industry. In: *Conference Board Record*, Vol. 9, S. 45-54.
- Shrivastava, P./Mitroff, I.I. (1984): Enhancing Organizational Research Utilization. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9, S. 18-26.
- Simon, H.A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, S. 99-118.
- Staw, B.M. (1980): Rationality and Justification in Organizational Life. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol.2, Greenwich, London, S. 45-80.
- Thompson, J.D./Tuden, A. (1959): Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision. In: Thompson, J.D. u.a. (Hg.): *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh, S. 195-216.
- Türk, K. (1981): *Personalführung und soziale Kontrolle*. Stuttgart.
- Van den Vall, M./Bolas, C./Kang, T.S. (1976): Applied Social Research in Industrial Organizations: An Evaluation of Functions, Theory, and Methods. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 12, S. 158-177.
- Wahba, M.A./Bridwell, L.G. (1976): Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, S. 212- 240.
- Weber, W./Mayrhofer, W. (1988): Unternehmenskultur - zum Umgang mit einem vieldiskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis. In: *Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg., H. 5, S. 555-566.
- Weiss, C.H./Bucavalas, M. (1977): *Social Science Research and Decision Making*. New York.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt/M.