

Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices

by SUMANTRA GHOSHAL

Advanced Institute of Management Research (AIM), UK London Business School

© Academy of Management Learning & Education, 2005, Vol. 4, No. 1, 75–91.

Schlechte Management-Theorien zerstören gute Management-Praktiken

Deutsche Übersetzung 2023, betacodex.org
Elisabeth Sechser, Diana Mock, Hans Fischer-Schölch

Schlechte Management-Theorien zerstören gute Management-Praktiken

SUMANTRA GHOSHAL

Advanced Institute of Management Research (AIM), UK and London Business School, 2005

Die Unternehmensskandale in den Vereinigten Staaten haben an den Wirtschaftshochschulen in der ganzen Welt einen Ansturm an Aktivitäten ausgelöst. Dekane betonen, wie sehr sie sich in ihren Lehrplänen auf die Unternehmensethik konzentrieren. Es werden neue Kurse über die soziale Verantwortung von Unternehmen entwickelt. Alte, hochgelobte Fälle über Enron und Tyco werden eilig umgeschrieben. "Was müssen wir noch tun?", fragen sich die Dozenten in den Seminaren und am Mittagstisch (Bartunek, 2002).

Die Wirtschaftshochschulen müssen nicht viel mehr tun, um künftige Enrons zu verhindern; sie müssen nur mit vielem aufhören, was sie derzeit tun. Sie müssen keine neuen Kurse einrichten, sondern lediglich einige alte Kurse einstellen. Doch bevor wir dies tun, müssen wir - die Dozenten an den Wirtschaftshochschulen - uns unsere eigene Rolle bei der Entstehung von Enrons eingestehen. Unsere Theorien und Ideen haben viel dazu beigetragen, die Managementpraktiken zu stärken, die wir jetzt alle so lautstark verurteilen.

Unsere Theorien und Ideen haben viel dazu beigetragen, die Managementpraktiken zu stärken, die wir jetzt alle so lautstark verurteilen.

Anmerkung des Herausgebers. Sumantra Ghoshal starb unerwartet, nachdem er dieses Manuskript verfasst hatte. Unser Dank gilt seinem Sohn Ananda Ghoshal, seiner Assistentin Sharon Wilson und seinem Schüler Felipe Monteiro, die alle maßgeblich dazu beigetragen haben, dieses Werk zur Veröffentlichung zu bringen. Eine ausführlichere Darstellung der Entstehung dieses Dokuments finden Sie in der Spalte Aus dem Editor im Original.

„Die Ideen von Ökonomen und politischen Philosophen, wenn sie sowohl richtig als auch falsch sind, sind mächtiger als allgemein verstanden“, schrieb John Maynard Keynes (1953: 306). „Tatsächlich wird die Welt von wenig anderem regiert. Fachleute, die glauben, von intellektuellen Einflüssen völlig befreit zu sein, sind normalerweise die Sklaven eines untergegangenen Ökonomen... Es sind die Ideen, nicht die Eigeninteressen, die für Gut oder Böse gefährlich sind“ (Keynes (1953: 306).

Genau das ist mit dem Management passiert. Besessen, wie sie von der „realen Welt“ und skeptisch, wie die meisten von ihnen von allen Theorien sind, sind Manager keine Ausnahme von der intellektuellen Sklaverei der „Fachleute“, auf die sich Keynes bezog.

Viele der schlimmsten Auswüchse der jüngsten Managementpraktiken haben ihre Wurzeln in einer Zusammenstellung von Konzepten, die in den letzten 30 Jahren von Professoren der Wirtschaftshochschulen entwickelt wurden.

In Studiengängen zur Unternehmensführung, die auf der Prinzipal-Agent-Theorie beruhen (Individuen verfolgen stets ihr Eigeninteresse, Jensen & Meckling, 1976) haben wir unseren Studenten beigebracht, dass man Managern nicht vertrauen kann, dass sie ihre Arbeit machen - die natürlich darin besteht, den Shareholder Value zu maximieren und dass zur Behebung von Asymmetrien die Interessen und Anreize von Managern mit denen der Aktionäre in Einklang gebracht werden müssen, indem beispielsweise Aktioptionen einen wesentlichen Teil ihrer Vergütung ausmachen. In Lehrgängen zum Organisationsdesign, die auf der Transaktionskostenökonomie basieren, haben wir die Notwendigkeit einer strengen Überwachung und Kontrolle der

Menschen gepredigt, um „opportunistisches Verhalten“ zu verhindern (Williamson, 1975). In Strategielehrgängen haben wir die Branchenstrukturanalyse des „Fünf-Kräfte-Modells“ (Porter, 1980) vorgestellt, um vorzuschlagen, dass Unternehmen nicht nur mit ihren Wettbewerbern, sondern auch mit ihren Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Aufsichtsbehörden konkurrieren müssen.

MBA-Studenten sind nicht die einzigen, die diese Management-Theorien jahrzehntelang gelernt haben. Tausende - in der Tat Hunderttausende - von Führungskräften, die an Business-Lehrgängen teilgenommen haben, haben die gleichen Lektionen gelernt, obwohl ihnen die eigentlichen Theorien oft nicht direkt vorgestellt wurden. Sogar diejenigen, die nie eine Wirtschaftshochschule besucht haben, haben gelernt, auf diese Weise zu denken. Diese Theorien lagen in der Luft. Einige Handlungen und Verhaltensweisen von Managern wurden so legitimiert, andere delegitimiert und allgemein die intellektuelle und normative Ordnung geprägt, innerhalb derer alle alltäglichen Entscheidungen getroffen wurden. Warum wundern wir uns dann über die Tatsache, dass Führungskräfte in Enron, Global Crossing, Tyco und vielen anderen Unternehmen sich übermäßige Aktienoptionen gewährten, ihre Mitarbeiter sehr schlecht behandelten und ihre Kunden übers Ohr hauten, wenn sie konnten? Des Weiteren ist das kriminelle Fehlverhalten von Managern in einigen Unternehmen nicht das kritische Thema. Weit aus besorgniserregender ist die allgemeine

Abwertung von Unternehmen als Institutionen und des Managements als Beruf (The Economist: 25. bis 31. Oktober 2003), die zumindest teilweise durch die Übernahme dieser Ideen als selbstverständliche Bestandteile der Managementpraxis verursacht wird.

Mehrere Wissenschaftler haben kürzlich ihre Besorgnis über den aktuellen Stand der Managementforschung und -pädagogik geäußert (z. B. Porter & McKibbin, 1988; Leavitt, 1989;

Hambrick, 1994; Mintzberg & Gosling, 2002; Donaldson, 2002; Pfeffer & Fong, 2002).

Ihre Argumente konzentrierten sich hauptsächlich auf die mangelnde Auswirkung der Managementforschung auf die Managementpraxis und die mangelnde Wirksamkeit der Managementausbildung auf die unternehmerische Leistungsfähigkeit der Studenten.

In diesem Artikel gehe ich auf ein ganz anderes Anliegen ein: Ich behaupte, dass die akademische Forschung in Bezug auf den Bereich der Wirtschaft und des Managements einige sehr signifikante und negative Einflüsse auf die Praxis des Managements gehabt hat. Diese Einflüsse waren weniger auf der Ebene der Übernahme einer bestimmten Theorie als vielmehr auf der Einbeziehung einer Reihe von Ideen und Annahmen in das Weltbild der Manager, die einen Großteil der Managementforschung beherrschen. Genauer gesagt behaupte ich, dass die Wirtschaftshochschulen durch die Verbreitung ideologisch inspirierter amorali-scher Theorien ihre Studenten aktiv von jeglichem Sinn für moralische Verantwortung befreit haben.

Durch die Propagierung ideologisch inspirierter Theorien, haben die Wirtschaftshochschulen ihre Studenten aktiv von jeglichem Sinn für moralische Verantwortung befreit.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die folgenden Argumente. Wie in der Literatur ausführlich dokumentiert wurde (z. B. Friga, Bettis & Sullivan, 2003), hat sich in den letzten 50 Jahren die betriebswirtschaftliche Forschung zunehmend an dem "wissenschaftlichen" Modell orientiert - ein Ansatz, den Hayek (1989) als "Vortäuschung von Wissen" bezeichnete.

Dieser Anspruch erforderte eine Theoriedeformation, die auf einer Teilbewertung der Analyse, dem Ausschluss jeglicher Rolle menschlicher Intentionalität oder Wahlmöglichkeiten und der Verwendung

scharfer Annahmen und deduktiver Schlussfolgerungen beruht (Bailey & Ford, 1996). Da Moral bzw. Ethik untrennbar mit menschlicher Intentionalität verbunden sind, war die Voraussetzung für die Betriebswirtschaftslehre als eine Wissenschaft, die Verweigerung jeglicher moralischer oder ethischer Überlegungen in unseren Theorien und Managementkonzepten.

Gleichzeitig hat eine bestimmte Ideologie die meisten der Disziplinen, in denen Managementtheorien verankert sind, immer stärker durchdrungen. Diese von Milton Friedman (2002) als "Liberalismus" bezeichnete Ideologie beruht im Wesentlichen auf einer Reihe pessimistischer Annahmen über Individuen und Institutionen - eine "düstere Vision" (Hirschman, 1970), die den Hauptzweck der Sozialtheorie darin sieht, das "negative Problem" zu lösen, d. h. die aus menschlichen Unvollkommenheiten resultierenden sozialen Kosten zu begrenzen.

In Verbindung mit der Anmaßung von Wissen hat diese Ideologie dazu geführt, dass die Managementforschung zunehmend überzogene Wahrheitsansprüche erhebt, die auf partiellen Analysen und sowohl unrealistischen als auch verzerrten Annahmen beruhen.

All dies hätte noch keine negativen Folgen für die Managementpraxis, wäre da nicht die Besonderheit der doppelten Hermeneutik, die die Verbindung zwischen Theorie und Praxis in sozialen Bereichen kennzeichnet. Anders als Theorien in den Naturwissenschaften neigen Theorien in den Sozialwissenschaften dazu, sich selbst zu erfüllen (Gergen, 1973).

Eine Theorie der subatomaren Teilchen oder des Universums - ob richtig oder falsch - ändert nichts an den Eigenschaften dieser Teilchen oder des Universums. Wenn eine Theorie davon ausgeht, dass sich die Sonne um die Erde dreht, ändert sie nichts daran, was die Sonne tatsächlich tut. Wenn die Theorie also falsch ist,

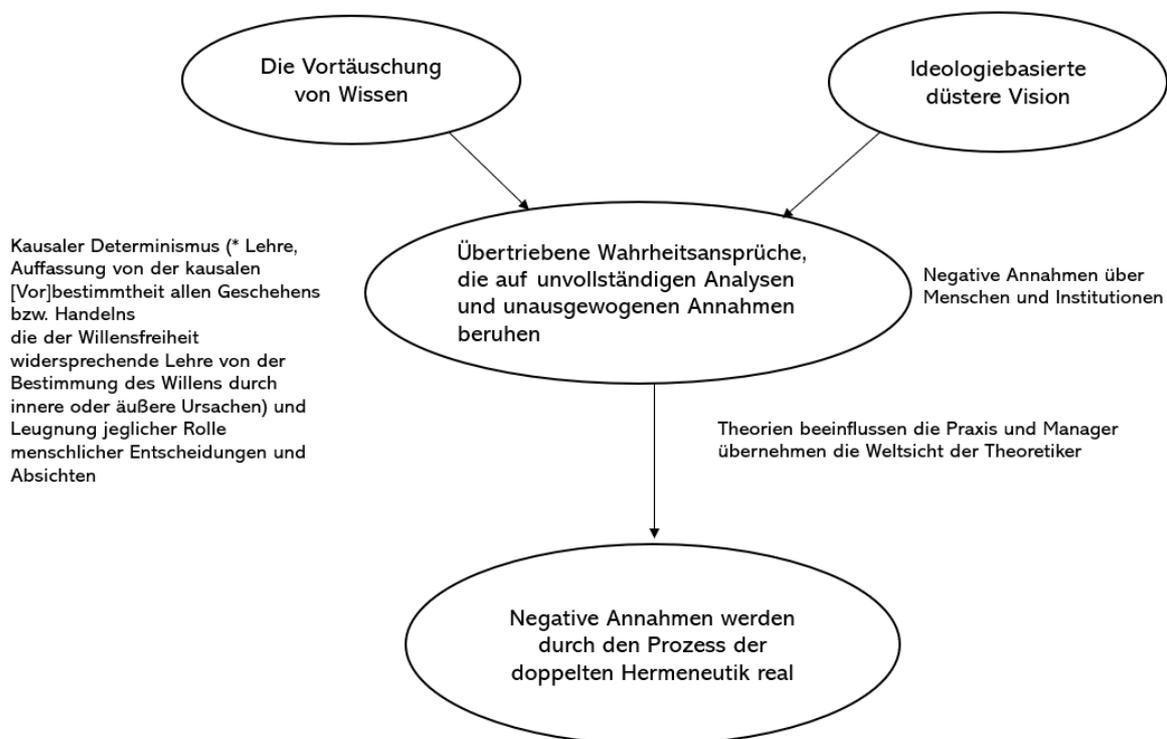


ABBILDUNG 1 - Die Tatsache, dass schlechte Theorien gute Praktiken zerstören

bleibt die Wahrheit erhalten und kann von jemand anderem entdeckt werden. Im Gegensatz dazu verändert eine Managementtheorie - wenn sie sich durchsetzt - das Verhalten von Managern, die beginnen, nach der Theorie zu handeln. Eine Theorie, die davon ausgeht, dass Menschen sich opportunistisch verhalten können, und die ihre Schlussfolgerungen für das Management von Menschen auf der Grundlage dieser Annahme zieht, kann zu Managementmaßnahmen führen, die das opportunistische Verhalten von Menschen wahrscheinlich verstärken (Ghoshal & Moran, 1996).

Eine Theorie, die Vorschriften für die Unternehmensführung auf der Annahme aufbaut, dass man Managern nicht trauen kann, kann dazu führen, dass Manager weniger vertrauenswürdig sind (Osterloh & Frey, 2003). Unabhängig davon, ob die Theorie zu Beginn richtig oder falsch war, kann sie richtig werden, wenn die Manager - die sowohl ihre Subjekte als auch die Konsumenten sind - ihr Verhalten an die Doktrin anpassen. Wie ich hier zeigen werde, ist genau das in den letzten Jahrzehnten mit der Managementpraxis geschehen, indem unser kollektiver Pessimismus über Manager in realisierte Pathologien im Managementverhalten umgewandelt wurde.

DER WISSENSCHAFTLICHE IRRTUM

Unser wichtigstes Bestreben als Wirtschaftswissenschaftler im letzten halben Jahrhundert war, die Betriebswirtschaftslehre zu einem Zweig der Sozialwissenschaften zu machen (Schlossman, Sedlak, & Wechsler, 1998). Wir lehnten das ab, was wir als "Romantik" der Analyse des Unternehmensverhaltens im Hinblick auf die Entscheidungen, Handlungen und Leistungen von Einzelpersonen ansahen (z. B. Andrews, 1980). Wir haben den "wissenschaftlichen" Ansatz übernommen, der versucht, Muster und Gesetze zu entdecken, und haben alle Vorstellungen von menschlicher Intentionalität durch den festen Glauben an kausalen Determinismus zur Erklärung aller

Aspekte der Unternehmensleistung ersetzt. In der Tat haben wir erklärt, dass die Wirtschaft auf eine Art Physik zurückzuführen ist, in der, selbst wenn einzelne Manager eine Rolle spielen, diese sicher von den wirtschaftlichen, sozialen und psychologischen Gesetzen bestimmt werden kann, die unweigerlich menschliches Handeln prägen. Legitimiert durch eine Reihe einflussreicher Berichte (z. B. Gordon & Howell, 1959) und unterstützt durch beträchtliche Investitionen, u. a. durch die Ford Foundation (ca. 250 Mio. \$, in 2003), sind diese Überzeugungen in den Wirtschaftshochschulen in den Vereinigten Staaten und in der ganzen Welt vorherrschend geworden (Clegg & Ross-Smith, 2003).

Die Übernahme wissenschaftlicher Methoden hat zweifellos einige bedeutende Vorteile für unsere Forschung und unsere Pädagogik mit sich gebracht, aber auch hohe Kosten verursacht. Wie die Wissenschaftsphilosophie deutlich macht, ist es leider ein Irrtum, so zu tun, als ob die Methoden der Naturwissenschaften unterschiedslos auf die Betriebswirtschaftslehre übertragen werden könnten, da eine solche Behauptung einige grundlegende Unterschiede zwischen den verschiedenen akademischen Disziplinen außer Acht lässt.

Abbildung 2 reproduziert von Elster (1983) bietet eine Möglichkeit, diese Unterschiede zu verstehen. Wie Elster argumentierte, muss man aus Sicht der Wissenschaftsphilosophie zunächst zwischen Natur- und Geisteswissenschaften unterscheiden.

Innerhalb der Naturwissenschaften besteht die Notwendigkeit, das Studium der anorganischen Natur wie der Physik und das Studium der organischen Natur wie der Biologie zu unterscheiden. In den Geisteswissenschaften muss ebenfalls zwischen den Sozialwissenschaften wie Wirtschaft und Psychologie und den ästhetischen Disziplinen wie Kunst unterschieden werden. Lassen wir für den Moment die Argumente derjenigen beiseite, die das Management als eine praktizierende Kunst einstufen (z. B. Eccles &

Nohria, 1992), und akzeptieren wir die gängigere Sichtweise und betrachten managementbezogene Theorien als Teil der Sozialwissenschaften. Elsters Interessen beschränkten sich auf die akademischen Belange der Wissenschaft. Er argumentierte, dass der grundlegende Unterschied zwischen diesen verschiedenen Bereichen weder in der Untersuchungsmethode noch in den Interessen liegt, denen sie dienen. Es liegt stattdessen in der Art der Erklärung und Theoretisierung, die für jeden angemessen ist. Elster kategorisierte Modi wie kausal, funktional und absichtlich und zeigte, warum für die Wissenschaften anorganischer Materie wie die Physik der kausale Modus der einzig akzeptable Erklärungsmodus ist. Funktionale Erklärungen, die auf Begriffen wie Nutzen, Evolution oder Fortschritt beruhen, spielen in der Physik keine Rolle, und es gibt auch keinen Platz für intentionale oder teleologische Erklärungen, die auf der Vorstellungskraft oder dem Willen eines Handelnden beruhen.

Funktionale Erklärungen spielen jedoch in den Wissenschaften der organischen Materie wie der Biologie eine wichtige Rolle. Alles, was man tun muss, um ein bestimmtes Merkmal eines Organismus oder einen Aspekt seines Verhaltens zu erklären, ist zu zeigen, dass das Merkmal oder Verhalten seine Fortpflanzungsfähigkeit verbessert. Der Grund, warum solche funktionalen Erklärungen angemessen sind, liegt in der Verfügbarkeit einer übergreifenden Kausaltheorie: der natürlichen Selektion. Intentionalität (Lehre von der Ausrichtung aller psychischen Handlungen auf ein reales oder ideales Ziel) spielt in der Biologie keine Rolle, da der Evolutionsprozess durch zufällige Fehler oder Mutationen gesteuert wird, auf die die Variationsquellen oder die Selektionseinheiten keinen Einfluss haben.

Der Grundbaustein der Sozialwissenschaften, die elementare Erklärungseinheit, ist das individuelle, absichtsgeleitete Handeln. Bei Bestehen einer solchen Intentionalität sind Funktionstheorien

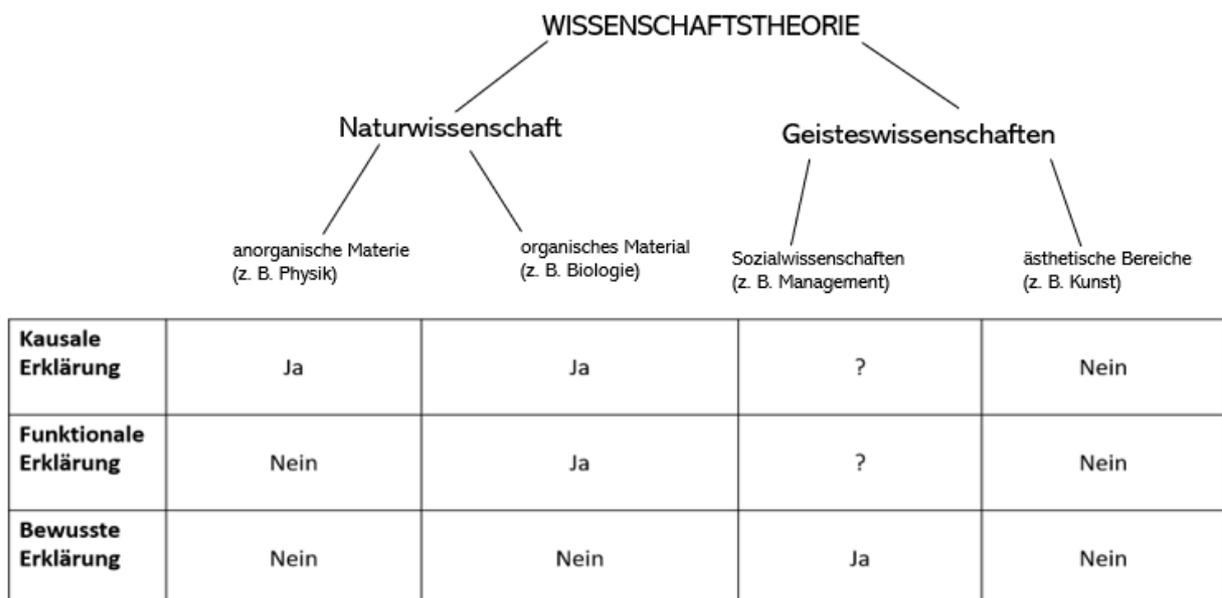


ABBILDUNG 2 - Die verschiedenen Erklärungsmodi für die verschiedenen Wissenschaften.
 Anmerkung. Aus: Explaining Technical Change, von J. Elster, 1983, Cambridge, England: Cambridge University Press.
 Übernommen mit Genehmigung.

verdächtig, außer unter bestimmten und relativ seltenen Umständen, da es in den Sozialwissenschaften kein allgemeines Gesetz gibt, das mit dem Gesetz der natürlichen Selektion in der Biologie vergleichbar wäre.

Wie Elster erläuterte, unterscheidet sich die intentionale Anpassung von der funktionalen Anpassung.

Erstere kann auf die ferne Zukunft gerichtet sein, während letztere typischerweise myopisch und opportunistisch ist. Absichtsvoll handelnde Menschen können Strategien wie "einen Schritt zurück, zwei Schritte vor" anwenden, die in der biologischen Evolution nur durch Zufall entstanden sind. (1983: 36).

Natürlich spielen Kausaltheorien in den Sozialwissenschaften eine Rolle, aber sie sind relativ begrenzt und eignen sich z. B. für die Analyse von Phänomenen, bei denen eine sehr große Zahl verschiedener Akteure interagiert (z. B. Kapitalmärkte) und bei denen die Absichten der einzelnen Akteure vernachlässigt werden können (ähnlich wie die analytischen Grundlagen der statistischen Quantenmechanik, die nicht versucht, die Ergebnisse für einzelne Teile zu erklären, sondern die statistische Schätzungen der Gesamtergebnisse vornimmt). Bei einer Reihe von Themen, die für die Lehre des Managements relevant sind, sind diese Bedingungen nicht gegeben. Dort überwiegen die menschlichen Absichten. Und Absichten sind mentale Zustände. Zu sagen, dass eine bestimmte Handlung eines Individuums durch eine bestimmte Absicht verursacht wurde, ist keine kausale Erklärung. Um Elster zu zitieren: "Mit kausalen Erklärungen können wir über alles reden, was existiert, einschließlich mentaler Phänomene, aber wir werden nicht in der Lage sein, mentale Phänomene von allem anderen zu unterscheiden, was existiert. (1983).

Managementtheorien sind derzeit in ihren Erklärungsweisen überwiegend kausal oder funktional. Ethik oder Moral sind

jedoch mentale Phänomene. Infolgedessen mussten sie von unserer Theorie und von den Praktiken, die solche Theorien geprägt haben, ausgeschlossen werden. Mit anderen Worten, eine Voraussetzung dafür, dass Betriebswirtschaftslehre eine Wissenschaft wird, sowie eine Folge des daraus resultierenden Glaubens an Determinismus war die ausdrückliche Ablehnung jeglicher Rolle moralischer oder ethischer Überlegungen in der Managementpraxis. Niemand hat diese Ablehnung stärker geäußert als Milton Friedman: "Nur wenige Trends könnten die Fundamente unserer freien Gesellschaft so tiefgreifend untergraben wie die Annahme, dass Unternehmensvertreter eine andere soziale Verantwortung haben als die, so viel Geld wie möglich für ihre Aktionäre zu verdienen"(2002:133).

Ich beziehe mich sowohl auf die Manager als auch auf die Managementprofessoren, die sich zu diesen Überzeugungen bekennen, auf die Worte von Isiah Berlin: „Man kann darüber streiten, welchen Einfluss, der eine oder andere auf die Gestaltung der Ereignisse hatte. Aber zu versuchen, das Verhalten von Individuen auf das von unpersönlichen sozialen Kräfte zu reduzieren, die nicht weiter in das Verhalten von Männern analysiert werden können, die... . Geschichte schreiben. . ist eine Form des falschen Bewusstseins von Bürokraten und Administratoren, die ihre Augen vor allem verschließen, was sich als nicht quantifizierbar erweist, und damit Absurditäten in der Theorie und Entmenschlichung in der Praxis begehen" (2002: 26).

Wenn Richard Posner behauptet, dass Gerechtigkeit nur deshalb wichtig ist, weil sie zur Vermeidung von Verschwendung führt, begeht er theoretisch Absurditäten, wie Todd Buchholtz (1999) darlegte, als er diese Behauptung als „düstere/ schwache Beobachtung eines brillanten Mannes“ bezeichnet (S. 199). Wenn Gary Becker (1993) behauptet, Diebstahl sei nur deshalb schädlich, weil er die Produktivität mindert, schließt er die Augen vor allem, was sich als nicht quantifizierbar erweist, und fällt dem

„falschen Bewusstsein“ zum Opfer, auf das sich Isiah Berlin bezieht.

In ähnlicher Weise, wenn Manager, einschließlich CEOs, ihre Handlungen rechtfertigen, indem sie auf die Ohnmacht angesichts externer Kräfte zurückgreifen, greifen sie auf die Entmenschlichung der Praxis zurück. Wenn sie behaupten, dass Wettbewerb oder Kapitalmärkte unerbittlich in ihren Forderungen sind und dass einzelne Unternehmen und Manager keinen Entscheidungsspielraum haben, befreien sie sich aufgrund der falschen Prämisse des Determinismus von jeglichem Gefühl moralischer oder ethischer Verantwortung ihrer Handlungen.

Es ist jedoch nicht nur die Moral, die Opfer dieses Bestrebens von Wirtschaftswissenschaftlern geworden ist, Management zu einer Wissenschaft zu machen. Auch der gesunde Menschenverstand hat einen Tribut gezahlt. Auf Kosten des Verlusts der Weisheit des gesunden Menschenverstandes bezog sich Donald Campbell (1988), als er zahlreiche Beispiele dafür lieferte, wie die Anwendung sozialer Theorien zu schlechten politischen Entscheidungen in den Vereinigten Staaten geführt hatte. So schrieb er unter Bezugnahme auf die Anwendung von wissenschaftlichen Methoden zur Bewertung von öffentlichen Programmen: "Wenn wir unsere verbesserten Wahrheitsansprüche so darstellen, als wären sie endgültige Errungenschaften, vergleichbar mit denen der Naturwissenschaften, und diese es daher rechtfertigen, sich über die Vernunft hinwegzusetzen, können sie gesellschaftlich destruktiv sein, wenn sie nicht übereinstimmen."

Friedrich von Hayek widmete seinen gesamten Nobelpreis-Gedenkvortrag der Gefahr wissenschaftlicher Ansprüche bei der Analyse sozialer Phänomene. Als Wirtschaftswissenschaftler sprach er an und räumte ein, dass „wir als Beruf die Dinge durcheinandergebracht haben“, und gab „dem Vorwand des Wissens“ die Schuld, so betitelte er seinen Vortrag (1989: 3–7). "Es scheint mir, dass dieses Versagen der Ökonomen, die öffentliche Ordnung erfolgreicher zu steuern,

eindeutig mit ihrer Neigung zusammenhängt, die Verfahren der brillant erfolgreichen Naturwissenschaften so genau wie möglich nachzuahmen", sagte Hayek. Aufgrund der Natur sozialer Phänomene, die Hayek als „Phänomene organisierter Komplexität“ bezeichnete, ist die Anwendung wissenschaftlicher Methoden auf solche Phänomene „oft die unwissenschaftlichste, und darüber hinaus gibt es in diesen Bereichen bestimmte Grenzen dessen, was wir von der Wissenschaft erwarten können.“

Betrachten Sie als Beispiel dafür, wie sich dieser Vorwand der Wissenschaft auf die Managementpraxis auswirkt, das Diktum von Milton Friedman, dass nur wenige Manager heute öffentlich in Frage stellen können, dass es ihre Aufgabe ist, den Shareholder Value zu maximieren. Woher kommt die enorme Gewissheit, die diese Behauptung zu tragen scheint?

Schließlich wissen wir, dass die Aktionäre das Unternehmen nicht besitzen - nicht in dem Sinne, wie ihre Häuser oder ihre Autos. Sie besitzen lediglich ein Recht auf die Cashflows des Unternehmens, was keineswegs dasselbe ist, wie das Eigentum am Unternehmen. Sie haben keine Eigentumsrechte an den tatsächlichen Vermögenswerten oder Geschäften, die dem Unternehmen selbst als „juristische Person“ gehören. In der Tat ist es diese grundlegende Trennung zwischen dem Eigentum an Aktien und dem Eigentum an Vermögenswerten, Ressourcen und den damit verbundenen Verbindlichkeiten eines Unternehmens, die öffentliche Unternehmen von Eigentümern oder Personengesellschaften unterscheidet. Der Grundsatz des tatsächlichen Eigentums an dem Unternehmen ist einfach nicht mit der Vermeidung von Verantwortung durch die „beschränkte Haftung“ vereinbar.

Wir wissen auch, dass der Wert, den ein Unternehmen schafft, durch eine Kombination von Ressourcen erzeugt wird, die von verschiedenen Anspruchsgruppen bereitgestellt werden: Mitarbeiter, einschließlich Manager, bringen beispielsweise ihr Humankapital ein, während

Aktionäre Finanzkapital beisteuern. Wenn die Wertschöpfung durch die Kombination der Ressourcen von Mitarbeitern und Aktionären erreicht wird, warum sollte die Wertverteilung nur letztere begünstigen? Warum muss der Mainstream unserer Theorien davon ausgehen, dass die Renditen nur für einen dieser verschiedenen Mitwirkenden maximiert werden?

Die Antwort - die einzige Antwort, die wirklich gültig ist - ist, dass diese Annahme bei der Strukturierung und Lösung netter mathematischer Modelle hilft. Die Besetzung von Aktionären in die Rolle von „Auftraggebern“, die mit Eigentümern oder Besitzern gleichzusetzen sind, und Managern als „Agenten“, die egozentrisch sind und nur daran interessiert sind, Unternehmensressourcen zu ihrem eigenen Vorteil zu nutzen, ist einfach deshalb gerechtfertigt, weil mit dieser Annahme die elegante Mathematik der Prinzipal-Agenten-Modelle auf die enorm komplexen wirtschaftlichen, sozialen und moralischen Probleme angewendet werden kann, die mit der Führung riesiger öffentlicher Unternehmen zusammenhängen, die einen so enormen Einfluss auf das Leben von Tausenden - oft Millionen - Menschen haben.

Um das Modell zu einer Lösung zu machen, müssen jedoch einige weitere Annahmen getroffen werden. Die Theorie geht also davon aus, dass die Arbeitsmärkte vollkommen effizient sind - mit anderen Worten: die Löhne jedes Mitarbeiters entsprechen voll und ganz dem Wert seiner Beiträge zum Unternehmen, und wenn dies nicht der Fall wäre, könnte der Arbeitnehmer sofort und kostenlos zu einem anderen Job wechseln. Mit dieser Annahme kann davon ausgegangen werden, dass die Anteilseigner das größere Risiko tragen, wodurch ihre Kapitaleinlage wichtiger wird als die Einlage von Humankapital durch Manager und andere Mitarbeiter. Daher müssen ihre Renditen maximiert sein (Jensen & Meckling, 1976).

Die Wahrheit ist natürlich genau das Gegenteil. Die meisten Aktionäre können

ihre Aktien viel einfacher verkaufen, als die meisten Mitarbeiter einen anderen Job finden. Mitarbeiter eines Unternehmens tragen in jeder Hinsicht mehr Risiken als die Aktionäre. Außerdem sind ihre Beiträge zu Wissen, Fähigkeiten und Unternehmertum in der Regel wichtiger, als die Kapitaleinlagen der Aktionäre ein reines Gut sind, das möglicherweise im Überangebot vorhanden ist (Quinn, 1992). Wie Grossman und Hart (1986) gezeigt haben, werden, sobald wir lückenhafte Vertragsverhältnisse zulassen, die verbleibenden Kontrollrechte im Optimalfall von der Gruppe gehalten, deren Investitionen im Hinblick auf die Wertschöpfung wichtiger sind. Wenn diese Wahrheiten anerkannt werden, kann es keine Grundlage für die Behauptung des Prinzips der Maximierung des Shareholder Value geben. Es gibt einfach keine stützenden Argumente.

Die Wahrheit ist natürlich genau das Gegenteil. Die meisten Aktionäre können ihre Aktien viel leichter verkaufen, als die meisten Arbeitnehmer einen anderen Arbeitsplatz finden können.

9

Einmal mehr hat Milton Friedman (1953) ein überzeugendes Gegenargument geliefert: „Machen Sie sich keine Sorgen, wenn die Annahmen unserer Theorien nicht der Realität entsprechen; was zählt ist, dass diese Theorien die Ergebnisse genau vorhersagen können. Die Theorien sind aufgrund ihrer Erklärungs- und Vorhersagekraft gültig, unabhängig davon, wie absurd die Annahmen aus der Sicht des gesunden Menschenverstands erscheinen mögen.“

Interessant ist, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie, die dem gesamten intellektuellen Konstrukt zur Unterstützung der Shareholder-Value-Maximierung zugrunde liegt, wenig Erklärungs- oder Vorhersagekraft hat. Die Lösung des Prinzipal-Agenten-Modells führt zu einigen relativ einfachen Rezepten: Die Anzahl und der Einfluss unabhängiger Aufsichtsräte sollten erhöht werden, damit

sie die Geschäftsführung wirksam kontrollieren können; die Rollen des Vorstandsvorsitzenden und des Geschäftsführers sollten aufgeteilt werden, um die Macht des letzteren zu verringern; es sollten Märkte für die Unternehmenskontrolle, d. h. für feindliche Übernahmen, geschaffen werden, damit sich Konkurrenten verschwenderischer Manager entledigen können. Zudem sollten Manager mit Aktienoptionen bezahlt werden, um sicherzustellen, dass sie die Interessen der Aktionäre unnachgiebig verfolgen. Tatsache ist, dass keiner dieser Faktoren die vorhergesagten Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat.

Eine Überprüfung von 54 Studien über die Auswirkungen der Zusammensetzung des Verwaltungsrats auf die Leistung zeigt, dass der Anteil unabhängiger Direktoren im Verwaltungsrat keinen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensleistung hat. Eine ähnliche Auswertung von 31 Studien über die Auswirkungen der Trennung von Führungspositionen zeigt, dass es sich in keiner Weise auf die Unternehmensleistung auswirkt, ob dieselben oder unterschiedliche Personen die Positionen des Vorsitzenden und des Geschäftsführers besetzen. Diese Studien beziehen sich auf Unternehmen mit Sitz in verschiedenen Ländern. Die Schlussfolgerungen gelten unabhängig davon, ob die Leistung anhand des Marktwerts des Unternehmens oder anhand von Bilanzzahlen, wie der Rendite des eingesetzten Kapitals, bewertet wird. (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998).

Die empirischen Erkenntnisse über die Folgen des Wettbewerbs um die Unternehmenskontrolle sind höchst uneindeutig. Und selbst Michael Jensen, der Befürworter der Theorie, musste zugeben, dass Aktienoptionen nicht ganz so funktioniert haben, wie er gehofft hatte (The Economist, 16. November 2002: 66).

Unrealistische Annahmen und ungültige Vorschriften - und doch bleiben die Theorie und das Diktum, zu dem sie führt, absolut. Wie Margaret Blair (1995) gezeigt hat, hat diese Theorie, verstärkt durch die Macht der institutionellen

Anleger und ihrer politischen und wissenschaftlichen Unterstützer, sowohl regulatorische Änderungen als auch Gerichtsentscheidungen in den Vereinigten Staaten beeinflusst und dem Argument letztlich ein Maß an Legitimität und Sicherheit verliehen, welches nur noch wenige Manager oder Wissenschaftler zu hinterfragen wagen. Gleichzeitig liegt die Ursache der jüngsten Unternehmensskandale in den Vereinigten Staaten, wie Thomas Kochan festgestellt hat, in der "übermäßigen Betonung, die amerikanische Unternehmen in den letzten Jahren auf die Maximierung des Shareholder Value legen mussten, ohne die Auswirkungen ihres Handelns auf andere Stakeholder zu berücksichtigen". (2002: 139).

Am merkwürdigsten ist, dass die Prinzipal-Agent-Theorie trotz ihrer mangelnden Gültigkeit und mangelnder empirischer Belegbarkeit weiterhin die akademische Forschung zur Unternehmensführung dominiert (Daily, Dalton, & Cannella, 2003). Trotz der Fehlentwicklungen in Unternehmen, die den Vorschriften dieser Theorie voll und ganz entsprachen - wie z. B. Enron, das seinen Vorstand mit vielen (80 %) hochrangigen unabhängigen Direktoren besetzt hatte, die den Vorsitz in den meisten wichtigen Ausschüssen innehatten, die Rollen des Vorsitzenden und des Geschäftsführers trennten, den leitenden Angestellten großzügige Aktienoptionen gewährten und in der wirtschaftlich stärksten Region der Welt tätig waren - ist es dennoch merkwürdig, dass die Prinzipal-Agent-Theorie weiterhin die wissenschaftliche Forschung zur Unternehmensführung dominiert und in der Wirtschaft mit dem fortschrittlichsten Wirtschaftszweig für Unternehmenskontrolle tätig war. Alle behördlichen Überprüfungen der Unternehmensführung, wie z. B. durch die SEC in den Vereinigten Staaten, durch Derek Higgs im Vereinigten Königreich und durch den Narayanamurthy-Ausschuss in Indien, stützen sich noch stärker auf die rigorose Umsetzung derselben diskreditierten Rezepte!

Warum überdenken wir die Frage der Corporate Governance nicht grundlegend? Warum gehen wir in unseren Theorien nicht davon aus, dass Unternehmen überleben und gedeihen, wenn sie gleichzeitig die Interessen der Kunden, der Mitarbeiter, der Aktionäre und vielleicht sogar der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, berücksichtigen? Eine solche Perspektive ist zum Beispiel in der Stewardship-Theorie vorhanden (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997); warum nehmen wir dann in unserer Forschung zur Unternehmensführung so überwiegend die Prinzipal-Agenten-Theorie an und ignorieren diesen viel sinnvolleren Vorschlag?

Warum überdenken wir die Frage der Corporate Governance nicht grundlegend?

Die ehrliche Antwort ist, dass eine solche Perspektive nicht elegant modelliert werden kann - es gibt keine Mathematik. Eine solche Theorie würde weder eindeutige, überprüfbare Aussagen liefern, noch einfache, reduktionistische Rezepte bereitstellen. Mit einer solchen Prämisse könnte der Anschein von Wissen nicht gewahrt werden. Die Wirtschaft könnte nicht als Wissenschaft behandelt werden. Wir müssten auf die Weisheit des gesunden Menschenverstandes zurückgreifen, der Informationen über das, "was ist", mit der Vorstellung von dem, "was sein sollte", verbindet, um sowohl ein praktisches Verständnis als auch einige pragmatische Rezepte für "Phänomene organisierter Komplexität" zu entwickeln, die die Frage der Unternehmensführung darstellt.

Auch dies ist Wissenschaft, aber sie führt zu Theorien, die nicht den Anspruch erheben, wissenschaftliche Gesetze zu sein, sondern lediglich als vorübergehende "Spazierstöcke" - in den Worten von Fritz Röthlisberger (1977) - dienen, um uns bei der Sinnfindung zu helfen, bis ein besserer Spazierstock gefunden werden kann. Und wenn die Assoziation von

Wissenschaft mit gesundem Menschenverstand wie ein Oxymoron erscheint, so liegt das nur an der extrem restriktiven Definition des Begriffs „Wissenschaft“, in die uns der Anspruch auf Wissen gezwängt hat.

Sigmund Freud schrieb über sich und seine Arbeit: "[Sie] schätzen mich oft zu hoch ein. Ich bin nicht wirklich ein Mann der Wissenschaft, kein Forscher und kein Denker. Ich bin von meinem Temperament her nichts anderes als ein Eroberer und wenn man den Begriff übersetzen will: ein Abenteurer mit der Neugier, der Kühnheit und der Hartnäckigkeit, die zu dieser Art von Wesen gehören" (In Jones, 1964: 171).

Freuds induktiver und iterativer Ansatz zur Sinnfindung, der oft als ad hoc und unwissenschaftlich kritisiert wird, war eine Wissenschaft des gesunden Menschenverstandes. So war es auch bei Darwin, der ebenfalls ein Forschungsmodell verfolgte, das die Arbeit eines Detektivs und nicht die eines Experimentators darstellte, der von den Leidenschaften eines Abenteurers und nicht von denen eines Mathematikers angetrieben wurde. Die Wissenschaft des gesunden Menschenverstandes ist die Erkenntnistheorie der disziplinierten Vorstellungskraft, wie sie von Karl Weick (1989) vertreten wird und nicht die Erkenntnistheorie der formalisierten Fälschung, wie sie Karl Popper (1968) vertrat.

Um den Anschein von Wissen zu wahren, haben wir Bedingungen geschaffen, unter denen diese Art von Wissenschaft in unserer Gemeinschaft nicht mehr gedeihen kann. Dies gilt für alle sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Merkwürdigerweise ist es am stärksten in den Wirtschaftsschulen der Fall. Dort sind wir, in unserem Wunsch nach Respekt von den Gelehrten, in anderen Bereichen noch intoleranter gegenüber der Wissenschaft des gesunden Menschenverstandes als diejenigen, deren Respekt wir suchen (Bailey & Ford, 1996). "Wir bitten den Leser, sich zu überlegen, ob die von Menschen wie Freud, Marx oder Darwin vorgelegten Beweise den empirischen

Standards der führenden Fachzeitschriften im Bereich der Organisationsforschung entsprechen würden", so Robert Sutton und Barry Staw (1995: 371-384). In gleicher Weise kann man fragen: "Würden die Argumente eines Hayek, eines McGregor oder eines Barnard den Standards entsprechen, nach denen diese Zeitschriften die Theorie bewerten?"

In seinem Buch „*Scholarship Reconsidered*“ beschreibt Ernest Boyer (1990) vier verschiedene Arten von Wissenschaft: die Wissenschaft der Entdeckung (Forschung), die Wissenschaft der Integration (Synthese), die Wissenschaft der Praxis (Anwendung) und die Wissenschaft der Lehre (Pädagogik). In der Vergangenheit haben die Wirtschaftshochschulen alle vier Arten von Wissenschaft als gleichwertig anerkannt und aufgenommen. In den letzten 30 Jahren haben wir diese Vorliebe für Pluralismus verloren. Was als völlig gerechtfertigtes Bestreben begann, die Wissenschaft der Entdeckung in das Studium der Betriebswirtschaft einzuführen, endete mit dem Exzess, alle anderen Formen der Wissenschaft aus der Welt der Wirtschaftshochschulen zu verdrängen. Diejenigen, die in erster Linie an Synthese, Anwendung oder Pädagogik interessiert sind, wurden aus unserem Umfeld ausgeschlossen oder bestenfalls an der Peripherie untergebracht und von der akademischen Tafelrunde, die nur noch den Wissenschaftlern vorbehalten ist, isoliert.

Was wäre, wenn wir diesen Trend umkehren würden, um diesen Menschen einen Raum zu geben? Es gibt sie - oft außerhalb des akademischen Mainstreams - und es ist ihre Arbeit, auf die wir uns in erster Linie verlassen, um unsere Lehranforderungen zu erfüllen. Was wäre, wenn wir sie wieder in den Mainstream aufnehmen würden, als gleichberechtigte Mitglieder - und sie nicht nach ihren wissenschaftlichen Qualifikationen, sondern nach ihrem praktischen Wissen beurteilen würden? Was wäre, wenn wir in Anerkennung des "Forschungsnutzens von Generalisten und Generalismus" (Pfeffer & Fong, 2002: 88) den Generalisten eine

Festanstellung gewähren, ihnen erlauben würden, Gleichgesinnte auszubilden und mit den Wissenschaftlern an der Tafelrunde zu interagieren? Das würde zwar den Schein des Wissens gefährden, aber würde es nicht ein reicheres Umfeld für die Schaffung von Wissen generieren? Würde es uns nicht helfen, die gegenseitigen Absurditäten in der Theorie auszusortieren und dadurch die Gefahr einer Entmenschlichung der Praxis zu verringern?

IDEOLOGIEBASIERTE DÜSTERE VISION

Die derzeit einflussreichen Theorien zu Wirtschaft und Management stammen aus verschiedenen akademischen Disziplinen, darunter Psychologie, Soziologie und - natürlich - vor allem aus den Wirtschaftswissenschaften. Gemeinsam konvergieren sie jedoch zunehmend zu einer pessimistischen Sicht der menschlichen Natur, der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und der Prozesse der Anpassung und des Wandels von Unternehmen. Diese negativen Annahmen manifestieren sich in der starken Form des Determinismus sowohl in der ökologischen (z.B. Hannan & Freeman, 1977) als auch in der institutionellen (z.B. DiMaggio & Powell, 1983) Analyse von Organisationen; in der Leugnung der Möglichkeit einer zweckmäßigen und zielgerichteten Anpassung in den Handlungstheorien des Unternehmens (z.B., Cyert & March, 1963); in der Konzentration auf die Abschöpfung anstelle der Wertschöpfung in den meisten Strategietheorien (z.B. Porter, 1980); und in den Annahmen über Drückebergerei, Opportunismus und Trägheit in der ökonomischen Analyse von Unternehmen (z.B. Alchian & Demsetz, 1972; Williamson, 1975).

In seinem Artikel "The Search for Paradigms as a Hindrance to Understanding" (Die Suche nach Paradigmen als Hindernis für das Verstehen) hat Albert Hirschman (1970) die Quelle dieses Pessimismus auf das zurückgeführt, was er eine "paradigmen-basierte düstere Vision" nennt, die er, wie der Titel seines Artikels andeutet, als entscheidendes

Hindernis für die Entwicklung eines effektiven Verständnisses komplexer sozialer Phänomene betrachtet. Diese düstere Vision, die im Wesentlichen auf einer Ideologie beruht, ist als Grundannahme tief in den Theorien verankert, die daher weder mit dem gesunden Menschenverstand noch mit empirischen Erkenntnissen in Einklang gebracht werden müssen. Und es sind diese pessimistischen Annahmen, die durch den von uns beschriebenen Selbsterfüllungsprozess die Fähigkeit der Manager, eine positivere Rolle in der Gesellschaft zu spielen, eingeschränkt haben.

Nehmen wir zum Beispiel die Annahmen über die menschliche Natur. Wie Herbert Simon feststellte, "ist nichts grundlegender für die Festlegung unserer Forschungsfrage und die Festlegung unserer Forschungsmethoden als unsere Auffassung von der Natur des Menschen, dessen Verhalten wir untersuchen. . . Sie macht einen Unterschied für die Forschung, aber auch für die richtige Gestaltung von Institutionen" (1985: 293).

Die Mainstream-Ökonomie ist im Wesentlichen immer von der Annahme des Homo Oeconomicus ausgegangen – einer Annahme des Menschen als rationaler, eigennütziger Maximierer. Obwohl in letzter Zeit vor allem im Bereich der Verhaltensökonomie, systematischen Abweichungen von der Rationalität im menschlichen Verhalten Aufmerksamkeit geschenkt wurde, beschränkte sich diese weitgehend auf "Unvernunft" und nicht auf irgendeinen Aspekt der uneigennütigen Präferenzen von Individuen (z. B. Kahneman, Slovic & Tversky, 1982).

Selbst in der Soziologie und der Psychologie, die als akademische Disziplinen von der Erkenntnis ausgingen, dass menschliches Verhalten durch andere Faktoren als das bewusste, rationale Eigeninteresse geprägt sein kann, ist die Vorstellung, dass das Verhalten selbstsüchtig ist, zunehmend zur Grundannahme geworden. Die freundschaftlichen Beziehungen von Menschen werden von Soziologen als Mittel analysiert, mit denen Einzelpersonen soziale Netzwerke

nutzen, um ihren persönlichen Einfluss, ihre Macht oder ihre Bezahlung zu verbessern (z. B. Burt, 1997). Und Sozialpsychologen greifen zunehmend auf die gleiche Annahme über die menschliche Natur zurück, wenn sie untersuchen, wie Menschen mit anderen interagieren (z. B. Homans, 1961; Thibaut & Kelley, 1959). Der gesunde Menschenverstand hat natürlich schon immer erkannt, dass menschliches Verhalten von anderen Motiven beeinflusst werden kann. In zunehmendem Maße wird das, was der gesunde Menschenverstand nahelegt, durch empirische Belege in überwältigender Weise bestätigt. Nicht nur bei Verhaltensweisen wie Mütter, die sich um ihre Kinder kümmern, Menschen, die nach einer Mahlzeit in einem Restaurant, das sie wahrscheinlich nie wieder besuchen werden, ein Trinkgeld geben, oder Freiwilligen des Friedenskorps, die sich inmitten der Verelendung verarmter Länder abrackern, werden die Grenzen des Eigennutzmodells deutlich - sie zeigen sich sogar in sorgfältigen Experimenten, die von Wirtschaftswissenschaftlern entwickelt wurden, um ihre Theorien unter kontrollierten Bedingungen zu testen, bei denen "Abweichungen" wie Altruismus oder Liebe streng ausgeschlossen sind.

Nehmen wir zum Beispiel das "Ultimatumspiel", bei dem ein Spieler, der als Proposer bezeichnet wird, die Möglichkeit erhält, die Aufteilung einer bestimmten Summe - eines Geschenks - zwischen sich und einem anderen Spieler, dem Responder, vorzuschlagen. Wenn der Responder den Vorschlag annimmt, wird die Summe wie vorgeschlagen aufgeteilt. Lehnt er den Vorschlag ab, erhält keiner der beiden Spieler etwas. In jeder Variante des auf Eigeninteresse basierenden Modells menschlichen Verhaltens, sollte die Antragstellerin dem Antragsgegner nur einen symbolischen Betrag anbieten und den Großteil des Betrags für sich selbst behalten. Der Antragsgegner sollte den Vorschlag annehmen, da selbst ein symbolischer Betrag mehr ist als

nichts, was die Einzige ihm zur Verfügung stehende Alternative ist.

Sehr zum Leidwesen aller Anhänger des Homo-Öconomicus-Modells, einschließlich derjenigen, die einige relativ ausgefeilte Versionen des Modells vorgeschlagen haben (z. B. Jensen & Meckling, 1994), tritt dieses Ergebnis in Experimenten fast nie ein (Camerer & Thaler, 1995). Münzangebote werden selten gemacht und noch seltener angenommen. Oft bieten die Antragsteller eine 60:40-Aufteilung an, wobei sie ihre Position als Erstanbieter ausnutzen, diesen Vorteil aber aus Sorge um den Antragsgegner nicht voll ausschöpfen. Am häufigsten schlagen sie jedoch eine Aufteilung von 50:50 vor, und zwar aus einem Gerechtigkeitsgedanken heraus, der besagt, dass Zufallsgewinne gleichmäßig unter den an dem Ereignis Beteiligten verteilt werden sollten.

Mit anderen Worten: Menschen haben Präferenzen, die in der Sprache von Avner Ben-Ner und Louis Putterman (1998) als selbst-, fremd- und prozessbezogen klassifiziert werden können. Sie schreiben, "Selbstbezogene Präferenzen betreffen den eigenen Konsum und andere Ergebnisse; fremdbezogene Präferenzen betreffen den Konsum und die Ergebnisse anderer, und prozessbezogene Präferenzen betreffen die Art und Weise, wie sich die betreffende Person und andere verhalten, einschließlich der Art und Weise, wie sie die gewünschten Ergebnisse erzielen" (S. 7). Außerdem stehen diese Präferenzen nicht in einer Hierarchie, sondern stellen unabhängige menschliche Bedürfnisse dar. Wie Amartya Sen anmerkt, "sollten wir, wenn wir die Möglichkeit einer umsichtigen Erklärung für offensichtlich moralisches Verhalten haben, nicht in die Falle tappen, anzunehmen, dass die Annahme reinen Eigeninteresses in irgendeiner Weise elementarer ist, als die Annahme anderer Werte. Moralische oder soziale Belange können ebenso grundlegend oder elementar sein" (1998: xii). James Q. Wilson (1993) geht sogar noch weiter: "Im Großen und Ganzen denke ich, dass die

uneigennützigen Merkmale der menschlichen Natur die eigennützigen überwiegen."

Wenn sowohl der gesunde Menschenverstand als auch empirische Beweise das Gegenteil nahelegen, warum dominiert dann das pessimistische Modell des Menschen als rein eigennütziges Wesen immer noch so sehr die Managementtheorien? Die Antwort liegt nicht in der Evidenz, sondern in der Ideologie. Theorien über soziale Phänomene sind ideologisch motiviert und müssen es auch sein. Trotz des Anspruchs, wertfrei zu sein, kann keine soziale Theorie wertfrei sein. Und obwohl keine sozial-wissenschaftliche Disziplin einen stärkeren Anspruch auf Objektivität erhebt als die Wirtschaftswissenschaften, ist kein Bereich der Sozialwissenschaften sowohl in seinen Annahmen als auch in seiner Sprache stärker wertebeladen als die Ökonomie und all ihre Derivate, einschließlich eines Großteils der modernen Finanz- und Managementtheorien (Frankfurter & McGoun, 1999). Wie Robert Nelson (2001) feststellte, "sind die direkten Vorfahren der heutigen Wirtschaftswissenschaftler keine Wissenschaftler wie Albert Einstein oder Issac Newton, sondern wir Wirtschaftswissenschaftler sind eher die Erben von Thomas Aquinas und Martin Luther".

Aber was ist der Zusammenhang zwischen Ideologie und Pessimismus? Warum ist die Ideologie pessimistisch? Auch hier hat Milton Friedman (2002) die ehrlichste und direkteste Antwort gegeben. Er bezeichnete die Ideologie als "Liberalismus", wobei er jedoch gleichzeitig darauf hinwies, dass sich seine Verwendung des Begriffs nicht auf die korrupte Assoziation mit Konzepten wie Sozialfürsorge oder Gleichheit bezog, sondern auf die frühere Betonung der "Freiheit als oberstes Ziel und des Individuums als oberste Instanz in der Gesellschaft". Er erkannte auch an, dass die Ideologie üblicherweise als "Konservatismus" bezeichnet wurde, zog aber den Begriff "Liberalismus" vor, weil er "radikaler" klang (S. 6).

Im Mittelpunkt dieser Ideologie stehen zwei Überzeugungen. Erstens, so Friedman, "besteht ein Hauptziel des Liberalen darin, das ethische Problem dem Individuum zu überlassen". Mit anderen Worten: Es kann und muss aus der Gesellschaftstheorie ausgeklammert werden. Der Weg dorthin besteht darin, alle Theorien auf die Annahme eines homogenen menschlichen Verhaltens auf der Grundlage von Eigeninteresse zu gründen. Und zweitens: "Der Liberale betrachtet den Menschen als unvollkommenes Wesen ... und sieht das Problem der sozialen Organisation ebenso als negatives Problem, das darin besteht, schlechte Menschen daran zu hindern, Schaden anzurichten, wie guten Menschen zu ermöglichen, Gutes zu tun." (S.12). Und da sich ein Großteil der Sozialwissenschaft bis dahin auf den zweiten Teil des Problems konzentriert hatte, konzentrierte sich die Agenda der Sozialwissenschaftler in den letzten 40 Jahren auf den ersten Teil, d. h. das "negative Problem". So entsteht der Pessimismus, die ideologisch begründete düstere Vision.

Jeffrey Pfeffer (1993) hat u.a. kritisiert, dass die Managementwissenschaftler Theorien vermehren, anstatt einen Konsens über ein bestimmtes Paradigma zu suchen. Er hat Recht mit der Verbreitung verschiedener Theorien, aber er irrt, wenn er annimmt, dass sich kein dominantes Paradigma abzeichnet. Während in einzelnen Bereichen, wie der Organisationstheorie oder dem strategischen Management, Autoren auf der Grundlage sehr unterschiedlicher Annahmen und Traditionen forschen können und dies auch tun, hat Friedmans Version des Liberalismus im letzten halben Jahrhundert tatsächlich alle managementbezogenen Disziplinen kolonisiert (siehe Abbildung 3).

Die Wurzeln dieser Ideologie liegen in der Philosophie des radikalen Individualismus, die unter anderem von Hume, Bentham und Locke formuliert wurde (Berlin, 2002). Während die Philosophie des radikalen Individualismus die Arbeit vieler Wissenschaftler an vielen verschiedenen Institutionen beeinflusst hat, wurde der Einfluss auf die Management-

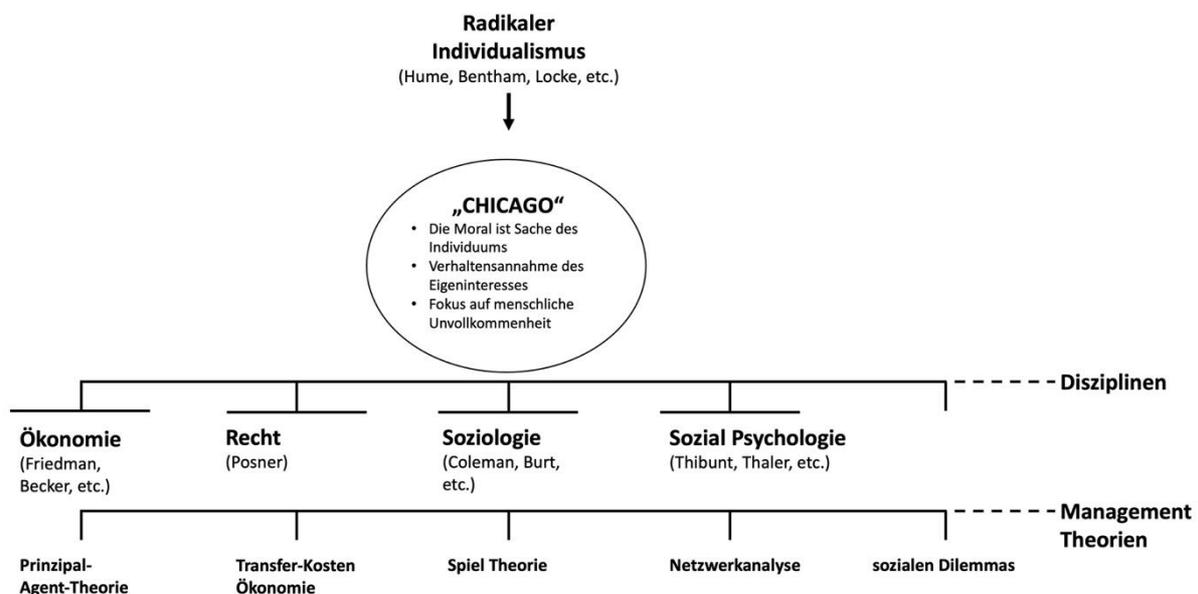


ABBILDUNG 3 Die schleichende Verbreitung einer Ideologie in den Managementtheorien

forschung weitgehend von der Universität Chicago geprägt. In und durch diese Institution ist der "Liberalismus", wie Friedman ihn nannte, in die Wirtschaftswissenschaften, die Rechtswissenschaften, die Soziologie, die Sozialpsychologie und in die meisten anderen Kerndisziplinen vorgedrungen und hat Theorien, wie die Agency-Theorie, die Transaktionskostenökonomie, die Spieltheorie, die Analyse sozialer Netzwerke, Theorien sozialer Dilemmata usw. hervorgebracht, auf die wir uns heute routinemäßig stützen, sowohl auf den radikalen Individualismus als auch auf Friedmans Liberalismus, um unsere Forschung zu gestalten und unsere Lehre anzuleiten.

In ihrer Analyse der Entwicklung der Managementtheorie, die sie als "Fakten-Wert-Antinomie" bezeichnen, beobachten Eastman und Bailey (1998) das Aufkommen von wertorientierten Theorieansätzen im späten 20. Jahrhundert. Obwohl sie die Polarisierung der Theorie um verschiedene Wertekonzepte herum richtig erkannt haben, haben sie vermutlich das Ausmaß unterschätzt, in dem sich die "Chicago-Agenda" allmählich in alle verschiedenen

Disziplinen eingeschlichen hat - eine Beobachtung, die auch Donaldson (1990) gemacht hat. Nietzsche Unterschied zwischen Wissenschaftlern und wissenschaftlich Tätigen; die meisten von uns dienen zunehmend der letzteren Rolle, indem sie die ideologie-gestützten düsteren Sichtweisen von Forschungsgebiet zu Forschungsgebiet und von Anwendungsfeld zu Anwendungsfeld tragen.

Kombiniert man ideologiegestützte düstere Sichtweisen mit dem Prozess der selbsterfüllenden Prophezeiung, lässt sich leicht erkennen, wie Theorien zu einigen der von uns beobachteten Managementverhaltensweisen und damit verbundenen Problemen führen können. Betrachten wir zum Beispiel den Fall der Transaktionskostenökonomie, auf den ich zu Beginn dieses Artikels hingewiesen habe. Oliver Williamson (1975), der eifrigste Verfechter dieser Theorie, ging von

der Auffassung Friedmans aus: Manche Menschen sind

opportunistisch - nicht nur eigennützig, sondern schlimmer. Sie geben Versprechen ab, obwohl sie wissen, dass sie diese sofort brechen würden, wenn es ihnen mehr nützt als es sie kostet. Sie lügen und betrügen. Auch wenn die meisten Menschen nicht so sind, gibt es doch einige von ihnen, und es ist unmöglich, ex ante zu unterscheiden, wer wie verlangt ist. Das "Negativproblem", auf das sich diese Theorie konzentriert, ist die Art und Weise, wie Organisationen geführt werden müssen, um zu verhindern, dass diese "schlechten" Menschen andere Menschen schädigen.

Was aus der Theorie folgt, ist recht einfach. Die Aufgabe des Managers besteht darin, die hierarchische Autorität zu nutzen, um zu verhindern, dass die Opportunisten auf Kosten der anderen profitieren. Um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen, müssen die Manager wissen, was jeder zu tun hat, ihnen strikte Anweisungen geben und ihre Möglichkeiten zur Überwachung und Kontrolle sowie zur Belohnung und Bestrafung nutzen, um sicherzustellen, dass jeder tut, was ihm aufgetragen wird. So wird es von "Fiat" umgesetzt.

Was ist das Ergebnis eines solchen Managementansatzes? Wahrscheinlich - und dafür gibt es deutliche Hinweise - genau das Gegenteil von dem, was Williamsons Theorie vorhersagt: Anstatt opportunistisches Verhalten von Menschen einzudämmen und zu reduzieren, wird es wahrscheinlich sogar genau solche Verhaltensweisen hervorrufen und verstärken (Ghoshal & Moran, 1996).

Für Manager hat die Annahme von Williamsons Ratschlägen unter dem Strich zur Folge, was Strickland (1958) als "das Dilemma des Vorgesetzten" bezeichnet hat: Die Situation, in der der Einsatz von Überwachung, Kontrolle und Autorität dazu führt, dass das Management den Mitarbeitern misstraut und einen erhöhten Bedarf an Überwachung und Kontrolle sieht.

Da alle Verhaltensweisen von den Managern als durch die bestehenden Kontrollen motiviert angesehen werden, entwickeln sie ein verzerrtes Bild von ihren Mitarbeitern. Für die Mitarbeiter signalisiert der Einsatz von hierarchischen Kontrollmechanismen, dass man ihnen weder vertraut noch zutraut, sich ohne solche Maßnahmen angemessen zu verhalten. Eine als kontrollierend wahrgenommene Überwachung bedroht das persönliche Autonomieempfinden und mindert die intrinsische Motivation. Sie beschädigt ihre Selbstwahrnehmung. Eine der wahrscheinlichen Folgen dieser erodierenden Haltung ist eine Verlagerung von der bedingungslosen und freiwilligen Zusammenarbeit zu einer oberflächlichen Befolgung.

Diese negativen Gefühle von Managern und Mitarbeitern führen zu einer pathologische Beziehungsspirale, die von den Psychologen Michael Enzle und Samuel Anderson (1993) wie folgt beschrieben wurde:

Die Überwacher misstrauen ihren Überwachten aufgrund ihrer eigenen Kontrolle und die Überwachten werden unmotiviert und unzuverlässig. Daraufhin sind diese nun nachweislich nicht mehr vertrauenswürdig und müssen noch intensiver überwacht werden. Diese verstärkte Kontrolle verstärkt auch den Schaden an den Überwachten. Das Vertrauen und die Vertrauenswürdigkeit verschlechtern sich.

Kombinieren Sie die Agency-Theorie mit der Transaktionskostenökonomie, fügen Sie Standardversionen der Spieltheorie und der Verhandlungsanalyse hinzu, und das Bild des Managers, ist eines, das in der Praxis inzwischen sehr vertraut ist: die rücksichtslos hart arbeitende, streng von oben nach unten gerichtete, auf Befehl und Kontrolle ausgerichtete, vom Shareholder-Value besessene, um jeden Preis gewinnende Manager-Persönlichkeit, deren Beispiele Scott Paper's "Chainsaw" Al Dunlap und Tyco's Dennis

Kozlowski nur die extremsten sind. Das ist es, was Isaiah Berlin angedeutet hat, als er über Absurditäten in der Theorie schrieb, die zu einer Entmenschlichung der Praxis führen.

„So wie es einen Grad an Verdorbenheit in der Menschheit gibt, der ein gewisses Maß an Vorsicht und Misstrauen erfordert, so gibt es auch andere Eigenschaften in der menschlichen Natur, die ein gewisses Maß an Wertschätzung und Vertrauen rechtfertigen“, schrieb James Madison in den Federalist Papers (Nr. 55). Was würde passieren, wenn wir diese Komplexität der menschlichen Natur in unseren Theorien anerkennen würden, diese Kombination von Gut und Böse, anstatt uns nur auf Friedmans "negatives Problem" zu konzentrieren? Was würde passieren, wenn wir in unseren Annahmen über die menschliche Natur die Existenz anderer und prozessbezogener Präferenzen zusammen mit den selbstbezogenen Präferenzen anerkennen würden? Es würde unsere Theorie grundlegend verändern.

Die gute Nachricht ist, dass dieses Unterfangen bereits begonnen zu haben scheint. Im Bereich der Psychologie förderte Martin Seligman - in seiner Eigenschaft als Präsident der American Psychological Association im Jahr 1998 - eine neue Initiative, die er als positive Psychologie bezeichnete. Seligman argumentierte, dass die Forschung in der Psychologie seit dem Zweiten Weltkrieg auf einem, wie er es nannte, "Krankheitsmodell der menschlichen Natur" basierte. Der Mensch wurde als "fehlerhaft und zerbrechlich, als Opfer grausamer Umwelteinflüsse oder schlechter Genetik, und wenn nicht in der Negierung, dann bestenfalls in der Korrektur" gesehen. In der Tat war den Psychologen alles Positive am Menschen - Hoffnung, Optimismus, Altruismus, Mut, Freude und Erfüllung - suspekt geworden. Diese Fokussierung auf Pathologien habe zwar zu wichtigen Fortschritten beim Verständnis, bei der Behandlung und bei der Vorbeugung von psychischen Störungen geführt, doch habe dieser Fortschritt auch

viel gekostet, argumentierte Seligmann. Es vernachlässigt die menschlichen Stärken und ignoriert, was bei Menschen richtig laufen kann (Peterson & Seligman, 2003).

Die positive Psychologie, wie sie von Seligman und seinen Mitarbeitern entwickelt wurde, schlägt vor, dass es an der Zeit ist, dieses Ungleichgewicht zu korrigieren und die weit verbreiteten Annahmen des Krankheitsmodells in Frage zu stellen. "Die positive Psychologie fordert, dass man sich auf die Stärken genauso konzentriert wie auf die Schwächen, dass man sich für den Aufbau der besten Dinge im Leben genauso interessiert wie für die Reparatur der schlechtesten, und dass man der Lebenserfüllung gesunder Menschen genauso viel Aufmerksamkeit schenkt, wie der Heilung der Wunden von Menschen in Not.

Auch auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften scheint ein solches Bestreben im Gange zu sein, wie z.B. die Konferenz über Wirtschaft, Werte und Organisation gezeigt hat, die im April 1996 an der Yale University stattfand. Die gesammelten Konferenzbeiträge, zusammen mit einem Vorwort von Amartya Sen und einem Nachwort von Douglass North, untersuchten "die wechselseitige Interaktion zwischen Wirtschaftsvereinbarungen oder Institutionen und Vorlieben, einschließlich derer in Bezug auf den sozialen Status, das Wohlergehen anderer und ethischen Prinzipien" (Ben-Ner & Putterman, 1998). Wie die Herausgeber des Berichts argumentieren, ist die Zeit gekommen, "in der die Fragen von Wertevorstellungen und Institutionen mit den verfügbaren und neu entwickelten Analyseinstrumenten mit einem erheblichen Zugewinn an Relevanz und Generalität aufgegriffen werden können, ohne dass dies zu einem Verlust an Schärfe führt."

Nicht nur in den Bereichen Psychologie und Ökonomie wird die Dominanz des "negativen Problems" in Frage gestellt. Im Dezember 2001 fand an der University of Michigan Business School unter der Leitung von Kim Cameron, Jane

Dutton und Robert Quinn eine Konferenz mit dem Titel "Positive Organizational Scholarship" statt. Wie diese Wissenschaftler in den gesammelten Konferenzbeiträgen (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) beschrieben haben, befasst sich

Positive Organizational Scholarship (POS) in erster Linie mit der Untersuchung besonders positiver Ergebnisse, Prozesse und Leistungen von Organisationen und ihren Mitgliedern. POS stellt keine einzelne Theorie dar, sondern konzentriert sich auf Dynamiken, die typischerweise mit Begriffen wie Exzellenz, Entfaltung, Wachstum, Lebensfreude, Resilienz oder Virtuosität beschrieben werden". (Hervorhebung im Original)

Mit den Beiträgen von 38 namhaften Wissenschaftlern aus verschiedenen Fachrichtungen und einem breiten Spektrum an Einrichtungen stellen diese Konferenz und deren gesammelten Werke eindeutig einen bedeutenden Fortschritt dar, um einen Umkehrtrend zu initiieren und ein Gleichgewicht zwischen positiven und negativen Annahmen bei der Analyse von unternehmens-, organisations- und managementbezogenen Fragen herzustellen.

Aber dies sind bisher nur die ersten Bemühungen einiger weniger. Der Mainstream der Managementtheorie wird immer noch von den düsteren Sichtweisen dominiert - wenn überhaupt. Diese Dominanz wird immer stärker, da sich der intellektuelle Einfluss der "Chicago-Agenda" auf alle wichtigen Bereiche der Business School-Forschung ausbreitet. Die positive Sichtweise wird sich nur dann durchsetzen, wenn viele, auch jüngere Wissenschaftler, ihre Arbeit neu ausrichten, selbst wenn sie dabei ein erhebliches Karriererisiko eingehen. Um dieses Risiko einzugehen, müssen aber noch viele Anstrengungen unternommen werden, um den allgemeinen Trend der letzten 50 Jahre umzukehren.

UMKEHRUNG DES TRENDS

Kurt Lewin behauptete, dass "nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie" (1945: 129). Auch umgekehrt ist es wahr: Nichts ist so gefährlich, wie eine schlechte Theorie. Ich habe bisher die These aufgestellt, dass schlechte Managementtheorien derzeit gute Managementpraktiken zerstören. Ich habe die Quelle der "Schlechtheit" auf zwei Trends zurückgeführt, die die Art, der auf Wirtschaftshochschulen basierenden Forschung, über mehrere Jahrzehnte hinweg stark beeinflusst haben. Einerseits hat das, was Clegg und Ross-Smith (2003) als "die Hybris des Neids auf die Physik" beschrieben haben, dazu geführt, dass wir zunehmend eine eingeschränkte Form des Positivismus zusammen mit relativ unausgereiften wissenschaftlichen Methoden anwenden, um kausale und überprüfbare Theorien zu entwickeln. Andererseits hat uns die zunehmende Dominanz einer bestimmten Ideologie dazu gebracht, uns auf die Lösung des "negativen Problems" zu konzentrieren, d. h. auf die Eindämmung der Kosten menschlicher Unvollkommenheiten. Diese beiden Merkmale unserer Suche, haben in Verbindung mit dem Prozess der doppelten Herangehensweise dazu geführt, dass unser Pessimismus zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wurde.

Ich muss jedoch betonen, dass ich mit dieser Analyse keineswegs andeuten will, dass wir die Bemühungen um die Entwicklung einer systematischen Theorie auf dem Gebiet des Managements aufgeben sollten oder dass wir einige der unangenehmeren Aspekte des Verhaltens von Menschen und Organisationen nicht untersuchen sollten. Meine Unterscheidung zwischen guter und schlechter Theorie darf nicht so verstanden werden, dass die normativen Implikationen einer Theorie isoliert von ihren positiven Vorzügen stehen. Eine Theorie muss erhellen und erklären, und wenn sie das nicht kann, ist sie keine Theorie - weder gut noch schlecht. Wünsche und Hoffnungen sind keine Theorie. Auch Predigten und Verkündigungen sind keine Theorie.

Das Problem in den Sozialwissenschaften besteht jedoch darin, dass die Logik der Falsifikation, die für die Erkenntnistheorie des Positivismus so wichtig ist, im Bereich der Sozialtheorien nur sehr schwer mit einem gewissen Maß an Strenge und Rücksichtslosigkeit angewandt werden kann. Typischerweise erklärt keine Theorie - die alle per Definition partiell sind - ein "Phänomen organisierter Komplexität" vollständig, und viele verschiedene und untereinander inkonsistente Theorien erklären dasselbe Phänomen, in sehr ähnlichem Ausmaß. Infolgedessen lässt sich nichts aussondern und angesichts der sehr unterschiedlichen Rahmen kann nichts mit etwas anderem kombiniert werden, es sei denn auf eine sehr künstliche und willkürliche Weise.

Die Wahl zwischen den Theorien hängt also eher von den persönlichen Vorlieben des Wissenschaftlers ab als von der Disziplin der empirischen Einschätzung oder der Strenge der formalen, deduktiven Logik. In Verbindung mit der Möglichkeit einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung ist es diese Ungenauigkeit, die in den Sozialwissenschaften die Unterscheidung zwischen guten und schlechten Theorien mit Leben erfüllt.

Überzogene Wahrheitsansprüche, die auf extremen Annahmen und partiellen Analysen komplexer Sachverhalte beruhen, können selbst dann schlecht sein, wenn sie nicht gänzlich falsch sind. Im Grunde genommen tragen Sozialwissenschaftler eine noch größere soziale und moralische Verantwortung als Naturwissenschaftler, denn wenn sie ihre Ideologie unter dem Deckmantel der Wissenschaft verstecken, können sie viel mehr Schaden anrichten.

Im Grunde genommen tragen Sozialwissenschaftler eine noch größere soziale und moralische Verantwortung als Naturwissenschaftler, denn wenn sie ihre Ideologie unter dem Deckmantel der Wissenschaft verstecken, können sie viel mehr Schaden anrichten.

Ich behaupte, dass dies genau das ist, was die Professoren an den Wirtschaftshochschulen in den letzten 30 Jahren getan haben.

Ebenso bezieht sich die Kritik an negativen Annahmen in keiner Weise darauf, was Theoretiker untersuchen oder zu welchen Schlussfolgerungen sie kommen; ich schlage nicht vor, dass sich Professoren an Wirtschaftshochschulen in irgendeiner Weise vom Geist des freien Forschens abwenden sollten. Meine Besorgnis bezieht sich lediglich auf die Praxis, die Prämissen als grundlegende Annahmen zu betrachten - die oft nicht einmal ausdrücklich genannt werden - anstatt sie als überprüfbare Aussagen zu behandeln. Indem sie sie als Annahmen behandeln, befreien Theoretiker ihre eigenen ideologischen Voreingenommenheiten von der Notwendigkeit einer theoretischen Rechtfertigung oder empirischen Bestätigung. Dennoch beeinflussen dieselben Annahmen, durch den sich selbst erfüllenden Prozess der doppelten Hermeneutik, das soziale und moralische Verhalten der Menschen.

Es muss das ultimative Ziel sein, vom Schein zur Substanz des Wissens zu gelangen. Die Physiker suchen weiterhin nach einer vereinheitlichenden großen Theorie, die sowohl die Teilchen als auch die Wellennatur des Lichts vereint. Auch wir müssen dasselbe im Hinblick auf die verschiedenen und widersprüchlichen Facetten der menschlichen Natur und des organisatorischen Verhaltens anstreben. Aber so wie sich die Physik einer solchen großen Vereinheitlichung bisher entzogen hat, so wird sie sich wahrscheinlich auch uns für lange Zeit entziehen. In der Zwischenzeit, so wie die Physik Fortschritte gemacht hat, indem sie beide Charaktere des Lichts unabhängig voneinander untersuchte, müssen wir auch bei den von Friedman beschriebenen negativen und positiven Problemen Fortschritte machen. Ich behaupte, dass der Anspruch auf Wissen dazu geführt hat, dass wir uns zunehmend nur noch auf das negative Problem konzentrieren, was dazu geführt hat, dass wir in den letzten 30 Jahren

kaum noch analytische Fortschritte bei dem positiven Problem gemacht haben, was unsere Studenten, die Unternehmen und die Gesellschaft teuer zu stehen kommt. Ich schlage außerdem vor, dass wir, um das positive Problem zu bewältigen, den Schein von Wissen mildern und uns wieder mit den Stipendien für Integration, Anwendung und Pädagogik befassen müssen, um Managementtheorien zu entwickeln, die breiter und reichhaltiger sind als die reduktionistischen und partiellen Theorien, die wir in den letzten 30 Jahren entwickelt haben.

Wenn der Trend der Managementtheorie umgekehrt werden soll, können dies letztlich nur die Professoren an den Wirtschaftshochschulen tun. Das wird nicht einfach sein. Es liegt in der Natur des akademischen Prozesses, dass man lieber auf dem bestehenden Theoriegebäude aufbaut, anstatt neu anzufangen. Die derzeit vorherrschenden Theorien sind mit so viel Engagement verbunden, dass die Versuchung der meisten Wissenschaftler darin besteht, diese Theorien schrittweise anzupassen, wenn und soweit dies erforderlich ist, anstatt mit einer positiveren Agenda neu zu beginnen.

Die Hürden für einen Neuanfang sind fast zu hoch (Pfeffer & Fong, 2002). Von der Struktur der Doktorandenausbildung bis hin zu den Anforderungen für die Veröffentlichung in Spitzenzeitschriften, von den Kriterien für die Einstellung von Lehrkräften bis hin zu den Verfahren für die Gewährung einer Festanstellung sind die institutionellen Strukturen in und um die Wirtschaftshochschulen starr auf das herrschende Modell ausgerichtet. Wenn wir jedoch einen Einfluss auf die Gestaltung einer besseren Welt für die Zukunft haben wollen, wird uns die Anpassung der pessimistischen, deterministischen Theorien nicht weiterbringen. Wenn wir wirklich ethische oder moralische Belange wieder in die Managementpraxis integrieren wollen, müssen wir sie zunächst in unsere Mainstream-Theorie aufnehmen. Wenn wir wollen, dass unsere Studenten dazu beitragen, das aufzubauen, was Warren Bennis (2000) als

"entzückende Organisationen" bezeichnet hat, müssen wir ihnen die Theorien beibringen, die beschreiben, wie sie dies tun können. Trotz all des individuellen und institutionellen Drucks, der uns zur paradigmatischen Konformität treibt, müssen wir als Forschende und Lehrende einen anderen Weg definieren und beschreiten.

Thomas Kuhn (1962) hatte Recht, als er argumentierte, dass die bloße Widerlegung oder Infragestellung ein vorherrschendes Paradigma niemals aufhebt; nur eine bessere Alternative kann das. Es wäre daher nicht völlig unangebracht, meine Bedenken als irrelevante Schimpfwörter abzutun, weil ich keine solche Alternative präsentiere (obwohl ich zusammen mit Kollegen versucht habe, an anderer Stelle einige bescheidene Vorschläge zu unterbreiten - siehe z. B. Nahapiet & Ghoshal, 1998; Moran & Ghoshal, 1999; und Ghoshal, Bartlett, & Moran, 1999). Ich schlage jedoch vor, dass eine solche alternative Theorie nur aus den kollektiven Bemühungen vieler entstehen kann, und dass der erste Schritt zur Förderung dieser kollektiven Bemühungen darin besteht, die Struktur und den Kontext, in dem Lehrkräfte an Wirtschaftshochschulen arbeiten, neu zu gestalten. Das derzeitige Paradigma ist tief in den uns umgebenden Kontext eingebettet; für eine signifikante Verschiebung unserer Prioritäten sind erhebliche Unterstützung, Ressourcen und Zusicherungen erforderlich, um diesen Kontext zu ändern (Pfeffer & Fong, 2002; Friga, Bettis, & Sullivan, 2003).

Diese Unterstützung muss zum Teil von der Leitung der Wirtschaftshochschulen kommen. Wenn die Dekane wirklich beabsichtigen, das Thema Ethik und verantwortungsbewusstes Management in die Forschung und Lehre an ihren Institutionen einzubringen, müssen sie sich darüber im Klaren sein, dass das Hinzufügen eines Ethikkurses als Alibi nicht ausreicht, um ihre Ziele zu erreichen. Solange alle anderen Studiengänge so bleiben, wie sie sind, wird ein einziger, alleinstehender Kurs über die soziale Verantwortung

von Unternehmen nichts an der Situation ändern. Die Dekane müssen eine Führungsrolle übernehmen - vielleicht sogar auf Kosten des Unmuts einiger älterer Lehrkräfte, die am stärksten in der derzeit vorherrschenden Sichtweise verhaftet sind - und die Einstellungs- und Beförderungsverfahren an ihren Schulen anpassen. In dem Maße, in dem sie einen Ermessensspielraum bei der Suche und bei anderen Ressourcen haben, müssen sie einen Teil dieser Ressourcen für den Aufbau einer positiven Agenda bereitstellen, nicht nur für die Schaffung von Kursen über Ethik und soziale Verantwortung von Unternehmen, sondern auch für die Förderung eines breiteren Spektrums an Wissenschaft in den traditionellen Bereichen Strategie, Organisationsverhalten, Marketing und anderen - vielleicht sogar in den Wirtschafts- und Finanzwissenschaften.

Die Aufgabe besteht nicht darin, bestehende Forschungsansätze zu delegitimieren, sondern den Pluralismus zu relegitimieren (Clegg & Ross-Smith, 2003). Die Ideologie, die Milton Friedman als "Liberalismus" bezeichnete, ist eine weitere Ausprägung des andauernden menschlichen Strebens nach Utopie. Das Problem mit jeder Version der Utopie ist, dass das Konzept selbst die Dilemmata nicht erkennt, die sich aus den Konflikten zwischen verschiedenen gewünschten Werten und Präferenzen sowie zwischen verschiedenen gewünschten Ergebnissen ergeben. Die einzige Alternative zu jeder Form von ideologischer Verabsolutierung liegt im intellektuellen Pluralismus, der wahrscheinlich sowohl zu einer besseren Forschung (Weick, 1989) als auch zu einem erweiterten Nutzen führt (Lawrence, 1992). Wie ich bereits weiter oben in diesem Artikel dargelegt habe, haben die Sozialwissenschaften im Allgemeinen und die Wirtschaftshochschulen im Besonderen ihren Sinn für Pluralismus verloren - wie jeder Leser dieses Artikels, der an einer Sitzung eines Besetzungsausschusses teilgenommen hat, feststellen wird. Die Herausforderung für die Dekane besteht darin, diesen Sinn

wiederherzustellen - nicht nur in Bezug auf Theorie und Methodik, sondern auch in Bezug darauf, welche Forschungsfragen gestellt werden und wo die Antworten veröffentlicht werden.

Als Professor an einer Wirtschaftshochschule war ich immer der festen Überzeugung, dass sich die Rolle der Schulleitung strikt auf die Beschaffung von Mitteln und feierlichen Aktivitäten beschränken sollte. Insbesondere konnte ich mir nie vorstellen, eine Rolle des Verwaltungsrats zu befürworten, die die Unantastbarkeit der akademischen Freiheit auch nur im Entferntesten berühren würde. Aber ich bin mir da nicht mehr so sicher. Ich glaube, dass wir uns als Professoren schuldig gemacht haben, unsere Freiheit zu sehr auszunutzen.

Ich glaube, dass wir uns als Professoren schuldig gemacht haben, unsere Freiheit zu sehr auszunutzen.

In dem Bestreben, den Anschein von Wissen zu erwecken und zu schützen - in unserem Bestreben, das Wirtschaftsstudium zu einer Wissenschaft zu machen - sind wir vielleicht zu weit gegangen, indem wir die Folgen nicht nur für unsere Studenten, sondern auch für die Gesellschaft ignoriert haben. In Anbetracht der fast absoluten Macht, die vor allem wir als Lehrende über alle akademischen Belange haben, wäre eine starke Gegenmacht für eine signifikante Neuausrichtung unserer Forschung und Lehre notwendig. Vielleicht sind die Verwaltungsräte der verschiedenen Schulen die einzig mögliche Quelle für eine solche Gegenmacht.

Für die meisten Wirtschaftshochschulen stellt der Verwaltungsrat - unter welchem Namen auch immer - die vielleicht schlimmste Karikatur ineffektiver Unternehmensvorstände dar. Die meisten Mitglieder nehmen nur unregelmäßig an den Sitzungen teil; diejenigen, die anwesend sind, neigen dazu, die Vorstandssitzungen im Wesentlichen als gesellschaftliche Anlässe zu betrachten. Die tatsächlichen Gegebenheiten der Schule werden in den

Vorstandssitzungen selten offengelegt. Die Tagesordnung konzentriert sich in der Regel auf die Mittelbeschaffung, die Außenbeziehungen oder auf nichtssagende Visionserklärungen und dergleichen.

Vielleicht sollten sich die Verwaltungsräte von Wirtschaftsschulen stärker dafür einsetzen, dass sich die externen Gegebenheiten der Einrichtung auch in ihren internen Entscheidungen und Wahlen widerspiegeln. Das bedeutet nicht, dass die Gouverneure die Forschungs- oder Lehragenda für einzelne Fakultäten oder Abteilungen festlegen sollten oder dass sie direkten Einfluss auf akademische Einstellungs- oder Beförderungsverfahren nehmen sollten. Ich schlage nicht vor, dass sie die Kontrollfunktion übernehmen, die die Prinzipal-Agent-Theorie den Mitgliedern von Unternehmensvorständen vorbehält. Meiner Meinung nach spielen die Leiter von Wirtschaftshochschulen eher die Rolle eines Verwalters - sie sind involviert, unterstützen und fordern, anstatt distanziert und kontrollierend zu sein. Als hochrangige Vertreter der externen (und manchmal auch internen) Gemeinschaften, denen die Wirtschaftshochschulen dienen, können sie mit Nachdruck andere Perspektiven und externe Informationen in die hochgradig isolierte Welt der Fakultäten einbringen. In Anbetracht des äußerst begrenzten Einflusses von Studenten, Mitarbeitern und anderen Gruppen, die direkt mit den Wirtschaftshochschulen verbunden sind, sind es nur die Gouverneure, die die Legitimität und Macht haben, das vorherrschende Dogma durch widersprüchliche Informationen und Perspektiven in Frage zu stellen und damit die Hände der Dekane zu stärken.

Auch Unternehmen und Manager im Allgemeinen können sich engagieren. Schließlich ist das Vorhaben, die Betriebswirtschaftslehre zu einer Wissenschaft zu machen, nur deshalb so weit vorangeschritten, weil die Wirtschaftshochschulen durch Zuwendungen von Unternehmen und Privatpersonen erhebliche Mittel erhalten haben. Ohne den

Spielraum, der durch die großzügigen Zuwendungen geschaffen wurde, hätten die Professoren an den Wirtschaftshochschulen ihre Forschung nicht so vollständig von den praktischen Bedürfnissen ihrer Studenten oder den positiven Bedürfnissen der Gesellschaft trennen können, wie es viele getan haben. Wenn den Managern das Verhalten ihrer Unternehmen und die Legitimität ihrer eigenen Rolle in der Gesellschaft am Herzen liegt - was in den meisten Ländern der Welt eindeutig ein wichtiges Thema ist - müssen sie vielleicht ein wenig kritischer mit ihren Spenden umgehen. Sowohl als Einzelpersonen als auch als Gruppe können Alumni von Wirtschaftshochschulen und Führungskräfte von Unternehmen einen erheblichen Druck ausüben, um die Perspektiven und Prioritäten der von ihnen unterstützten Institutionen neu auszurichten.

Auch Institutionen, wie die Academy of Management werden eine Schlüsselrolle spielen müssen. Die Führungskräfte der Akademie haben zwar ihre Besorgnis über die Unternehmensskandale zum Ausdruck gebracht, sie können aber noch viel mehr tun, um eine neue intellektuelle Agenda zu schaffen, die James Colemans (1992) Vision unterstützt, dass die Sozialwissenschaften tatsächlich bei dem helfen, was er als "rationale Rekonstruktion der Gesellschaft" bezeichnet. Martin Seligman hat durch seine Aktivitäten in der American Psychological Association bereits gezeigt, wie einige dieser Maßnahmen aussehen können. Die Akademie kann einen Lenkungsausschuss aus hochrangigen Personen einrichten, der das Vorhaben leitet und den jüngeren Lehrkräften, die mitmachen wollen, "Rückendeckung" gibt. Die Leiter der Akademie können dafür sorgen, dass alle Zeitschriften Sonderausgaben zur Legitimierung der neuen intellektuellen Agenda herausgeben. Vielleicht können sie dieses Thema sogar zum Kernthema einer bevorstehenden Jahrestagung machen, um die kollektive Weisheit aller Mitglieder in die Gestaltung des weiteren Weges einzubeziehen.

QUELLEN

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, 62(5): 777–795.
- Andrews, K. R. 1980. The concept of corporate strategy. Home-land, IL: Irwin.
- Bailey, J., & Ford, C. 1996. Management as science versus management as practice in postgraduate business education. *Business Strategy Review*, 7(4): 7–12.
- Bartunek, J. 2002. Corporate scandals: How should Academy of Management members respond? *Academy of Management Executive*, 16: 138.
- Becker, G. 1993. The economic way of looking at behaviour, (Nobel Lecture). *Journal of Political Economy*, 101 (3) June: 385–409.
- Ben-Ner, A., & Putterman, L. (Eds.). 1998. *Economics, values, and organization: 7*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bennis, W. 2000. *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. New York: Perseus.
- Berlin, I. 2002. *Liberty: 26*. (Henry Hardy, Ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Blair, M. 1995. *Ownership and control*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Boyer, E. L. 1990. *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Buchholtz, T. 1999. *New ideas from dead economists*. New York: Plume.
- Burt, R. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 340.
- Camerer, C., & Thaler, R. H. 1995. Ultimatums, dictators and manners. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2): 209–219.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). 2003. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Campbell, D. T. 1988. Can we be scientific in applied social science? In D. T. Campbell, *Methodology and epistemology for social science: Selected papers*: 315–333. [Originally published in *Evaluation Studies Review Annual* (1984): 26–48.] Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Clegg, S. R., & Ross-Smith, A. 2003. Revising the boundaries: Management education and learning in a postpositivist world. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1): 85–98.
- Coleman, J. S. 1992. The rational reconstruction of society. *American Sociological Review*, 58:

- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A., Jr. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371–382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269–290.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20–47.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147–160.
- Donaldson, L. 1990. The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3): 369–381.
- Donaldson, L. 2002. Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1): 96–106.
- Eastman, W., & Bailey, J. 1998. Mediating the fact-value antimony: Patterns in managerial and legal rhetoric, 1890–1990. *Organization Science*, 9(2): 232–245.
- Eccles, R. G., & Nohria, N. 1992. *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Elster, J. 1983. *Explaining technical change*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Enzle, M. E., & Anderson, S. C. 1993. Surveillance intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64: 257–266.
- Frankfurter, G. M., & McGoun, E. G. 1999. Ideology and the theory of financial economics. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39: 159–177.
- Friedman, M. 1953. *Essays in positive economics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. 2002. *Capitalism and freedom* (40th Anniversary Edition). Chicago: The University of Chicago Press.
- Friga, P. N., Bettis, R. A., & Sullivan, R. S. 2003. Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century, *Academy of Management Learning & Education*, 2(3): 233–249.
- Gergen, K. J. 1973. Social psychology as history. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(2): 309–320.
- Ghoshal, S., Bartlett, C., & Moran, P. 1999. A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, 40(3): 9–20.
- Ghoshal, S., & Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1): 13–47.
- Gordon, R., & Howell, J. 1959. *Higher education for business*. New York, NY: Columbia University Press.
- Grossman, S., & Hart, O. 1986. The costs of benefits of ownership: A theory of lateral and vertical integration. *Journal of Political Economy*, 94: 691–719.
- Hambrick, D.C. 1994. What if the Academy actually mattered? *Academy of Management Review*, 19: 11–16.
- Hannan, M. J., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929–964.
- Hayek, F. A. Von. 1989. The pretence of knowledge (Nobel Lecture). *American Economic Review*, December: 3–7.
- Hirschman, A. O. 1970. The search for paradigms as a hindrance to understanding. *World Politics*, March.
- Homans, C. G. 1961. *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
- Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305–360.
- Jensen, M. E., & Meckling, W. H. 1994. The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer.
- Jones, E. 1964. *The life and work of Sigmund Freud*. London: Penguin Books.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). 1982. *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Keynes, J. M. 1953. *The general theory of employment, interest and money*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kochan, T. A. 2002. Addressing the crisis in confidence in corporations: Root causes, victims and strategies for reform. *Academy of Management Executive*, 16: 139–141.
- Kuhn, T. S. 1962. *The structure of scientific revolution*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lawrence, P. R. 1992. The challenge of problem-oriented research. *Journal of Management Inquiry*, 1: 139–142.
- Leavitt, H. J. 1989. Educating our MBAs: On teaching what we haven't taught. *California Management Review*, 31(3): 38–50.

- Lewin, K. 1945. The research centre for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry*, 8:126–135.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. 2002. Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1): 64–76.
- Moran, P., & Ghoshal, S. 1999. Markets, firms and the process of economic development. *Academy of Management Review*, 24(3): 390–412.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242–266.
- Nelson, R. H. 2001. *Economics as religion*. PA: The Pennsylvania State University.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. 2003. Corporate governance for crooks? The case for corporate virtue. Unpublished working paper, University of Zurich,
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. 2003. Positive Organizational Studies: Lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Pfeffer, J. 1993. Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18: 599–620.
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. 2002. The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1):78–95.
- Popper, K. R. 1968. *The logic of scientific discovery*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and firms*. New York: Free Press.
- Porter, L. W., & McKibbin, L. E. 1988. *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century*. New York: McGraw Hill.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent enterprise*. New York: Free Press.
- Roethlisberger, F. J. 1977. *The elusive phenomena*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Schlossman, S., Sedlak, M., & Wechsler, H. 1998. The new look: The Ford Foundation and the revolution in business education. *Selections*, 14(3): 8–27.
- Sen, A. 1998. Foreword. In A. Ben-Ner & L. Putterman (Eds.), *Economics, values and organization: xii*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, H. 1985. Human nature in politics: The dialogue of psychology with political science. *American Political Science Review*, 79: 293–304.
- Strickland, L. H. 1958. Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26: 200–215.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. 1995. What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40: 371–384.
- Thibaut, J., & Kelley, H. H. 1959. *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Weick, K. E. 1989. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14: 516–531.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wilson, J. Q. 1993. *The moral sense*. New York: Free Press.

Sumantra Ghoshal

war Professor für strategisches und internationales Management an der London Business School (LBS). Außerdem war er Gründungsdekan der Indian School of Business in Hyderabad, deren Partner die LBS ist, sowie Aufsichtsratsmitglied der Harvard Business School. „Managing Across Borders: The Transnational Solution“, ein Buch, das er gemeinsam mit Christopher Bartlett verfasst hat, wurde von der Financial Times als eines der 50 wichtigsten Managementbücher aufgeführt und in neun Sprachen übersetzt. „The Differentiated Network: Organizing the Multinational Corporation for Value



Creation“, ein Buch, das er gemeinsam mit Nitin Nohria verfasste, wurde 1997 mit dem George Terry Book Award ausgezeichnet. „The Individualized Corporation“, zusammen mit Chris Topher Bartlett verfasst, wurde 1997 mit dem Igor Ansoff Award ausgezeichnet und in sieben Sprachen übersetzt. Dr. Ghoshals letztes Buch, „Managing Radical Change“, wurde in Indien mit dem Management Book of the Year Award ausgezeichnet. Sumantra Ghoshal, der an der MIT School of Management und der Harvard Business School promoviert hat, war in den Redaktionsausschüssen mehrerer Fachzeitschriften tätig und wurde für die Academy of Management, die Academy of International Business und das World Economic Forum nominiert.

Sumantra Ghoshal starb unerwartet 2004 an den Folgen eines cerebralen Aneurysmas, nachdem er dieses Manuskript verfasst hatte. Sein Sohn Ananda Ghoshal, seine Assistentin Sharon Wilson und sein Schüler Felipe Monteiro haben maßgeblich dazu beigetragen, dieses Werk zur Veröffentlichung zu bringen.

Deutsche Übersetzung 2023, betacodex.org

Der Beta-Kodex ist ein Konzept bestehend aus 12 Prinzipien für demokratisch-marktwirtschaftliche Unternehmensführung, für selbstorganisierte Teamarbeit in Dezentralität. Das BetaCodex Network ist eine internationale Bewegung in der Organisationswissenschaft zur Förderung der humanistischen Organisationlehre. Um in Ghoshals' Worten zu bleiben, sind gute Managementpraktiken und die Unternehmensführung im Sinne aller Anspruchsgruppen Essenzen für die Entfaltung menschlicher Potenziale und Organisationen sowie stärkend für die weitere Demokratieentwicklung.

Bei Fragen oder Anregungen zum Text, bei Fragen zum Beta-Kodex:

AT, Wien **Elisabeth Sechser** elisabeth.sechser@sichtart.at

DE, Konstanz **Diana Mock** mock@opteamisten.de & **Hans Fischer-Schölch** schoelch@opteamisten.de

Mit Zustimmung der Academy of Management ist die deutsche Version in dieser Form frei zugänglich.

Original: "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices"

www.academia.edu/38058340/Bad_Management_Theories_Are_Destroying_Good_Management_Practices