

Werner Nienhüser*

Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen.

Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde**

Der Beitrag behandelt zwei Fragen: (1) Werden wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Bereich der Personal- und Organisationsforschung in Unternehmen eher instrumentell, d.h. zur Lösung von Wissensproblemen, genutzt oder eher politisch-legitimatorisch zur Lösung von Konfliktproblemen? (2) Was sind die Bestimmungsgründe für Art und Ausmaß der Nutzung? Auf der Basis eines Modells individueller und kollektiver Entscheidungsprozesse werden u.a. folgende Hypothesen entwickelt: Die Unternehmenspraxis fragt wissenschaftliches Wissen für die Lösung des Wissensproblems häufig nicht nach, da Praktikerwissen für ausreichend gehalten wird. Für die Lösung des Konfliktproblems ist wissenschaftliches Wissen dagegen funktional: Unter der Voraussetzung, daß sie keine kognitiven Dissonanzen auslösen, tragen wissenschaftliche Erkenntnisse vor allem in Form von unwiderlegbaren, rechtfertigenden Theorien und interessenkonformer Empirie zur Lösung von Konflikten bei. Die theoretisch entwickelten Behauptungen werden mit empirischen Befunden aus der Literatur belegt.

The article deals with two questions: (1) Is scientific knowledge from the fields of human resource management and organisation science used in an instrumental mode to solve a knowledge problem or is it used in a political and legitimising mode to solve conflict in collective decision making processes? (2) What determines the character and the extent of knowledge utilisation? Based on a model of individual and collective decision making processes, the following propositions are made: in most cases practitioners do not demand scientific knowledge because they see their own knowledge as sufficient for solving the knowledge problem. But on the other hand scientific knowledge is often functional in solving the conflict problem. Under the condition that science does not produce cognitive dissonance it makes a contribution especially by irrefutable, legitimising theories and data conforming to the users interests. The theoretical propositions will be exemplified by empirical results reported in the literature.

* Professor Dr. Werner Nienhüser, Jg. 1953, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft an der Universität-GH Essen.

Arbeitsgebiete: Theoriefundierung der Personalwirtschaftslehre und -forschung; Macht und Personal, Personalstrategien, Organisationsdemographie.

** Artikel eingegangen: 12.11.96 / revidierte Fassung eingegangen und akzeptiert: 25.6.97.

1. Ausgangsproblem¹

Die Kernthesen des vorliegenden Aufsatzes lauten: Wissenschaftliches Wissen aus der Personal- und Organisationsforschung wird von der Unternehmenspraxis für die meisten betrieblichen Probleme als nicht notwendig erachtet. Und wenn Unternehmen wissenschaftliches Wissen aus der Personal- und Organisationsforschung heranziehen, dann nutzen sie es eher zur Legitimation konfliktärer Entscheidungen als zur Findung, Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen. Legitimationswissen wird von den Unternehmen häufiger nachgefragt als Problemlösungswissen. Während sich die meisten Analysen der Bedingungen von Wissenstransfer mit Anwendungsbarrieren befassen, die auf der Individualebene liegen, z.B. in den unterschiedlichen Werten von Wissenschaftlern und Praktikern, oder in den nicht vorhandenen organisationsstrukturellen Voraussetzungen, konzentriert sich der vorliegende Beitrag auf die Entscheidungsprobleme und -prozesse in Unternehmen als wichtige Determinanten der Wissensnutzung. Bezogen auf die Ebene *individueller Entscheidungen*, lauten die zentralen Hypothesen: Individuen fragen Wissen nur dann nach, wenn ein Problem besteht. Wissenschaftliches Wissen wird nur dann nachgefragt, wenn kein „Praktikerwissen“ verfügbar ist und wenn es keine kognitiven Dissonanzen auslöst. Nun werden wichtige betriebliche Entscheidungen in der Mehrzahl der Fälle nicht von einzelnen Personen getroffen, sondern sie stellen *kollektive Entscheidungen* dar (Weber u.a. 1994). In kollektiven Entscheidungsprozessen sind zwei unterschiedliche Typen von Problemen zu lösen: Erstens kann (ebenso wie auf Individualebene) ein *Wissensproblem* bestehen, d.h., es fehlt an Informationen über Handlungsalternativen – man weiß nicht, wie man die Alternativen bewerten und welche man schließlich auswählen soll. Zweitens sind – und dies ist ein besonderes Merkmal kollektiver Entscheidungen – *Konfliktprobleme* zu lösen: Entscheidungen müssen nicht nur gefällt, sondern auch durchgesetzt und gerechtfertigt werden, oft gegen die Interessen anderer.² Und je nachdem, welche Problemkonstellation aus Wissensproblem und Konfliktproblem vorliegt, ist unterschiedliches Wissen funktional und wird Wissen auf unterschiedliche Art und Weise genutzt. Überspitzt formuliert: *Für das Wissensproblem ist Wissenschaft häufig nicht erforderlich; Praktikerwissen ist in vielen Fällen ausreichend. Für das Konfliktproblem leisten wissenschaftliche Erkenntnisse wichtige Beiträge, und zwar besonders in Form von unwiderlegbaren, rechtfertigenden Theorien und interessenkonformer Empirie.*

Die zentralen *Fragen* der nachfolgenden Analyse lauten also:

1. Wie werden wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Bereich der Personal- und Organisationsforschung in Unternehmen genutzt?
2. Wovon hängen Art und Ausmaß der Nutzung ab?

¹ Der vorliegende Beitrag ist eine überarbeitete und aktualisierte Fassung eines Vortrages vor der Kommission „Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrer im Herbst 1991 in Wien sowie meines Habilitationsvortrages an der Universität-GH Paderborn im Sommer 1994. Den jeweiligen Diskussionen verdanke ich wichtige Anregungen.

² Hierauf weist insbesondere Pfeffer (1992) immer wieder hin. Er argumentiert, daß viele Entscheidungen nicht realisiert werden, weil es an der entsprechenden Macht fehlt, sie auch durchzusetzen.

Die folgenden Analysen zur Beantwortung der Fragen konzentrieren sich zwar vorrangig auf die betriebswirtschaftlichen Teilbereiche Personal und Organisation. Die Fragen, um die es hier geht, dürften allerdings auch für die anderen betriebswirtschaftlichen Bereiche relevant sein. Es wird wie folgt vorgegangen: Zunächst werden knapp die bisherigen Ansätze zur Erklärung unterschiedlicher Grade und Formen der Anwendung wissenschaftlichen Wissens in Organisationen skizziert. Anschließend wird nach einigen methodischen und begrifflichen Klärungen ein theoretisch fundiertes Erklärungsmodell vorgestellt, das Hypothesen als Antworten auf die eingangs formulierten Fragen liefert. Diese Hypothesen werden jeweils mit – soweit vorhanden – empirischen Befunden zu stützen versucht. Zum Schluß wird gezeigt, welches Wissen für welche Problemsituation wahrscheinlich genutzt wird und was für Schlußfolgerungen zu ziehen sind.

2. Bisherige Erklärungen

In vielen Arbeiten, die sich mit den Barrieren bzw. den Bestimmungsgründen der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse für praktische Zwecke befassen, werden *Kommunikationsprobleme* in den Vordergrund gestellt (vgl. z.B. Mertens 1971; Beyer/Trice 1982). Diese Kommunikationsprobleme werden u.a. darauf zurückgeführt, daß sich Wissenschaftler und Praktiker in ihren Wert-Wissens-Systemen unterscheiden (Duncan 1974a, b; Caplan 1977; Bruder 1980; Dunn 1980; Beyer/Trice 1982; Drumm/Scholz 1983; Shrivastava/Mitroff 1984)³ oder daß zu wenig oder schlecht funktionierende Kommunikationskanäle zwischen dem Wissenschafts- und dem Praxissystem bestehen (Mertens 1971; Havelock 1980; Müller-Rommel 1984). Andere Erklärungen heben auf *die Differenzen in Bezug auf Organisationsstrukturen und Belohnungssysteme* ab. So wird etwa vermutet, daß für Wissenschaftler kaum Anreize bestehen, praktisches Wissen zu produzieren, und daß die Strukturen von Unternehmen keine Rezeptoren beinhalten, die eine Aufnahme wissenschaftlicher Erkenntnisse ermöglichen (Caplan 1979; Bruder 1980; Corwin/Louis 1982; Rothman 1980). Wieder andere Erklärungen stellen die *Qualität des Wissens* selbst in den Vordergrund – insbesondere den mangelnden Problembezug wissenschaftlicher Befunde (Dunn 1980; Degner 1982).

Auffallend ist, daß kaum entscheidungs- bzw. organisationstheoretische Erklärungsversuche zu finden sind; die vorhandenen empirischen Untersuchungen sind meist wenig theoretisch fundiert, und es dominieren ad hoc-Deutungen. Eine Ausnahme bildet die Arbeit von Kieser (1996). Kieser zieht das Mülleimer-Konzept (March/Olsen 1976; 1986) heran und erklärt die Verbreitung von „modischen“ Managementansätzen (z.B. Lean Production) u.a. mit den *Funktionen solcher Konzepte* für die Bewältigung von Reorganisationsprozessen: Die häufig über Berater kommunizierten Ansätze reduzieren Komplexität; die Verantwortung kann auf die Berater verlagert werden; als Leitbilder erleichtern sie die Handlungskoordination zwischen den Akteuren; „modische“ Konzepte lassen Reorganisationsprozesse häufig in einem günstigen Licht erscheinen; das Reden über das Konzept anstatt über die Realität kann Mißerfolge verschleiern; ihre (scheinbare) Anwendung demonstriert Rationalität (Kieser 1996: 31-33).

³ Weiss/Weiss (1981: 845) bezweifeln dagegen, daß diese Unterschiede zu wesentlichen Auswirkungen führen.

Hier in dem vorliegenden Beitrag wird ebenfalls ein theoretischer Zugang zur Erklärung gewählt; die Fragestellung bezieht sich aber nicht so sehr auf Managementkonzepte, sondern auf die Frage, welches Wissen generell unter welchen Bedingungen wie genutzt wird. Es wird ein entscheidungstheoretisch-mikropolitisch-herangezogen, um zu begründen, daß eine wesentliche Ursache für die Nachfrage der Praxis nach bestimmten Qualitäten und Quantitäten wissenschaftlichen Wissens und für die Art der Nutzung in den Besonderheiten organisationaler Entscheidungsprobleme und -prozesse liegt. Hierbei soll nicht in Abrede gestellt werden, daß es auch andere wichtige Einflußgrößen gibt. Es wird jedoch angenommen, daß *von Entscheidungsproblemkonstellationen und -prozessen ein von den anderen, oben genannten Variablengruppen unabhängiger und wesentlicher Effekt auf Form und Ausmaß der Wissensnutzung ausgeht.*

3. Methodische Probleme und begriffliche Klärungen

3.1 Methodische Probleme

Die empirischen Befunde, mit denen das noch zu entwickelnde Erklärungsmodell argumentativ gestützt werden soll, entstammen einer Reihe ganz unterschiedlicher Untersuchungen, und man kann zu Recht die Frage stellen, ob deren Resultate ohne weiteres herangezogen werden können. Meines Wissens gibt es im deutschsprachigen Raum keine Untersuchung darüber, wie welches personal- oder organisationswirtschaftlich relevantes Wissen genutzt wird.⁴ Es gibt auch nur eine einzige Arbeit, die die Bedingungen der Akzeptanz von personalwirtschaftlichem Wissen empirisch zu klären versucht, nämlich die Untersuchung von Drumm/Scholz (1983) zur Akzeptanz formaler Methoden im Personalbereich. Man kann jedoch eine ganze Reihe von theoretischen und empirischen Analysen heranziehen, die sich ganz allgemein oder in anderen organisationalen Kontexten mit der Akzeptanz und Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse befassen. Diese Befunde stammen dabei aus rund 25 empirischen Untersuchungen. Hinzu kommen noch Beiträge, die selbst wieder empirische Arbeiten zusammenfassend referieren und integrieren. Viele Untersuchungen wurden in staatlichen Verwaltungen und Ministerien durchgeführt, eine ganze Reihe auch in Unternehmen. Diese Befunde mag man hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit kritisch betrachten: Zum einen sind eine ganze Reihe Erhebungen älteren Datums (vor 1980 durchgeführt), und vielleicht hat sich zwischenzeitlich einiges geändert im Ausmaß und in den Formen der Nutzung wissenschaftlichen Wissens.⁵ Zumindest für die Organisationsforschung scheint jedoch nach

⁴ Insgesamt wird häufig beklagt, daß wenig darüber bekannt ist, wie wissenschaftliches Wissen in Organisationen genutzt wird; siehe Wilensky (1967: vii); Bruder (1980: 11); Havlock (1980: 11); Deshpande (1981: 321); Beyer/Trice (1982: 678). Bunge (1983: 243f.) sieht die Notwendigkeit einer „*politology of knowledge*“, die untersucht, wie die Wissenschaft intellektuelle Munition für die Erhaltung oder Veränderung des Status Quo bereitstellt. Ein solches Forschungsgebiet sei noch in den Kinderschuhen.

⁵ Beck/Bonß (1989: 7 ff.) sind der Auffassung, daß sozialwissenschaftliche Ergebnisse durchaus Lerneffekte in der Praxis ausgelöst hätten, jedoch nicht in Form einer direkten Nutzung. Beck/Bonß beziehen sich dabei auf rund 30 Forschungsprojekte, die innerhalb des DFG-

den in Astley/Zammuto (1992) berichteten Befragungsergebnissen immer noch zu gelten, daß der Nutzungsgrad gering ist.⁶ Zum anderen muß man fragen, ob die Resultate, die aus Untersuchungen über Non-Profit-Organisationen stammen, auf Unternehmen übertragen werden können. So wird von Dunn (1980), der rund 100 Fälle von Wissensanwendung sekundäranalytisch untersucht hat, behauptet, daß in staatlichen Organisationen der Nutzungsgrad wissenschaftlichen Wissens geringer sei als in Privatunternehmen, weil die „profit incentives“ fehlten (Dunn 1980: 526f.). Nun geht es hier in diesem Beitrag nicht darum, zu bestimmen, wie hoch der Nutzungsgrad ist; zu klären ist vielmehr, wovon Art und Ausmaß der Nutzung abhängen bzw. inwieweit Entscheidungsprobleme und -prozesse hierauf einen Einfluß haben. Insofern können Befunde aus Non-Profit-Organisationen sehr wohl herangezogen werden. Darüber hinaus ist zu beachten, daß den herangezogenen Untersuchungen ganz unterschiedliche Definitionen, Theorien, Methoden usw. zugrunde liegen. Die Ergebnisse werden allerdings nicht direkt übertragen, sondern als Argumente für die Geltung theoretischer Hypothesen gewertet. Wenn es gelingt, mit den Argumenten die Vermutungen zu stützen (bzw. nicht zu widerlegen), dann kann vorläufig die Geltung der Hypothesen angenommen werden. Die Hypothesen können dann im nächsten Schritt für eine Erklärung herangezogen werden.

3.2 Begriffsklärung

Was soll unter wissenschaftlichen Erkenntnissen verstanden werden, wie sind Praxis und Wissenschaft voneinander abzugrenzen?

Das wesentliche Abgrenzungsmerkmal zwischen *wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Wissen* wird hier darin gesehen, daß ersteres primär im Wissenschaftssystem produziert worden ist. Nichtwissenschaftlich bedeutet aber nicht unwissenschaftlich, denn bestimmte Qualitätsmerkmale werden bei der Unterscheidung nicht zugrunde gelegt. An *Wissensarten* lassen sich folgende Formen unterscheiden (vgl. ähnlich Degner 1982: 6): erstens Daten; also Resultate empirischer Erhebungen, zweitens Theorien und theoriefundierte Aussagen wie Erklärungen, Prognosen und z.T. Sozialtechnologien, drittens Methoden, z.B. formale Methoden der Personalplanung, oder auch Instrumente wie Kontenrahmen u.ä., und viertens begrifflich-deskriptive Konzepte, z.B. Beschreibungsschemata, wie sie die frühe Kybernetik lieferte, oder andere Schemata, die als Ordnungs- oder Bezugsrahmen fungieren. Die folgende Analyse konzentriert sich vor allem auf Theorien und Daten, wenngleich das noch zu skizzierende Erklärungsmodell auch Aussagen darüber zuläßt, wie andere Wissensformen genutzt werden. So wäre es interessant zu untersuchen, wie komplexe Wissensformen, die Merkmale wohl aus allen oben genannten Formen, darüber hinaus häufig auch Wertungen beinhalten, akzeptiert und genutzt werden. Von besonderer Bedeutung sind die sog. Managementmodelle (Guillén 1994), wie z.B. das Human Relations-Modell oder auch

Schwerpunktes „Verwendungszusammenhänge sozialwissenschaftlicher Ergebnisse“ 1982 bis 1987 durchgeführt wurden.

⁶ Astley/Zammuto (1992: 443) beziehen sich auf eine Untersuchung von Porter/McKibbin (1988), die rund 200 Interviews im „business sector“ geführt haben.

solche Konzepte wie Lean Production u.ä., die zum einen einen technologischen Kern enthalten, zum anderen aber auch ideologisch-rechtfertigende Elemente. Die Konzentration vor allem auf Theorien und Daten erfolgt aus drei Gründen: Zum einen ist hier die Quelle des Wissens einigermaßen klar das Wissenschaftssystem; bei Methoden ist die Herkunft schon schwieriger zu bestimmen. Die Herkunft ist deshalb wichtig, weil Aussagen über die Nutzung von Wissen aus dem Wissenschaftssystem gemacht werden sollen. Zum anderen sind Theorien und Daten die Kernelemente von wissenschaftlichen Aussagensystemen, und es ist daher wichtig zu wissen, was „die Praxis“ mit diesen Wissensbeständen anfängt. Die Managementmodelle und -ansätze stehen deshalb nicht im Mittelpunkt dieses Beitrags, weil sie so komplex sind, d.h. aus ganz unterschiedlichen Elementen bestehen, so daß eine umfangreichere Analyse nötig wäre, um ihnen gerecht zu werden. Mit der Konzentration vor allem auf Theorien und Daten ist jedoch nicht gemeint, daß die anderen Wissensformen damit unwichtig wären: Die Praxis benötigt Methoden; auch Beschreibungskonzepte können sehr hilfreich bei theoretischen und praktischen Problemen sein, um die Komplexität zu reduzieren.

Da – wie gesagt – der Begriff „wissenschaftliches Wissen“ noch keine Qualitätsmerkmale impliziert, ist noch zu klären, wie „gutes“ und „schlechtes“ wissenschaftliches Wissen voneinander abzugrenzen sind. Bei theoretischen und empirischen Aussagen kann hier das Kriterium der Widerlegbarkeit herangezogen werden. Für Methoden und Beschreibungsschemata wäre dieses Merkmal nicht geeignet; hier müßte man Kriterien wie Anwendbarkeit, Praktikabilität u.ä. verwenden.

Unter *Praxis* wird hier in der Regel das Praxissystem verstanden, d.h. die Unternehmen (oder allgemeiner: Organisationen) und die Akteure, die in diesen Organisationen wichtige Entscheidungen in den Bereichen Personal und Organisation treffen. *Wissenschaft* meint zum einen die wissenschaftlichen Erkenntnisse, zum anderen das Wissenschaftssystem. Die unterschiedlichen Bedeutungen erschließen sich aus dem jeweiligen Gebrauch des Wortes.

4. Theoriehintergrund, Modell und Befunde

Zunächst sollen kurz die theoretischen Hintergrundvorstellungen für ein anschließend zu skizzierendes Erklärungsmodell beschrieben werden. Danach werden die Variablenzusammenhänge des Modells mit empirischen Befunden zu stützen versucht.

4.1 Theoriehintergrund und Modell

Den *Theoriehintergrund* bilden erstens Theorien kollektiven Entscheidens (s.a. Martin 1996), vor allem macht- und politikzentrierte Theorien kollektiver Entscheidungsprozesse, und zweitens dissonanztheoretische Überlegungen.⁷

⁷ Ganz ähnliche Überlegungen finden sich auch bei Duncan/Weiss (1979: 94), die zwei wesentliche Faktorenbündel unterscheiden, die Einfluß auf die Akzeptanz von Wissen haben: kognitive und machtpolitische Faktoren.

Macht- und politikzentrierte Theorien kollektiver Entscheidungsprozesse sind bereits von Thompson/Tuden (1959), Thompson (1967), March (1962) und anderen (vgl. insb. Burns 1961) in Ansätzen entwickelt worden und werden heute z.B. von Pfeffer (1981a; 1992) oder auch von deutschen Vertretern (Bosetzky 1977; Ortmann u.a. 1990; Neuberger 1995) – z.T. unter dem Etikett „mikropolitische Ansätze“ – weitergeführt.

Zusammenfassend weisen diese Ansätze folgende Gemeinsamkeiten in den Annahmen über das Handeln der Akteure auf: Unternehmen werden als Handlungsarenen gesehen, in denen die Akteure ihre Interessen egoistisch und unter Einsatz von Macht durchzusetzen versuchen. Entscheidungsprozesse werden durch Interessen, Interessengegensätze, Konflikte, Macht und Verhandlungen gesteuert. Machteinsatz, Informationszurückhaltung, Täuschung usw. machen nur dann Sinn, wenn die Akteure nicht über vollständige Informationen verfügen. Die Annahme vollständiger Rationalität wird hier also aufgegeben, vielmehr wird – in Anlehnung an Simon (1955) – „bounded rationality“ unterstellt: Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazitäten sind beschränkt; zudem ist Informationsbeschaffung nicht kostenlos. Die Akteure maximieren nicht, sie versuchen ihr Anspruchsniveau zu realisieren, d.h. sie satisfizieren.

Ein zweites Theorieelement, das für das Erklärungsmodell verwendet wird, ist der *Theorie der kognitiven Dissonanz* (Festinger 1957) entnommen: Mit Dissonanz ist ein kognitiv-emotionaler Spannungszustand gemeint. Wenn das, woran eine Person glaubt, durch bestimmte Informationen radikal in Frage gestellt wird, dann entsteht Dissonanz, die vereinfacht gesagt Streß bedeutet. Solchen Streß versucht man zu vermeiden.

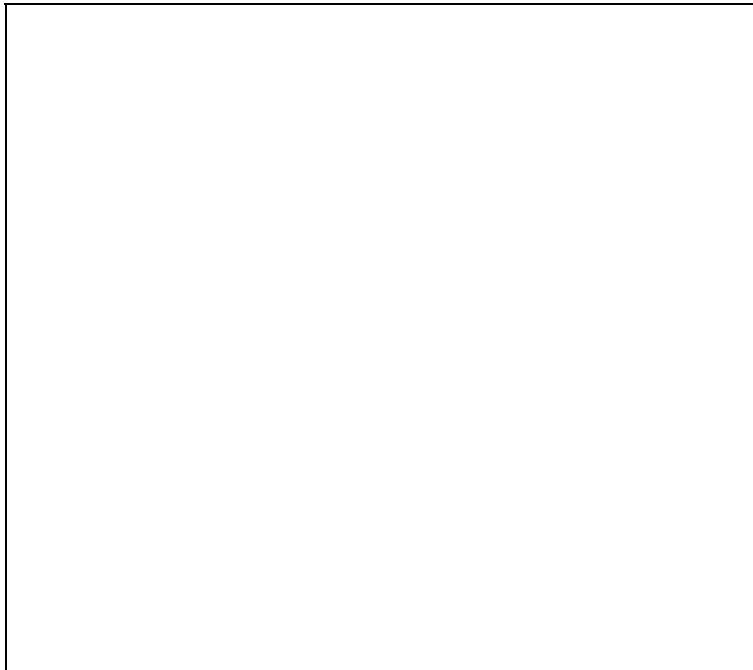
Aus diesen theoretischen Überlegungen folgt dreierlei: (1) Akzeptiert man die Annahme, daß in Entscheidungsprozessen bei Konflikten die sich gegenüberstehenden Parteien Macht einsetzen, um ihre Interessen gegen die der anderen durchzusetzen bzw. daß durch Machteinsatz schon von vornherein versucht wird, Konflikte zu vermeiden, dann liegt es nahe zu vermuten, daß Informationen, also auch wissenschaftliches Wissen, als Instrumente der Interessendurchsetzung machtstrategisch genutzt werden. (2) Aus dem Argument der beschränkten Rationalität folgt, daß nicht unbedingt für jedes Problem nach dem „besten“ Wissen gesucht wird – vielmehr steuern Handlungsroutinen den Suchprozeß, und es werden einfach und rasch verfügbare Lösungen, die dem Anspruchsniveau genügen, gegenüber „maximalen“ Lösungen bevorzugt. (3) Auch aus den Überlegungen zur kognitiven Dissonanz sind Folgerungen für die Wissensnutzung abzuleiten. So werden Informationen bevorzugt, die mit dem Wert-Wissens-System von Entscheidern harmonieren bzw. Dissonanzen zum Verschwinden bringen (Campbell 1969: 410; Caplan 1977; Weiss/Bucuvalas 1980a; Beyer/Trice 1982: 608). Besonders wenn das Selbstbild einer Person durch eine bestimmte Information gefährdet wird, wird diese Information weniger Chancen haben, von Entscheidern übernommen zu werden (Staw 1980: 56).

Diese kurze Skizze soll als Theoriehintergrund genügen. Diese Überlegungen werden nun auf das Problem der Wissensnutzung angewendet, wobei die Hauptargumentation sich auf die politischen Prozesse richtet.

Die folgende Abbildung 1 zeigt das Erklärungsmodell, das die zentralen Hypothesen grafisch darstellt. Ausgangspunkt sind die in Entscheidungen zu lösenden Probleme.

Das Modell wird nun schrittweise erläutert. Anschließend werden die Hypothesen des Modells mit empirischen Befunden zu stützen versucht.

Abb. 1: Modell der Ursachen und Formen der Wissensnutzung



4.2 Typen von Entscheidungsproblemen und Formen der Wissensnutzung

In Anlehnung an eine Unterscheidung von Thompson/Tuden (1959)⁸ bestehen in Entscheidungsprozessen zwei Probleme – ein Wissensproblem und ein Konfliktproblem:

- Das *Wissensproblem* ist dadurch charakterisiert, daß Unkenntnis darüber besteht, a) wie man ein bestimmtes *Ziel* erreichen kann, b) welche *Folgen* mit dem Einsatz bestimmter *Mittel* verbunden sind oder c) welcher *Zustand* einer interessierenden Variablen gegeben ist. Ein Beispiel für a: Man weiß nicht, wie man die Arbeitsleistung der Arbeitnehmer erhöhen kann; für b: man weiß nicht, ob ein bestimmtes Entlohnungssystem greift; für c: es herrscht Unkenntnis darüber, wie hoch überhaupt das Leistungsniveau der Arbeitnehmer ist.
- Beim *Konfliktproblem* ist man sich uneinig a) über die *Bewertung bestimmter Ziele und Zustände* (man streitet sich z.B. darüber, ob man die Leistung steigern soll und ob die Leistung zu hoch oder zu niedrig ist); man ist sich uneinig darüber, b) welche *Mittel geeignet* sind bzw. welche *Folgen* bestimmte Mittel haben (z.B. ist man sich uneinig darüber, ob eine Veränderung des Lohnsystems geeignet ist, die Leistung zu erhöhen), weiterhin können unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, ob c) die *Beschreibung* eines bestimmten Ist-Zustandes zutreffend ist (z.B. könnte man sich darüber streiten, ob die Leistung richtig erfaßt wird).

Die Konflikte können innerhalb der Entscheidergruppe bestehen, sie können aber auch tatsächliche oder antizipierte Konflikte mit Kreditgebern, Kunden, Mitarbeitern, Betriebsrat usw. betreffen. Besonders wichtig dürften Konflikte des Managements mit denjenigen Akteuren sein, die knappe, wichtige Ressourcen für das Unternehmen bereitstellen und kontrollieren (Pfeffer/Salancik 1978).

Es wird hier aus Gründen der analytischen Klarheit idealtypisch angenommen, daß das Wissensproblem und das Konfliktproblem unabhängig voneinander sind, obwohl diese Annahme nicht ganz zutreffend ist: Konflikte können gelegentlich auch durch Unwissenheit entstehen (Pruitt/Rubin 1986). In solchen Fällen lassen sich die Konfliktparteien überzeugen, wenn das Wissen vorhanden ist, und der Konflikt ist bewältigt. Dies dürfte aber nur in wenigen Fällen gegeben sein. Meistens bleiben Interessenkonflikte bestehen.

Das grafische Modell ist nun weiter so zu lesen: Wissensprobleme und Konfliktprobleme erzeugen *Problemdruck*. Dieser führt dazu, daß nach wissenschaftlichen Erkenntnissen oder anderen Informationen gesucht wird. Je nach Problem wird nun das Wissen anders angewendet: Bei *Wissensproblemen* herrscht eine instrumentelle Nutzung vor, bei Konfliktproblemen dagegen eine politische Nutzung. Bei Wissensproblemen sucht man nach Informationen, die die mangelnde Kenntnis beheben sollen. Wenn solche Erkenntnisse zur Verfügung stehen und genutzt werden, soll dies als *instrumentelle Nutzung* bezeichnet werden. Ein Beispiel: Man zieht bestimmte Motivationstheorien oder Motivationsinstrumente, die in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert werden, heran und nutzt sie, um die Motivation der Arbeitnehmer zu heben. Bei *Konflikten* geht es um die Realisierung der eigenen Interessen. In solchen Situationen werden wis-

⁸ Ganz ähnlich Crott/Kutschker/Lamm (1977).

senschaftliche Erkenntnisse – so wird hier vermutet – häufig nur scheinbar zur Entscheidungsfindung herangezogen. Die eigentliche Entscheidung fällt aufgrund ganz anderer Kriterien. Vielmehr wird die Autorität der Wissenschaft dazu benutzt, Entscheidungen besser gegenüber Gegnern und Skeptikern absichern und durchsetzen zu können.⁹ Dies soll als symbolisch-legitimatorische oder kürzer: als *politische Nutzung*¹⁰ bezeichnet werden.¹¹

Die Akzeptanz von Informationen und die Suche nach wissenschaftlichen Informationen zur Lösung des Wissens- und Konfliktproblems sind nicht nur vom Ausmaß des Problemdrucks bestimmt. Sie sind darüber hinaus beeinflusst davon, ob anderes Wissen als wissenschaftliche Erkenntnisse zur Problemlösung verfügbar ist und ob Dissonanzen ausgelöst werden. Je mehr z.B. geeignetes Praktikerwissen verfügbar ist, desto weniger ist es notwendig, auf wissenschaftliche Befunde zurückzugreifen. Und je mehr Dissonanzen bestimmte wissenschaftliche Erkenntnisse auslösen, desto weniger wird solches Wissen gesucht und akzeptiert werden.

4.3 Verfügbarkeit von Wissen

Zunächst gilt nach dem Modell in Abbildung 1 generell: Welches Wissen gesucht wird, hängt von der Art des Problems und vom verfügbaren Wissen ab. Daher lautet *Hypothese 1: Je stärker der Problemdruck, desto mehr wird nach Wissen gesucht*. Hypothese 1 läßt sich generell durch Befunde aus der Entscheidungsforschung stützen (Witte/Hauschildt/Grün 1988), auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. *Hypothese 2* lautet: *Wenn das Wissensproblem dominiert und genügend Praktikerwissen verfügbar ist, wird nicht nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gesucht*. Es ist demnach zu vermuten, daß die überwiegende Zahl der Entscheidungsprobleme gar nicht erst eine Suche nach wissenschaftlichen Erkenntnissen auslöst, weil das Praktikerwissen ausreicht oder zumindest für ausreichend gehalten wird. Dies gilt jedenfalls dann, wenn das Wissensproblem dominiert. (Anders ist es beim Konfliktproblem: Hier braucht man die

⁹ Weitere Ausdrucksformen politischer Nutzung bestehen in der selektiven Verarbeitung wissenschaftlicher Befunde, d.h., man filtert diejenigen Elemente heraus, die die eigene Position bestätigen und die des Verhandlungsgegners schwächen. Auch die Auswahl von solchen Forschern, von denen man sicher ist, daß sie die Ergebnisse produzieren, die man benötigt, gehört zur politischen Nutzung von wissenschaftlichen Ergebnissen und der Institution Wissenschaft. Hierauf wird noch eingegangen.

¹⁰ Ähnliche Unterscheidungen wie die zwischen instrumenteller und politischer Nutzung finden sich bei Cummings (1983), der zwischen *management by information* und *management by ideology* differenziert, und bei Astley/Zammuto (1992), die zwischen einem *instrumental mode* der Anwendung und einem *conceptual bzw. symbolic mode* trennen.

¹¹ Daneben gibt es noch eine weitere, hier nicht betrachtete Nutzungsform: die konzeptionelle Nutzung, bei der Wissen als Hintergrundwissen fungiert (vgl. Caplan/Morrison/Stambaugh 1975; Caplan 1977; Rich 1977; Weiss/Bucuvalas 1977); ein Überblick über verschiedene Versionen des „utilization“-Begriffes findet sich bei Larsen (1981). Konzeptionelle Nutzung findet implizit auf individueller Ebene statt; wenn für das Wissen ein Geltungsanspruch erhoben wird, handelt es sich doch wieder um instrumentelle oder politische Nutzung. Daher wird diese Form der Wissensverwendung hier nicht weiter berücksichtigt.

Autorität der Wissenschaft. Das heißt, wenn das Konfliktproblem dominiert, wird auch bei vorhandenem Praktikerwissen nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gesucht. Diese Hypothese wird weiter unten näher ausformuliert und belegt.)

Auch für Hypothese 2 liefert die Entscheidungsforschung Belege in Form von theoretischen Begründungen und empirischen Befunden: Es ist recht gut abgesichert, daß betriebliche Akteure zunächst versuchen, vorhandene Lösungen aus dem eigenen Unternehmen heranzuziehen. Falls dies nicht erfolgreich ist, suchen sie bei anderen Unternehmen nach erfolgversprechenden Lösungen. So fand Nutt (1984: 433) in einer Analyse von 78 Entscheidungsprozessen, daß sich die gefundenen Problemlösungen in 41% aller Fälle an der „Tradition“ orientierten, also an bereits lange praktizierten Lösungen. Bei rund 30% übernahm man fremde Praktiken, d.h. Lösungen, die man bei anderen Firmen als erfolgreich angesehen hatte.¹² Man kann deshalb auch vermuten, daß die wichtigste Quelle für Problemlösungen nicht die Wissenschaft ist, sondern Praktiker aus dem eigenen oder aus anderen, „ähnlichen“ Unternehmen. Dafür spricht auch eine Untersuchung von Duncan (1974a), der 240 Wissenschaftler und 259 Praktiker danach befragt hat, welche Informationsquelle die für sie wichtigste sei. Er kommt zu dem Ergebnis, daß für Manager andere Manager die wichtigste Informationsquelle sind.¹³ In eine ähnliche Richtung deuten die Befunde der Personalleiter-Befragung von Töpfer/Poersch, nach der 35% angeben, daß sie keinerlei Kontakte zu Hochschulen hätten; 62% kooperieren „teilweise“ und 3% „umfassend“ (Töpfer/Poersch 1989: 129f.). (Man kann sich natürlich darüber streiten, ob dies viel oder wenig Kooperation ist.)

Dies bedeutet keinesfalls, daß keine wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis eingedrungen wären. Viele Personalverantwortliche haben eine akademische Ausbildung absolviert, und in der Personalleiter-Befragung von Töpfer/Poersch geben immerhin 97% an, Fachbücher zu nutzen, und alle behaupten, Fachzeitschriften zu lesen (Töpfer/Poersch 1989: 127). Es stellt sich allerdings die Frage, welches wissenschaftliche Wissen, welche Theorien und empirischen Befunde Praktikern bekannt sind. Weiterhin ist zu fragen, 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. Konflikt-handhabungsnutzen. 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), die 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 an-

¹² Nutt zieht als theoretischen Hintergrund Hypothesen u.a. von Cyert/March (1963) heran; siehe auch Weber u.a. (1994: 26f.). Zu ähnlichen Befunden wie Nutt kommt Roth (1976).

¹³ Wissenschaftler nannten im übrigen andere Wissenschaftler als wichtigste Informationsquelle (Duncan 1974a).

sahen (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.¹⁴ 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 Entstehung 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 (s. ähnlich Davis 1986). 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 – wie gesagt – kein Lehrbuch in der Personalwirtschaftslehre verzichten zu können scheint, obwohl die Erklärungskraft der Motivationstheorie selbst eher als gering angesehen wird (Neuberger 1974: 107-111; 1985a: 137f.; Wahba/Bridwell 1976).¹⁵

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. werden Profitabilität und Anwendbarkeit auf spezielle Situationen als wichtig erachtet (Dunnette/Brown 1968; Duncan 1974a). 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.¹⁶ Etwas übertrieben gesagt: *Es sind also unter Praktikern unprak-*

¹⁴ Diese Namen wurden von mindestens 50% der Antwortenden genannt.

¹⁵ Neuberger (1985b) hat die Regeln, nach denen sich populäre Theorien künstlich konstruieren ließen, sehr anschaulich in seiner „S.P.D.-Theorie der Führung“ herauspräpariert.

¹⁶ Die drei Stufen der Einschätzung der „usefulness in application“ von Miner (1984: 299f.) sind „low“ (l), „questionable“ (q) und „high“ (h). Die Einschätzungen der in den Untersuchungen von Rush/Wikstrom (1969) und Dunnette/Brown (1968) als besonders bekannt bezeichneten Theorien (hier mit Namen der Theoretiker identifiziert) sind folgendermaßen: Argyris q, Drucker nicht eingeschätzt, Herzberg q, Likert h, McGregor q, Maslow l, die Arbeiten von Blake/Mouton wurden nicht eingeschätzt, da diese von Wissenschaftlern nicht sehr häufig genannt wurden. Den wissenschaftlichen Wert beurteilt Miner (1984: 298, Tab. 1, 230, Tab. 4) wie folgt: Argyris q, Drucker nicht eingeschätzt, Herzberg l, Likert l, McGregor l, Maslow l, Blake/Mouton nicht eingeschätzt, da Wissenschaftler diese nicht sehr häufig nannten. Als valide Theorien, die aber kaum praktisch angewendet würden, bewertet Miner die Theorien von March/Simon (1958) und die Equity-Theorie von Adams (1963).

tische Theorien besonders verbreitet, obwohl sie doch eigentlich praktische Theorien bevorzugen. Nach dem hier vorgeschlagenen Modell löst sich dieser Widerspruch auf. Danach könnte eine Theorie oder anderes Wissen sehr wohl nützlich sein, auch wenn der instrumentelle Wert gering ist und zur Lösung des Wissensproblems wenig beiträgt. 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 praktisch.¹⁷

Stellen wir diese Frage aber noch einen Moment zurück, denn Theorien mögen zwar bekannt sein, bevor sie aber akzeptiert und genutzt werden, müssen sie noch eine andere Hürde passieren: Sie dürfen keine Dissonanzen auslösen oder besser noch: Sie sollten Dissonanzen reduzieren.

4.4 Dissonanz

Nach dem Modell lautet *Hypothese 3: Je weniger bestimmte wissenschaftliche Erkenntnisse kognitive Dissonanz auslösen bzw. je mehr sie dissonanzreduzierend wirken, desto eher werden diese wissenschaftlichen Erkenntnisse akzeptiert.* Der Einfluß kognitiver Dissonanz auf die Akzeptanz wissenschaftlicher Erkenntnisse wird von einer ganzen Reihe von Autoren gesehen (Dunbar/Dutton/Torbert 1982; Starbuck 1982; Shrivastava/Mitroff 1984). Auch empirische Befunde stützen die Hypothese, daß solches wissenschaftliches Wissen bevorzugt wird, das keine individuelle kognitive Dissonanz auslöst bzw. sogar dissonanzreduzierend wirkt. So deuten mehrere Untersuchungen (Börsig 1975; Köhler/Uebele 1977; Drumm/Scholz 1983) darauf hin, daß formale Methoden weniger akzeptiert werden, wenn sie die Kompetenz der Nutzer in Frage stellen. Sadowski (1991: 308) kommt nach einer an den Themen bzw. Artikelüberschriften orientierten Inhaltsanalyse von über 40 Jahrgängen der Zeitschrift „Personal“ zu dem Schluß, daß die Inhalte der Artikel an den Weltbildern leitender Angestellter orientiert sind und deren Weltansichten stützen.¹⁸ Diese Ergebnisse lassen sich durchaus dissonanztheoretisch interpretieren. Es gibt auch Befunde darüber, daß die Resultate empirischer Untersuchungen in Organisationen abgelehnt und angezweifelt werden, wenn die Ergebnisse gegen die Intuition der Nutzer sprechen. In einer Befragung von 479 Managern in amerikanischen Gesundheitsorganisationen bejahten 67% die Aussage, daß kontraintuitive Befunde weniger akzeptiert würden (Rich 1983: 449). Nahezu 70% stimmten der These zu, daß Forschungsergebnisse ignoriert werden, wenn sie die Basisannahmen der Organisation verletzen (Rich 1983: 450). Nach den Analysen von Weiss/Bucuvalas (1980b) – ebenfalls bezogen auf Gesundheitsorganisationen – vergleichen Entscheider zunächst die wissenschaftlichen Erkenntnisse mit ihren eigenen Vorstellungen, ihren Alltagstheorien. Im zweiten Schritt bewerten sie die Handlungsbezogenheit des Wissens

¹⁷ So sieht Neuberger (1985a: 138) einen wesentlichen Grund der Verbreitung der Theorie von Maslow (1954) in ihrem Ideologiegehalt.

¹⁸ Überraschenderweise ignorieren die Verfasser der Artikel in „Personal“ wichtige gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, weniger überraschend ist der Befund, daß die Aufsätze „theoretisch bescheiden“ sind (Sadowski 1991: 309).

und die Möglichkeit, daß dieses Wissen den Status quo in der Organisation verändert (wobei eine Status Quo-Veränderung offenbar als negativ angesehen wird).

Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, *welche Eigenschaften Forschungsergebnisse haben, die die Entscheider als dissonanzauslösend ansehen*: In einer Untersuchung von Weiss/Bucuvalas (1977) (in us-amerikanischen Organisationen) wurden den Befragten zwei Seiten umfassende Kurzbeschreibungen von insgesamt 50 echten Forschungsprojekten zur Einschätzung vorgelegt. Einige Forschungsprojekte wurden dabei von den Befragten als „gefährlich“ bewertet. Diese Projekte hatten folgende Gemeinsamkeiten: *Sie zeigten, daß akzeptierte Praktiken nicht funktionierten; sie unterstützten ganz neue oder aus der Mode gekommene Verfahren; oder sie gefährdeten grundlegende Prämissen der Anwender* (Weiss/Bucuvalas 1977: 227).¹⁹

Die bisherigen Befunde bezogen sich überwiegend auf die Nutzung von empirischen Ergebnissen, z.T. von Methoden. Ob und ggf. welche Theorien Dissonanzen hervorrufen, ist nicht untersucht worden. Man kann jedoch auf der Basis der theoretischen Überlegungen einige Vermutungen ableiten, die an Beispielen verdeutlicht werden sollen: Theorien der Personal- und Unternehmensführung werden vermutlich ignoriert, wenn sie das Selbstbild der Führungskräfte in Frage stellen und so Dissonanzen erzeugen. Die organisationstheoretischen Überlegungen von Pfeffer (1981b) zum „Management as Symbolic Action“ dürften deshalb kaum Verbreitung beim Management finden, denn hier wird den Managern vor allem die Funktion zugeschrieben, durch externe Kräfte bewirkte Vorgänge lediglich zu rechtfertigen. Positiv aufgenommen werden vermutlich populärwissenschaftliche Ansätze der Organisationskultur, weil hierin Unternehmenserfolg überwiegend dem Handeln von Managern zugeschrieben wird (Ebers 1988: 29; Weber/Mayrhofer 1988). Eine weitere Kandidatin für solche ignorierten oder abgelehnten Theorien ist vermutlich die Führungstheorie von Türk (1981). Diese sieht die Führungskräfte als Lückenbüßer, die Steuerungsprobleme über interaktionale, persönliche Führung ausgleichen, die durch andere Kontrollmedien nicht gehandhabt werden können. Insofern wird den Führungskräften eine vergleichsweise geringe Bedeutung für das Unternehmensgeschehen zugewiesen. Theorien dagegen, die möglichst exklusive, erfolgsbestimmende Eigenschaften der Führer in den Vordergrund stellen, werden mehr Anklang finden, etwa die Theorie charismatischer Führung (vgl. z.B. House/Shamir 1995).

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, daß kognitive Dissonanz einen wichtigen Einfluß auf die Suche und Akzeptanz von wissenschaftlichen Erkenntnissen hat. Nehmen wir nun an, Wissen sei verfügbar und individuell nicht dissonanzauslösend; dann ist immer noch nicht geklärt, ob und wie wissenschaftliches Wissen in kollektive Entscheidungsprozesse eingebracht wird, denn es ist ja durchaus möglich, daß einzelne Entscheider zwar über entsprechendes Wissen verfügen, dieses aber nicht äußern und nicht kollektiv „einbringen“. Daher ist anzunehmen, daß wissenschaftliches Wissen vor

¹⁹ Bemerkenswert ist, daß die Befragten angaben, derart „gefährliches“ Wissen sei dennoch brauchbar und nützlich. Sie schrieben dem Wissen eine Aufklärungsfunktion zu, allerdings lediglich für den individuellen Gebrauch, d.h., „gefährliches“ Wissen wird nicht offen in kollektive Entscheidungsprozesse eingebracht.

allem dann zur Anwendung kommt, wenn es für die Lösung des Konfliktproblems funktional ist. Diese Hypothese wird im folgenden Abschnitt diskutiert und belegt.

4.5 *Instrumentelle Nutzung versus politische Nutzung*

Hypothese 4: Die instrumentelle Nutzung wissenschaftlichen Wissens (aus der Personal- und Organisationswissenschaft) ist eher die Ausnahme, es dominiert die politische Nutzung. Für die politische Nutzung sind ganz bestimmte Aussagensysteme funktional. 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 eher 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.²⁰ Immerhin geben aber 11% von 259 befragten österreichischen Sozialwissenschaftlern, die in von der Regierung geförderten Forschungsprojekten gearbeitet haben, an, daß hauptsächlich symbolisch-legitimatorisch nutzbare Ergebnisse von den Auftraggebern nachgefragt wurden (Knorr 1977: 175).²¹ 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 legitimatorisch-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.; Bruder 1980; ähnlich Weihe 1983: 269; Weiss 1977b: 15). 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. Wenn es zutrifft, daß – wie bereits oben erwähnt – in staatlichen Organisationen der Nutzungsgrad wissenschaftlichen Wissens geringer ist, weil die „profit incentives“ fehlten (Dunn 1980: 526f.), dann läßt sich diese Aussage sogar dahingehend interpretieren, daß die politische Nutzung in Unternehmen ein höheres Ausmaß aufweist als in anderen Organisationen. Wenn nämlich die profit

²⁰ Hier ist jedoch die Frage zu stellen, ob diese Assoziation heute auch noch gesehen wird.

²¹ Die drei anderen Nutzungsformen, nach denen gefragt wurde, lassen sich mit 1. Entscheidungsvorbereitung, 2. Entscheidungsbegründung und 3. reine Finanzierung des Forschers oder des Instituts beschreiben (Knorr 1977: 175). In anderen Arbeiten, die empirisch die Art der Nutzung zu erfassen versucht haben, wird die politische bzw. symbolisch-legitimatorische Nutzung nicht erhoben (Weiss 1980: 383; Rich 1977: 203).

incentives höher sind, dürften auch die internen Konflikte um Ressourcen schärfer sein, dies wiederum schafft Anreize für den Einsatz legitimierenden Wissens.

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).²² Darüber hinaus wird Wissen abgelehnt, das einmal getroffene Entscheidungen in Frage stellt. Dies kann man zum einen auf Dissonanzprobleme zurückführen, zum anderen darauf, daß andernfalls ein mühsam hergestellter Konsens aufbricht und eine neue Konfliktepisode ausgelöst wird. So zeigen die Befunde einer Befragung von 334 Unternehmen zur Nutzung formaler Methoden im Absatzbereich (Köhler/Uebele 1977), daß solche Methoden wenig akzeptiert wurden, die die Risiken bestimmter Entscheidungsalternativen deutlich machen sollen (z.B. Entscheidungsbaumverfahren und Risiko-Analyse). Köhler/Uebele erklären dies damit, daß durch derartige Verfahren die Rangfolge von Projekten in Frage gestellt werden kann (Köhler/Uebele 1977: 209). Weitere Hinweise finden sich in empirischen Arbeiten über die Verwendung der Ergebnisse von Evaluationsstudien in Unternehmen: Carter (1971) ist in fünf Intensivfallstudien in US-Unternehmen der Frage nachgegangen, wie diese Unternehmen mit Evaluationsstudien umgehen. Evaluiert wurde jeweils der Erfolg oder Mißerfolg von Motivationsprogrammen. Die Konfliktträchtigkeit der Evaluationsbefunde zeigte sich u.a. daran, daß man Carter in einem Fall untersagte, weitere Forschungsarbeiten in dem Unternehmen durchzuführen, der Kontakt wurde abgebrochen und das Ergebnis der Untersuchung geheimgehalten. In einem anderen Fall wurde der kurzfristige Erfolg des Programms publik gemacht, der langfristige Mißerfolg, den die Evaluation ebenfalls zeigte, wurde schlicht und einfach unterschlagen. Carter kommt zu einem resignativ stimmenden Resultat: Die (von ihm untersuchten) Unternehmen werten positive Ergebnisse als Bestätigung für eine Maßnahme; negative Ergebnisse, die den Mißerfolg von Programmen zeigen, werden dagegen ausgeblendet.

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 handlungsbe gründende Theorieaussagen, die die Rationalität, die Vernünftigkeit des eigenen Handlungsvorschlags unterstreichen und damit die Realisierungswahrscheinlichkeit einer be-

²² Immerhin 44% der Befragten stimmten dieser Auffassung zu.

vorzugten Handlungsalternative erhöhen.²³ Wenn dies zutrifft, dann liegt eine weitere Vermutung nahe: Bereits durch die Auswahl von Forschern versucht man sicherzustellen, daß die Forschungsergebnisse in Entscheidungsprozessen für die eigenen Interessen politisch nutzbar sind oder vom Gegner nicht genutzt werden können. Leider gibt es zur *interessengeleiteten, politisch orientierten Auswahl von Forschern* mehr Vermutungen als empirische Belege.²⁴ Es scheinen aber Forscher zumindest in einzelnen Fällen als bedrohlich empfunden zu werden, wenn man von ihnen nicht weiß, zu welchen Ergebnissen und Interpretationen sie bei ihrer Forschungsarbeit kommen. Ein Beispiel läßt sich aus den Briefen entnehmen, die Kirsch/Scholl/Paul (1984: 624f.) erhielten, als sie um Unterstützung einer schriftlichen Befragung zum Thema Mitbestimmung baten. Die Autoren zitieren aus den Schreiben der Dresdner Bank und des Vorstands der IG Chemie-Papier-Keramik: In beiden Schreiben wurde die Unterstützung des Forschungsprojekts mit der Begründung abgelehnt, man wisse nicht, was die Ergebnisse sein und für welche Zwecke sie verwendet würden.

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

Aus der hier vertretenen mikropolitischen Perspektive ist es darüber hinaus plausibel, daß Wissenschaft nicht nur vom Ergebnis her verwendet wird; auch der Prozeß der Produktion von wissenschaftlichen Erkenntnissen kann politisch genutzt werden. Man kann z.B. eine Entscheidung dadurch hinauszögern, daß ein langwieriges Forschungsprojekt gestartet wird. In der Zwischenzeit haben sich viele Probleme „von selber gelöst“, indem etwa Gegner das Unternehmen verlassen usw. Zumindest kann man Zeit gewinnen, Kräfte neu konzentrieren, Koalitionen schließen u.ä. Außerdem zeigt man durch die Erforschung bestimmter Bereiche, daß man die Erforschten oder bestimmte Sachverhalte wichtig nimmt (Peters 1978; Pfeffer 1992). Zum Beispiel dürften Mitarbeiterbefragungen die Funktion haben, solche kollektiven „Hawthorne-Effekte“ hervorzurufen (hierauf weisen Domsch/Schneble 1992: 1377 hin) – ein Verfahren, das eine lange Tradition aufweist: Schon Marx versuchte, Arbeitern durch eine Befragung Mißstände ins Bewußtsein zu rufen.²⁵ Auch die von den Gewerkschaften durchgeführten

²³ 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.

²⁴ Es wird lediglich darauf hingewiesen, daß eine solche Selektion von Forschern je nach den benötigten Ergebnissen im politischen System nicht selten ist (Bartholomäi 1977). Eine Vielzahl von Beispielen, allerdings überwiegend nicht aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich, findet sich in dem fallstudienartig angelegten Band „Käufliche Wissenschaft“ von Bultmann/Schmithals (1994).

²⁵ Der Fragebogen wurde 1880 in der Revue Socialiste abgedruckt, die Antworten sollten an die Redaktion der Zeitschrift geschickt werden. Eine vollständige Fassung ist wiedergegeben im Kursbuch 1970; Karsunke/Wallraff (1970) stellen in dem Band außerdem eine aktualisierte Fassung vor.

oder angeregten Belegschaftsbefragungen haben explizit diese Absicht (Arnold/Satzer 1988). Allerdings ist die Verwendung von Wissenschaft häufig ambivalent in ihren Wirkungen: Einerseits erfüllt zwar die Autorität der Wissenschaft eine Legitimationsfunktion, andererseits können wissenschaftliche Erkenntnisse Probleme überhaupt erst bewußt machen und dadurch Widerstand anderer Akteure auf den Plan rufen, solches Wissen wäre der Interessendurchsetzung abträglich. Daher wird man vermutlich interessegeleitete Mitarbeiterbefragungen oder andere Untersuchungen durch „ungefährliche“ Fragen und Forscher abzusichern versuchen. Zudem ist wahrscheinlich, daß man Befragungen eher in „günstigen“ Situationen durchführt: Fischer (1991: 180) nimmt an, daß Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen von der dominanten Koalition eher akzeptiert werden, wenn nicht mit problematischen Befunden zu rechnen ist.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die politische Nutzung theoretisch plausibel und zumindest in einer ganzen Reihe von Situationen funktional ist. Die empirischen Befunde lassen Aussagen über das Ausmaß politischer Nutzung kaum zu, zwar kann man eine ganze Reihe von bestätigenden Fällen finden, die aber mehr illustrativen Charakter haben. Man kann insgesamt jedoch annehmen, daß die politische Nutzung von Wissenschaft zumindest kein Einzelfall ist.

4.6 Situationsspezifische Nutzungsform und bevorzugte Wissensart

Es bleibt die Frage, *welches* Wissen geeignet ist, die je nach Entscheidungssprozeß-situation unterschiedlichen Probleme zu lösen. Abbildung 2 zeigt typische Entscheidungssituationen und das vermutlich in diesen Situationen bevorzugte Wissen. Zu beachten ist, daß die folgenden Aussagen Hypothesen darstellen, die zwar theoretisch gestützt sind, für die sich aber empirische Belege überwiegend nur in Form illustrierender Beispiele finden lassen. Die Leithypothese lautet: *Hypothese 5: Die Kombination von Wissens- und Konfliktproblem bestimmt (bei analytisch konstant gehaltenem Dissonanzproblem) zum einen die Form der Nutzung und zum anderen, welche Art von Wissen nachgefragt und genutzt wird.*

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 wird in *Hypothese 5a* beschrieben: *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.

Abb. 2: Problemsituation und Wissensnutzung

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

Für *Situation 2* gilt *Hypothese 5b*: 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.

Für *Situation 3* gilt *Hypothese 5c*: 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, aner-

kannt 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 Ouchi's 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).²⁶ 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 läßt sich mit *Hypothese 5d* beschreiben: *Wenn sowohl das Wissens- als auch das Konfliktproblem stark ausgeprägt sind, werden komplexe Managementansätze (oft von namhaften Beratern) nachgefragt und genutzt.* Thompson/Tuden (1959: 202) halten in einer Situation, in der sowohl das Wissens- als auch das Konfliktproblem zu lösen sind, 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 beinhaltet (Peters/Waterman 1984: 150) – gleichwohl gelingt ihnen eine Definition: Mit

²⁶ Möglicherweise profitiert „qualitatives“ Wissen auch davon, daß es mehr mit anschaulichen Darstellungen und Beispielen angereichert ist. Empirische Befunde zeigen, daß Beispiele ungleich stärker erinnert werden als Zahlen (Brosius/Bathelt 1994).

„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“.

Miles/Creed (1995) argumentieren, daß sich zu neuen organisationalen Formen – bzw. entsprechenden Aussagensystemen – zeitgleich Managementphilosophien herausbilden, die die Funktion haben, die Organisationsform zu rationalisieren und zu legitimieren, sowohl nach innen in bezug auf die Organisationsmitglieder als auch nach außen in bezug auf gesellschaftliche Kräfte. So sei für die „moderne“ Form der Netzwerkorganisation ein „Human Investment Model“ die entsprechende legitimierende Philosophie, die ein entwicklungsfähiges und -williges Individuum unterstelle.²⁷ Warum sind aber rechtfertigende Philosophien notwendig, und warum gibt es einen Wandel in solchen Ansätzen? Eine mögliche Antwort, die gut zu der hier in diesem Beitrag vertretenen Auffassung paßt, daß Konflikte die Nachfrage nach rechtfertigenden Philosophien hervorrufen, findet sich in den empirischen Ergebnissen von Barley/Kunda (1992): Sie haben die Rhetorik von Managementphilosophien über rund 100 Jahre untersucht und kommen zu dem Befund, daß in ökonomischen Abschwungphasen, in denen (auch innerbetriebliche) Verteilungskonflikte wahrscheinlich sind, vom Management eher Philosophien akzeptiert und propagiert werden, die normative Kontrollmechanismen hervorheben, z.B. eine Verhaltenssteuerung über Werte und Normen wie in der Human Relations-Bewegung und in der Organisationskultur-Diskussion. In Aufschwungphasen, wenn die Verteilungskonflikte und der Rechtfertigungsdruck geringer sind, herrschen eher Managementphilosophien vor, die auf rationale Steuerung setzen, wie etwa im Scientific Management oder in Philosophien, die eher „Systemrationalisierung“²⁸ (technisch-materielle Kontrolle in Form von Organisationsstrukturen, materiellen Anreizen etc.) in den Mittelpunkt stellen. Ich deute diese Ergebnisse so, daß Verteilungskonflikte dadurch entschärft werden können, indem man „harte“ Rationalisierungsmaßnahmen in Abschwungphasen durch Ideologien absichert, die symbolisch „den Menschen in den Mittelpunkt“ stellen.

²⁷ Vgl. zu den Annahmen über menschliches Verhalten in neuen Dezentralisierungskonzepten kritisch Drumm (1996).

²⁸ Barley/Kunda (1992) sprechen von systems rationalisation.

Wichtig ist m.E., zwischen Praxis und Ideologie (oder Philosophie) zu trennen; ich gehe davon aus, daß gerade in Abschwungphasen die *Praxis* der Systemrationalisierung vorherrscht, während auf der Überbauebene, der Ebene der *Rhetorik*, des symbolischen Managements, jedoch eine Philosophie der normativen Kontrolle dominiert. In Aufschwungphasen ist dagegen die Praxis der Systemrationalisierung relativ weniger ausgeprägt, d.h. sie wird zumindest ergänzt durch eine betriebliche Praxis, die sich wenigstens partiell um Verbesserungen der Arbeitsbedingungen entsprechend der Bedürfnisse der Beschäftigten bemüht. Nur in Aufschwungphasen sind für eine solche Praxis Problemlösungskapazitäten frei – es sei denn, Humanisierungsvorhaben führen gleichzeitig zu Wirtschaftlichkeit, was nicht von vornherein unterstellt werden kann. In solchen Phasen ist eine Absicherung durch Philosophien, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen, von Seiten des Managements nicht oder weniger erforderlich. Kurz gesagt: Wenn eine Humanisierung der Arbeitswelt weniger möglich ist, weil die materiellen Mittel knapper sind, haben legitimierende Managementphilosophien Konjunktur; wenn eine Praxis der Humanisierung dagegen möglich ist, sind legitimierende Philosophien weniger nötig.

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 durchsetzte Managementphilosophien.

5. Grenzen der Analyse und Schlußfolgerungen

Zum Schluß soll erstens kurz auf die Grenzen der Analyse eingegangen werden, zweitens werden die wichtigsten Aspekte zusammengefaßt und drittens einige Folgerungen für die Förderung der Praxis durch „gute“ Wissenschaft entwickelt.

(1) Letztlich handelt es sich bei den oben formulierten Überlegungen um Hypothesen. Diese wurden zwar theoretisch und empirisch zu stützen versucht; *es fehlt aber eine tiefergehende empirische Klärung* auf theoretischer Grundlage. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß es sich bei dem hier vorgeschlagenen Modell um ein *Partialmodell* handelt, *das* – wenngleich beansprucht wird, daß zentrale Variablen enthalten sind – *nicht vollständig* Art und Ausmaß der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse *erklärt*, das aber anschlussfähig ist für umfassendere Erklärungsmodelle. Bezieht man Variablen wie Entscheidungsprämissen, Machtverteilung, Zugang zur Wissenschaft u.ä. mit ein, könnten weitere, evtl. treffendere Prognosen darüber entwickelt werden, welche Wissensart als die wichtigste ausgewählt und wie sie eingesetzt wird.

(2) *Fassen wir nun die Befunde zusammen.* Die Kernfragen dieses Beitrags lauten: Wie werden wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Bereich der Personal- und Organisationsforschung in Unternehmen genutzt, und wovon hängen Art und Ausmaß der Nutzung ab? Die Antworten lassen sich kurz so formulieren:

- Das *Ausmaß* der Nutzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen ist um so größer, je höher der Problemdruck ist, je weniger geeignetes Praktikerwissen zur Verfügung steht und je geringer die Dissonanz ist, die das Wissen auslöst.

- Die *Form* der Nutzung hängt ab von der Kombination von Wissens- und Konfliktproblem.
- In Abhängigkeit vom dominierenden Problem ist ganz unterschiedliches Wissen funktional. Man benötigt z.B. zur Lösung des Konfliktproblems nicht unbedingt Wissen mit hoher instrumenteller Kraft.
- „Gutes“ wissenschaftliches Wissen hat unter folgenden Bedingungen am ehesten eine Chance, genutzt zu werden: Praktikerwissen ist nicht ausreichend; es sind nur geringe Konflikte zu lösen, weil man sich über das Problem einig ist; das Wissen bewirkt keine Dissonanzen und keine weiteren Konflikte. Allerdings muß dieses Wissen auch noch instrumentelle Kraft haben. Dies sind sehr hohe Anforderungen.
- Die Anforderungen sind für „schlechtes“ Wissen etwas geringer, da es auch ohne großen Anwendungsbezug, ohne instrumentelle Kraft, politisch genutzt werden kann.

(3) Kommen wir zu den *Schlußfolgerungen*: Was kann man nun tun, um „gutes“ wissenschaftliches Wissen in Unternehmen zu bringen? Kieser (1982) hat hier nicht viel Hoffnung: Es sei schwer, jemand, der über sicheres Wissen verfügt, dazu zu bringen, aus einem anderen Wissensbestand etwas zu übernehmen, was unsicher ist. Zweitens gewannen viele Wissenschaftler ihre Theorien auch aus der Praxis: „Zum Teil geben sie das der Praxis als Empfehlung zurück, was sie zuvor an Erkenntnissen über die Praxis durch die Praktiker gewonnen haben. Der Blick der Wissenschaftler auf die Praxis wird gefiltert durch diejenigen, die Praxis betreiben und ihre Praxis beurteilen. Praktiker und Wissenschaftler bestärken sich so gegenseitig in ihren Auffassungen über das, was 'gute Praxis' ist“ (Kieser 1982: 48).

Ein möglicher Ansatzpunkt, aus dieser sich selbst verstärkenden Sinnprovinzialisierung herauszukommen, 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.²⁹ 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 Entschei-

²⁹ Denn es sterben nicht Theorien, sondern Theoretiker, um hier ein oft gebrauchtes Zitat von Max Planck zu verwenden. Und wenn sie auch nicht sterben, so verlassen sie doch den Betrieb.

dungsprozesse 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.

Literatur

- Adams, J.S. (1963): Towards an Understanding of Inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, S. 422-436.
- Arnold, A./Satzler, R. (1988): Handlungsanleitung: Belegschaftsbefragungen im Betrieb, Arbeitspapier 21 der Projektgruppe Humanisierung der Arbeit. Düsseldorf.
- Astley, W.G./Zammuto, R.F. (1992): Organizational Science, Managers, and Language Games. In: *Organization Science*, Vol. 3, No. 4, S. 443-460.
- Barley, S.R./Kunda, G. (1992): Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, S. 363-399.
- Bartholomäi, R. (1977): Ressortforschung: Aspekte der Vergabe und Forschungsbegleitung. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.): *Interaktion von Wissenschaft und Politik*. Frankfurt/M., New York, S. 285-298.
- 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.
- Börsig, C.A.H. (1975): *Die Implementierung von Operations Research in Organisationen*. Diss. Mannheim.
- Bosetzky, H. (1977): Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik. In: *Zeitschrift für Organisation*, 46. Jg., S. 121-125.
- Brosius, H.-B./Bathelt, A. (1994): The Utility of Examples in Persuasive Communications. In: *Communication Research*, Vol. 21, S. 48-78.
- Bruder, W. (1980): *Sozialwissenschaften und Politikberatung*. Opladen.
- Bultmann, A./Schmithals, F. (Hg.) (1994): *Käufliche Wissenschaft. Experten im Dienst von Industrie und Politik*. München.
- Bunge, M. (1983): *Treatise on Basic Philosophy*. Vol. 5 – Epistemology and Methodology I: Exploring the World. Dordrecht u.a.
- Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, S. 257-281.
- Campbell, D.T. (1969): Reforms as Experiments. In: *American Psychologist*, Vol. 24, S. 409-429.
- Caplan, N. (1977): A Minimal Set of Conditions for the Utilization of Social Science Knowledge in Policy Formulation at the National Level. In: Weiss, C.H. (Hg.) (1977a): *Using Social Research in Public Policy Making*. Lexington/Mass., S. 183-197.
- Caplan, N. (1979): The Two-Communities-Theory and Knowledge Utilization. In: *American Behavioral Scientist*, Vol. 12, S. 459-470.
- 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.
- Carter, R.K. (1971): Clients' Resistance to Negative Findings and the Latent Conservative Function of Evaluation Studies. In: The American Sociologist, Vol. 6, S. 118-124.
- Corwin, R.G./Louis, K.S. (1982): Organizational Barriers to the Utilization of Research. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, S. 623-640.
- Crott, H./Kutschker, M./Lamm, H. (1977): Verhandlungen II: Organisationen und Nationen als Konfliktparteien. Stuttgart u.a.
- Cummings, L.L. (1983): The Logics of Management. In: Academy of Management Review, Vol. 8, No. 4, S. 532-538.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs.
- Davis, M.S. (1986): „That's Classic!“ The Phenomenology and Rhetoric of Successful Social Theories. In: Philosophy of the Social Sciences, Vol. 16, S. 285-301.
- Degner, W. (1982): Transfer und Nutzung ökonomisch-organisatorischen Wissens in bezug zur betrieblichen Praxis. Düsseldorf.
- Deshpande, R. (1981): Action and Enlightenment: Functions of Research. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Vol. 2, S. 317-330.
- Domsch, M./Schneble, A. (1992): Mitarbeiterbefragungen. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, Sp. 1375-1387.
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 1, S. 7-20.
- Drumm, H.J./Scholz, C. (1983): Personalplanung – Planungsmethoden und Methodenakzeptanz. Bern, Stuttgart.
- Dunbar, R.L./Dutton, J.M./Torbert, W.R. (1982): Crossing Mother: Ideological Constraints on Organizational Improvements. In: Journal of Management Studies, Vol. 19, No. 1, S. 91-108.
- 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. (1974a): Transferring Management Theory to Practice. In: Academy of Management Journal, Vol. 17, S. 724-738.
- Duncan, W.J. (1974b): The Researcher and the Manager: A Comparative View of the Need for Mutual Understanding. In: Management Science, Vol. 20, S. 1157-1163.
- 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.
- Dunn, W.N. (1980): The Two-Communities Metapher and Models of Knowledge Use. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization. Vol. 1. S. 515-536.
- 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.
- Fischer, L. (1991): Die stillschweigenden innerbetrieblichen Voraussetzungen für Mitarbeiterbefragungen und ihre Konsequenzen für die Analyse der Arbeitszufriedenheit. In: Fischer, L. (Hg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Stuttgart, S. 179-197.
- 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.
- Havelock, R.G. (1980): Foreword. In: Rothman, J. (1980): *Using Research in Organizations. A Guide to Successful Application*. Beverly Hills/London, S. 11-14.
- 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.
- Karsunke, Y./Wallraff, G. (1970): Fragebogen für Arbeiter. In: Enzensberger, H.M.(Hg.): *Kursbuch Nr. 21, „Kapitalismus in der Bundesrepublik“*. Berlin, S. 2-16.
- Kieser, A. (1982): *Organisation und Umwelt. Versuche zur Erklärung der Anpassung von Organisationsstrukturen*. Arbeitspapier. Mannheim.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg., H. 1, S. 21-39.
- Kirsch, W./Scholl, W./Paul, G. (1984): *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis*. München.
- 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.
- Köhler, R./Uebele, H. (1977): *Planung und Entscheidung im Absatzbereich industrieller Großunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Aachen.
- Larsen, J.K. (1981): Knowledge Utilization: Current Issues. In: Rich, R.F.: *The Knowledge Cycle*. Beverly Hills/London, S. 149-167.
- March, J.G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. In: *Journal of Politics*, Vol. 24, S. 662-678.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1986): Garbage Can Models of Decision Making in Organizations. In: March, J.G./Weissinger-Baylon, R. (Hg.): *Ambiguity and Command: Organizational Perspectives on Military Decision Making*. Cambridge, S.11-35.
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York/London.
- Martin, A. (1996): *Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse. Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen*, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 4, Lüneburg.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*. New York.
- McGregor, D. (1970): *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf, Wien.
- Mertens, D. (1971): Zur Transformation von Forschungsergebnissen. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 4. Jg., H. 4, S. 353-355.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, S. 340-363.
- Miles, R.E./Creed, W.E.D. (1995): Organizational Forms and Managerial Philosophies: A Descriptive and Analytical Review. In: Cummings, L.L./Staw, B.M. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, Greenwood, S. 333-372.
- 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. (1985a): *Arbeit*. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1985b): Die S.P.D.-Theorie der Führung. Eine Wende in den Beziehungen zu unseren amerikanischen Freunden. In: Hehl, F.-J./Ebel, V./Ruch, W. (Hg.): *Diagnostik und Evaluation bei betrieblichen, politischen und juristischen Entscheidungen*. Bonn, S. 105-151.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart.
- 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. (1978): Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 7, S. 3-23.
- 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.
- Pfeffer, J. (1992): *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York.
- Porter, L.W./McKibbin, L.E. (1988): *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York.
- Pruitt, D.G./Rubin, J.Z. (1986): *Social Conflict*. New York.
- Rich, R.F. (1977): Uses of Social Science Information by Federal Bureaucrats: Knowledge for Action versus Knowledge for Understanding. In: Weiss, C.H. (Hg.) (1977a): *Using Social Research in Public Policy Making*. Lexington/Mass., S. 199-211.
- 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.
- Roth, K. (1976): *Informationsbeschaffung von Organisationen*. Diss. Mannheim.
- Rothman, J. (1980): *Using Research in Organizations*. Beverly Hills/London.
- Rush, H.M.F./Wikstrom, W.S. (1969): The Reception of Behavioral Science in Industry. In: *Conference Board Record*, Vol. 9, S. 45-54.
- Sadowski, D. (1991): Der Wettbewerb von Theorie und Praxis der Personalwirtschaft. In: Kistner, K.-P./Schmidt, R. (Hg.): *Unternehmensdynamik. Horst Albach zum 60. Geburtstag*. Stuttgart, S. 301-314.
- 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.
- Starbuck, W.H. (1982): Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out. In: Journal of Management Studies, Vol. 18, S. 3-27.
- 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. (1967): Organizations in Action. New York u.a.
- 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.
- Töpfer, A./Poersch, M. (1989): Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre. Neuwied, Frankfurt/M.
- 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.
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse. München, Mering.
- Weihe, U. (1983): Evaluationsforschung als Politikersatz? In: Hellstern, G.M./Wollmann, H. (Hg.): Experimentelle Politik – Reformstrohfeuer oder Lernstrategie. Bestandsaufnahme und Evaluierung. Opladen, S. 269-273.
- Weiss, C.H. (Hg.) (1977a): Using Social Research in Public Policy Making. Lexington, Mass.
- Weiss, C.H. (1977b): Introduction. In: Weiss, C.H. (Hg.) (1977a): Using Social Research in Public Policy Making. Lexington, Mass., S. 1-22.
- Weiss, C.H. (1980): Knowledge Creeps and Decision Accretion. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Vol. 1, S. 381-404.
- Weiss, C.H./Bucuvalas, M. (1977): Social Science Research and Decision Making. New York.
- Weiss, C.H./Bucuvalas, M. (1980a): Social Science Research and Decision Making. New York.
- Weiss, C.H./Bucuvalas, M. (1980b): Truth Tests and Utility Tests: Decision Makers' Frames of Reference for Social Science Research. In: American Sociological Review, Vol. 45, S. 302-313.
- Weiss, J.A./Weiss, C.H. (1981): Social Scientists and Decision-Makers Look at the Usefulness of Mental Health Research. In: American Psychologist, Vol. 36, S. 837-847.
- Wilensky, H.L. (1967): Organizational Intelligence. New York.
- Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hg.) (1988): Innovative Entscheidungsprozesse: Die Ergebnisse des Projekts „Columbus“. Tübingen.