

# Leon Neschle 81 (48. Woche 2013)

## ***Die unwirtschaftliche Art, Wirtschaftswissenschaft zu betreiben***

Von wegen Schwarmintelligenz: Selbst eine Gemeinschaft intelligenter Menschen kann kollektiv unfähig sein, falsche Entscheidungen zu korrigieren (Neschle)

Warum ist der Weise so still? – Weisheit kommt zwar mit dem Alter, aber auch die Erkenntnis, dass die Jungen das Weisheit nicht hören wollen. (Neschle)

Vor ein paar Monaten hat Neschle fast hundert wissenschaftliche Aufsätze zum Thema „Vorstandsvergütung“ durchgesehen (Leon Neschle 83, in Vorbereitung), angefangen bei den höchstdekorierten A-Journals. Dabei hat er eine Regelmäßigkeit entdeckt: Er konnte mit den „Erkenntnissen“ der Aufsätze umso weniger anfangen je höher das jeweilige Journal in der wissenschaftlichen Rangordnung stand.

Das ist für sich genommen nur ein kleines Problem. Es wächst sich aber zu einer kollektiven Fehllenkung des Wissenschaftsbetriebs aus, wenn nichtssagende Publikationen in A-Journals zur grundlegenden Voraussetzung wissenschaftlicher Karrieren werden und wenn darüber vorwiegend amerikanische Gutachter auch in Deutschland nach ihren dortigen Forschungsidealen bestimmen, wer hier auf wirtschaftswissenschaftliche Lehrstühle kommt, von der gigantischen Verschwendung von Forschungsmitteln ganz zu schweigen.

Doch warum sind diese Forschungsideale so problematisch? Und warum gelingt es einem Kollektiv weit überdurchschnittlich intelligenter Menschen nicht, diese Probleme zu lösen? Damit befasst sich dieses Essay.

### **A. Trivialitäten und Banalitäten als wissenschaftliche Erkenntnis**

Wer einen Blick in die höchstdekorierten wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften tut, dem fällt ihr „Schema F“ auf (früher für die preußische Truppenstärke, hier für schematische Forschung). Man findet fast durchgehend folgende Merkmale:

1. *Einen riesigen Aufmarsch mathematischer und statistischer Methoden selbst für allertrivialste Fragestellungen.* –

Man gewinnt den Eindruck, das Aufgebot dieser Methoden bestimmt nicht nur den wissenschaftlichen Charakter der Beiträge, sondern auch deren wissenschaftlichen Wert. Methodik allein genügt sogar für eine Veröffentlichung im höchsten Standard, selbst wenn sich hinter einer vermeintlichen Geistesrakete nur eine inhaltliche At-trappe verbirgt. Denn:

*2. In aller Regel werden damit banale oder triviale inhaltliche Zusammenhänge „bewiesen“: z.B. eine Belohnung fördert ein bestimmtes Verhalten. –*

Die inhaltliche Schlichtheit der Hypothesen und deren Trivialität stehen häufig in krassem Gegensatz zum bombastischen Methodenaufgebot (siehe 1.), gegen das zuweilen selbst die Militärparaden in Nordkorea wie ein Martinsumzug wirken.

*3. Um die „Originalität“ des eigenen Ansatzes zu zeigen, wird er mit anderen Einzel-untersuchungen konfrontiert, in denen z.B. ein anderer Indikator für den Unterneh-menserfolg verwendet wurde. –*

Auf keinen Fall darf man frühere Untersuchungen wiederholen. Dann würde der ei-gene Beitrag als zu wenig originell zurückgewiesen. Selbst wenn man seine Daten manipuliert, kann man daher sicher sein: Kein anderer Forscher hat Interesse, diese Untersuchung zu wiederholen und die Zusammenhänge noch einmal zu prüfen.

Wer mit einer gänzlich neuen Fragestellung überrascht, muss ebenfalls auf die Ab-lehnung seines Beitrags gefasst sein. Den meisten Gutachtern fehlt dann die „Ein-ordnung“ in das bisherige Forschungsmosaik. Diese Einordnung wird zur unliebsa-men akademischen Pflichtübung. Viele Beiträge stellen dabei zwar einen Bezug zu einer Rahmentheorie her, z.B. zur Agency-Theorie: Dieser Bezug und die Einord-nung in einen übergreifenden Zusammenhang bleiben aber fast immer sehr lose.

*4. Besonders wichtig ist, dass alle Bestimmungsgrößen „objektiv“ determiniert sind, z.B. eine Belohnung und ein Verhalten „objektiv“ festgestellt werden können. –*

Hier folgt die Wirtschaftswissenschaft strikt den naturwissenschaftlichen Forschungs-idealen. Doch bei einer Sternschnuppe oder beim Wetter ist es gleichgültig, wie der Mensch darüber denkt. Beide folgen, wenngleich mehr oder weniger komplex, objek-tiven naturwissenschaftlichen Impulsen. Lässt sich auch für den Börsenkurs sagen? Lässt sich behaupten, er sei unabhängig davon, wie Menschen darüber denken?

Auch mit der „Objektivität“ einer Belohnung ist es das so eine Sache. Was der eine als „Belohnung“ empfindet, sieht der andere möglicherweise als „Manipulation“ oder

„Bestechung“ an, gegen die er sich durch Verweigerung wehrt. Auch Belohnungen von den „Falschen“ werden zuweilen nicht gern genommen.

Daher kommen objektiv bestimmte Aufsätze zu der Erkenntnis, dass die Belohnung z.B. nur zu 79,673% das gewünschte Verhaltensergebnis erzeugt hat. Hinter dieser Feststellung wird aber kein generelles Problem dieser Forschungsmethode gesehen. Und doch gibt es das in einer Wissenschaft über menschliches Handeln: Dieselbe *objektive* Realität erzeugt dort nicht selten *objektiv* anderes Handeln, weil sie *subjektiv* anders wahrgenommen und eingeordnet wird.

Beispiele dafür, dass subjektive Intentionen objektive Realitäten bestimmen sind Legion. So hat der russische Autoproduzent LADA mit verlängerten Garantien gegen Durchrostung vor etlichen Jahren den Kunden nicht etwa mehr Sicherheit gegeben. Die hielten das vielmehr für das endgültige Eingeständnis der Rostanfälligkeit. Und während LADA damit sein negatives Image der Rostanfälligkeit verfestigte, gelang es anderen Firmen mit derselben Maßnahme, die Kunden zu beruhigen. Eine Frage von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

*5. Die einzige Möglichkeit, in der Anhäufung von Einzelstudien Zusammenhänge zu schaffen, ist die Integration der Untersuchungsmosaiken in eine Metastudie über eine Reihe von Studien unter einem Generalthema, z.B. „Wirken variable Vergütungen für das Management positiv auf den Unternehmungserfolg?“. –*

Das Ergebnis solcher Metastudien ist immer ein „definitives JEIN“. Ein Teil der Studien geht so, ein anderer Teil der Studien anders aus. Wie sich Mosaikteilchen nach Farbe, Größe, Gestalt und Struktur unterscheiden, sind die Untersuchungen verschieden nach:

- a) Erhebungsmethode und Erhebungsumfang (Primär- oder Sekundäranalyse; Vollerhebung oder Stichprobe, ...),
- b) Rahmenbedingungen (Land A oder B; Erhebungszeitraum, z.B. unmittelbar vor und nach der Finanzkrise, ....),
- c) Erhebungsobjekten (Vorstandsvorsitzende, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Abteilungsleiter; Großunternehmungen, mittelständische Unternehmungen, ...),
- d) Variablen („variable Vergütungen“?; „Unternehmungserfolg“?),
- e) statistischen Methoden und Gütekriterien der Untersuchung.

All diese Faktoren haben Einfluss auf das Ergebnis. Doch ob die Studie und deren Ergebnis als „veröffentlichungswürdig“ angesehen werden, steht damit keinesfalls fest. Denn eine notwendige Bedingung ist auch, ob der Beitrag etwas „Neues“ bringt. Daher ist der x-te Beitrag, der einen positiven Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Unternehmungserfolg bestätigt, nicht so interessant wie der eine, der keinen Zusammenhang feststellt oder gar in direktem Gegensatz zu den bisherigen Forschungen einen negativen Zusammenhang „nachweist“. Das wissen auch die meist jungen Produzenten von Wissenschaft, deren Karriere von einer Veröffentlichung in den A-Journals abhängt. Und weil sie klug sind, stellen sie sich von vornherein darauf ein, ihr meist banales Ergebnis originell aussehen zu lassen.

Die Metastudien geraten folglich zu geordneten Thesensammlungen, so als würde man die Steine eines Mosaiks nach Form und Farbe ordnen und dann Aussagen zu den vorherrschenden Formen und Farben machen. Ein konsistentes zusammenhängendes Gesamtbild ergibt sich daraus nicht. Das liegt vor allem daran, dass es ein solches Bild nicht schon *ex ante* gibt. Die Teiluntersuchungen werden daher ohne Bezug auf ein theoretisches Gesamtbild entwickelt. Durch das Wort „Forschungslücke“ wird dennoch gern ein anderer Eindruck erweckt. Der Gebrauch dieses Wortes bedeutet aber lediglich: dieser spezifische Zusammenhang wurde *noch nicht* erforscht. Lückenkompatibles Forschen im echten Sinne steckt nicht dahinter, weil man dazu das Gesamtbild eines umfassenden Wissenschaftsentwurfs benötigte.

Der wesentliche Grund für das Fehlen umfassender Wissenschaftsentwürfe ist jedoch, dass die moderne Wissenschaft solche Entwürfe in den Bereich des Subjektiven, des Künstlerischen verbannt, der in einer „objektiven“ Wissenschaft keinen Platz hat. Solche Aufsätze wie „The Theory of the Firm“ oder „The Problem of Social Cost“ des Nobelpreisträgers Sir Ronald Coase (ein echter SIR: Neschle hatte mal die Ehre, in Köln beim Essen neben ihm und seiner Frau zu sitzen) hätten heute wohl keine Chance mehr, in einem A-Journal veröffentlicht zu werden. Die Folge ist die Vereinzelung des Wissens. Diese Vereinzelung behandelt das nächste Kapitel.

## **B. Die organisierte Produktion von Elefantenwissen**

Als der geniale Tom Waits in die „Rock and Roll Hall of Fame“ aufgenommen wurde, sagte er in seiner Dankesrede: „They say that I have no hits ... and they say that like it's a bad thing“. Nichts für den Massengeschmack.

Doch der wissenschaftliche Nachwuchs kann sich eine solche Haltung nicht leisten. Für ihn ist es eine schlechte Sache, wenn er sich nicht in den wissenschaftlichen Hitparaden wiederfindet: Er bekommt dann trotz aller Genialität keinen Job. Und die Wissenschaft selbst ist unfähig zur Umkehr dieser Zwänge, auch weil ihre gegenwärtigen Vertreter von der momentanen Lage profitieren. Die Folge ist die permanente Produktion von „Elefantenwissen“. Was das ist, kommt jetzt:

Die Erkenntnis, dass uns die ökonomische Wissenschaft mit ihren Methoden und Ergebnissen seit Jahrzehnten „einen Elefanten aufbindet“, der schwerer wiegt als der sprichwörtliche Bär, haben wir einer Geschichte Buddhas zu verdanken. Seine Asketen und Brahmanen sind unsere Forscher. Ihre Art, Wissenschaft zu betreiben, gleicht Buddhas Blindgeborenen bei der Sammlung von Erkenntnissen über den Elefanten und ihrer Überzeugung, alles über ihn zu wissen und sagen zu können. Das ärgste „Elefantenwissen“ stammt von denen, die sich mit besonderer Akribie belanglosen Teilproblemen widmen und im Forum der Journals den Gläubigen mitteilen, sie hätten der Realität wichtige Kausalzusammenhänge abgerungen:

*„Einst hielten sich bei Savatthi viele Asketen und Brahmanen, Anhänger verschiedener Richtungen, auf. Sie vertraten verschiedene Lehren, glaubten an verschiedene Ansichten und fanden an verschiedenen Meinungen Gefallen. Sie stritten miteinander, zankten, schlugen sich gegenseitig und griffen einander mit scharfen Worten: „So ist die Wahrheit, die Wahrheit ist nicht so; ja, nicht so ist die Wahrheit, die Wahrheit ist so ...“*

*Ihr Mönche, es sind blinde Asketen, sie merken nicht, was wichtig und notwendig ist und was nicht wichtig ist, sie erkennen nicht, was die Wahrheit ist und was nicht die Wahrheit ist. Deswegen streiten sie miteinander, zanken, schlagen sich gegenseitig und greifen einander mit scharfen Worten.*

*Es ist mit Ihnen wie mit den Blindgeborenen, die der damalige König von Savatthi zusammenrufen ließ. Der König befahl einem seiner Leute: „Zeig Ihnen einen Elefanten!“ Einigen von den Blindgeborenen zeigte er den Kopf des Elefanten, anderen das Ohr des Elefanten, anderen seinen Zahn, anderen seinen Rüssel, anderen seinen Rumpf, wieder anderen seinen Fuß, anderen sein Hinterteil, anderen seinen Schwanz; den letzten zeigte er das haarbedeckte Ende seines Schwanzes.*

*Und der König fragte die Blindgeborenen: „Habt Ihr Euch den Elefanten angesehen?“ „Ja, Herr, wir haben uns den Elefanten angesehen.“*

*„Nun, beschreib mal, wie ein Elefant aussieht!“*

*Die Blindgeborenen, die den Kopf des Elefanten berührt hatten, sagten: „Der Elefant ist wie ein Kessel.“*

*Diejenigen, die das Ohr des Elefanten berührt hatten, sagten: „Wie ein Segel ist der Elefant.“*

*Die Blindgeborenen, die den Zahn des Elefanten berührt hatten, sagten: „Der Elefant ist wie eine Pflugschar.“*

*Diejenigen von ihnen, die den Rüssel des Elefanten berührt hatten, sagten: „Wie eine Stange am Pflug ist der Elefant.“*

*Diejenigen, die aber den Rumpf des Elefanten berührt hatten, sagten: „Der Elefant ist wie ein Kornspeicher.“*

*Die Blindgeborenen, die den Fuß des Elefanten berührt hatten, sagten: „Der Elefant ist wie ein Pfeiler.“*

*Diejenigen, die das Hinterteil des Elefanten berührt hatten, sagten: „Der Elefant ist wie ein Mörser.“*

*Diejenigen, die den Schwanz des Elefanten berührt hatten, sagten: „Der Elefant ist wie eine Keule.“*

*Diejenigen endlich, die das Schwanzende des Elefanten berührt hatten, sagten: „Wie ein Besen ist der Elefant.“*

*Es erhob sich ein lautes Geschrei, und die Blindgeborenen griffen einander mit Fäusten und Händen und schrien reihum: „So ist der Elefant, der Elefant ist so; nein, der Elefant ist so, nicht so ist der Elefant...“*

*Der König war bei diesem Spektakel ergötzt und zeigte sich sehr amüsiert.*

*So ist es, Ihr Mönche, mit den Asketen und Brahmanen, die verschiedenen Richtungen anhängen. Blind sind sie, sie merken nicht, was wichtig und notwendig ist und was nicht wichtig ist, sie erkennen nicht, was die Wahrheit ist und was nicht die Wahrheit ist. Sie streiten miteinander, zanken, schlagen sich gegenseitig und greifen einander mit scharfen Worten.*

*Ja, manche Asketen und Brahmanen klammern sich an ihre Lehrmeinungen. Es streiten doch miteinander und widersprechen einander nur die Menschen, die lediglich einen Teil der ganzen Wahrheit sehen.“ –*

Genauso sind sie heute, unsere blutjungen in Graduiertenkollegs kasernierten Mönche der Wissenschaft: Sie wissen viel vom Detail und doch verstehen nichts vom Ganzen. Trotzdem beliefern gerade sie die besten Journals mit ihren ausgeklügelten Elaboraten. Man kann daher hunderte derartiger Aufsätze lesen und weiß kaum mehr über inhaltliche Zusammenhänge, allenfalls mehr über Methodenanwendung.

### **C. Dem Wetter ist es egal, wie wir darüber denken, dem Börsenkurs nicht**

Die empirischen Arbeiten thematisieren verengte Kausalbeziehungen, die analytischen mathematisieren nur wenige Variable. Trotzdem werden daraus mit einer naiven „pretence of knowledge“<sup>1</sup> unmittelbar praktische Folgerungen gezogen. So wundert es nicht, wenn ein tieferes Verständnis der *Zusammenhänge* fast nur von Außenseitern kommt.<sup>2</sup>

*Die Probleme der ökonomischen Mainstream-Forschung sind zudem: 1. ihre absolute Dominanz; 2. ihr schwaches inhaltliches Fundament und ihre methodische Einseitigkeit; 3. die Ausstrahlung ihrer Ideen in die Praxis.*

**Zu 1.:** Niemand kann promovieren, in begehrten Zeitschriften veröffentlichen oder einen Lehrstuhl besetzen, der sich nicht dem herrschenden Paradigma unterwirft<sup>3</sup>:

„All the way from the structure of PHD training to the requirements for publishing in top journals, from the criteria of faculty recruitment to the processes for granting tenure, the institutional structures within and around business schools are rigidly built around the dominant model“ (Ghoshal S. 87, dort auch alle folgenden Klammerzusätze).

**Zu 2.:** Wäre das herrschende Paradigma unproblematisch, würde die erste Feststellung nur *Pluralität* vermissen lassen und nicht unbedingt *Qualität*. Das Gegenteil ist aber der Fall. Denn es knüpft a. an *ein* rein naturwissenschaftliches Paradigma an und akzeptiert b. nur „Forschungswissen“, was *nur auf den ersten Blick* unproblematisch scheint:

a. „ ... we have adopted the ‘scientific’ approach of trying to discover patterns and laws, and have replaced all notions of human intentionality with a firm belief in causal determinism for explaining all aspects of corporate performance“ (S. 77)

---

<sup>1</sup> Vgl. von Hayek (1989).

<sup>2</sup> Bei der Vorstandsvergütung etwa von der Arbeit der Juristin Lisa Crass (2012).

<sup>3</sup> Die folgenden Zitate und Hinweise stammen sämtlich aus Ghoshal (2005) und sind durch Anführungszeichen und Seitenangaben markiert.

Diese in der ökonomischen Forschung dominierende Kausalerklärung ist typisch für Naturwissenschaften, die sich mit *lebloser Materie* befassen. Sie wird vom ökonomischen Mainstream aber *insgesamt* als Erfolgsmodell betrachtet und als methodologischer Anspruch eingebracht. Folge sind Unmengen statistischer Detailforschungen, die *kausale* Zusammenhänge zwischen leblosen „Faktoren“ aufzeigen *wollen*, etwa zwischen Boni und Gewinnerzielung. So kann aber nicht einmal die Wirkungsrichtung belegt werden: Zwar *könnten* Boni Anreize für höhere Gewinne geben. Es könnte aber sein, dass Gewinne den Anreiz geben, sie abzuschöpfen und deshalb gewinnabhängige Boni zu wählen.

*Funktionale* Erklärungen, wie sie sich in der Biologie finden, wenn man das Überleben auf darwinistische Weise erklärt, bleiben ausgeklammert, ebenso *intensionale* Erklärungen. In denen ist das menschliche Gehirn Filter oder Sinngeber realer Fakten. Was das bedeutet, sei an einem alten Beispiel aufgezeigt:

Zwei Schuhverkäufer werden nach Afrika geschickt. Beide stellen dort *dasselbe reale Faktum* fest: Die Afrikaner tragen keine Schuhe: Die Mainstream-Forschung würde nun im Sinne der Kausalität eine Beziehung zwischen diesem *realen* Faktum und einem anderen *realen Faktum* herstellen. Um die Aussage zu verallgemeinern, würde sie die Stichprobe vergrößern und noch andere Märkte oder Branchen einbeziehen. *Doch immer bleibt es eine Kausalbeziehung zwischen realen Fakten. Die Sichtweise der Menschen, ihr Denken über die Fakten und deren Beurteilung, wird ausgeklammert, als habe sie keine Bedeutung für die analysierten Zusammenhänge. Das aber ist bei einer intensionalen Erklärung ganz anders. Denn:*

Verkäufer A: Die Leute tragen keine Schuhe, kein Markt für uns. Verkäufer B: Die Leute tragen keine Schuhe, ein Riesenmarkt für uns.

*Für beide Verkäufer ist das reale Faktum dasselbe, doch sie denken anders darüber. Aus einem einzigen objektiven Faktum werden durch intensionale Filterung zwei verschiedene intensionale Fakten. Diese und nicht die objektiven Fakten bestimmen dann das Handeln. Anders als in der Naturwissenschaft entscheidet allein, was die Verkäufer (Falsches oder Richtiges) über das objektive Faktum denken. Falsche Informationen des Rechnungswesens steuern die Unternehmung ebenso wie richtige.*

In einer Wissenschaft vom menschlichen Handeln bestimmen nicht objektive Fakten über unsere Zukunft, sondern – anders als in den Untersuchungen des naturwissen-

schaftshörigen Mainstreams – was wir Falsches oder Richtiges darüber denken und zu welchen Handlungen dieses Denken führt.

Eine typische Untersuchung modernen Stils würde dagegen den (objektiven) Mangel an Fußbekleidung mit den (objektiv) beobachtbaren Marketing-Aktivitäten von Schuhproduzenten in Beziehung setzen. Das Intensionale bleibt eine nicht erforschte Black-Box und das Entscheidende bleibt dabei auf der Strecke: dass zwei Menschen aus demselben objektiven Faktum unterschiedliche Schlüsse für ihr Handeln ziehen. Während der eine resigniert, weil hier kein Markt für Schuhe zu sein scheint, entdeckt der andere gerade wegen des Schuhmangels eine riesige Marktlücke. Die unterschiedliche subjektive Wertung desselben objektiven Faktums führt zu unterschiedlichen Handlungen.

Im Roman „Black out“ von Marc Elsberg gelingt Terroristen die Sabotage des Stromnetzes daher auch allein durch die Manipulation *der Anzeigen(!)* in Kraftwerken. Die Betreiber treffen die falschen Entscheidungen, nicht weil real etwas falsch *ist*, sondern weil sie aufgrund der Anzeigen falsch über die Realität *denken*. *Auch self-destroying und self-fulfilling prophecies künden davon, dass nicht objektive Fakten, sondern subjektive Vorstellungen und Intensionen unser Handeln prägen. Diese subjektiven Faktoren kommen aber im naturwissenschaftlichen Paradigma des Mainstreams gar nicht vor:*

„A theory of subatomic particles or the universe – right or wrong – does not change the behaviors of those particles or the universe. ... In contrast, a management theory – if it gains sufficient currency – changes the behaviors of managers who start acting in accordance with the theory“ (S. 77).

**b.** „Scholarship“ umfasst nach Boyer<sup>4</sup> außer Forschungswissen (discovery), auch integration, practice, teaching:

“Over the last 30 years, we have lost this taste for pluralism. What started off as an entirely justified effort for introducing the scholarship of discovery to the study of business has ended up in the excess of eliminating all other forms of scholarships from the world of business schools“ (S. 82).

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu Boyer (1990).

Um in einem karrierefördernden Journal platziert zu werden und wissenschaftliche Meriten zu erwerben, zählt allein die Forschungsintelligenz unseres Nachwuchses im Sinne quasi-naturwissenschaftlicher Forschung (Discovery):

„Combined with the pretence of knowledge, this ideology has lead management research increasingly in the direction of making excessive truth-claims based on partial analysis and both unrealistic and biased assumptions” (S. 77).

Alles „Elefanten-Wissen“ (siehe B.), was auf diese Art gewonnen wird, ist vereinzelt und wird fragmentiert dargeboten, weil integrative Intelligenz (Integration, Synthesis) keinen Platz mehr findet und erneute Überprüfungen den Drang nach der Erkenntnis neuer Zusammenhänge nicht befriedigen und daher ebenfalls unerwünscht sind.<sup>5</sup> So lassen sich die Einzelbeiträge nicht mehr in einem Gesamtzusammenhang verorten.

Verstärkt wird dieser Trend durch kumulative Promotionen und Habilitationen, bei denen die Verfasser eine Sammlung verschiedener Aufsätze anstelle eines großen Gesamtwerkes vorlegen. Wer heute eine große monographische Arbeit schreibt, dem fehlen für eine wissenschaftliche Karriere schlicht die Veröffentlichungen in den A-Journals. „Publish or Perish“ gilt mehr denn je auch in Deutschland und damit der Druck, den „Peer-Reviews“ in Richtung des Mainstreams ausüben. Durch deren kanalisiertes Wirken nimmt sich die Wissenschaft aber selbst ihre Vielfalt und Flexibilität.<sup>6</sup>

Lehrintelligenz (Pedagogy) wird zum lästigen Beiwerk. Pädagogische Eignung der Wissenschaftler nach Inhalt und Form wird kaum mehr für notwendig gehalten. Wo es Eignungsprüfungen dafür gibt, werden sie nur halbherzig durchgeführt. Wie sehr selbst zwingend erwartete *Lehrinhalte* seit dem Kotau der BWL vor dem naturwissenschaftlichen Ideal hintanstellen, zeigt sich etwa in der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre.

Nachwuchswissenschaftler müssen auch hier in internationale Journals kommen, in denen die Beiträge nichts mit den Einzelheiten des deutschen Steuersystems zu tun haben (dürfen). Doch die Studierenden erwarten von den Lehrstuhlinhabern zunächst gerade das: eine Ausbildung in Grundzügen und Feinheiten des deutschen Steuerrechts. Sich darin kundig zu machen, dafür gibt es für unseren Professoren-nachwuchs aber faktisch keine Anreize mehr. Wer sich als junger Forscher damit

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu auch Wolf (2009).

<sup>6</sup> Vgl. Osterloh/Frey (2008), S. 3, 8-10.

aufhält, schafft es nie mehr in die den Berufszugang regelnden Journals. Deren methodische Anforderungen sind umgekehrt aber irrelevant für die spätere Praxis der Studierenden. Für die Lehre bringen diese Kenntnisse daher fast nichts, falls man von Doktorandenseminaren und Graduiertenkollegs absieht.

Wie in der Lehre tritt die praktische Intelligenz (Application) insgesamt in den Hintergrund, seit sich die Mehrheit der Fachvertreter gestützt vom Bachelor- und Masterwesen entschieden hat, dem angelsächsischen Mainstream anzuhängen.

Das zeigt sich nirgends stärker als in Graduiertenkollegs, in denen abgegrenzte Forschungsfelder methodenkonform und in akademischer Fronarbeit stückchenweise beackert werden. Wer einmal diesen asketischen Weg der Vergeistigung alles Seins beschreitet, hat sich allein für die Weihen der Wissenschaft entschieden, für Discovery. Er ist durch Verlust von Alltagsverständnis meist untauglich geworden für den Austausch mit der Praxis: "It is not only morality, however, that has been a victim of this endeavor of business academics to make management a science; common sense, too, has suffered a toll" (S. 79).

Umgekehrt verstellt diese Denkweise externen Promovenden den Weg zur Wissenschaft. Sie können parallel zum Beruf den gigantischen Methodenanforderungen des heutigen Mainstreams kaum mehr genügen, denn die Synergien sind dazu faktisch Null. Das Einzige, was diese Wissenschaft noch von der Praxis erwarten kann, ist „the slack created by generous endowments“ (S. 89). Also Spenden von dankbaren Alumni. Denn die Theorien der Wissenschaft nehmen trotz ihrer seltsamen Realitätsferne stärker Einfluss auf die Praxis als die Praktiker es wahrhaben wollen.

**Zu 3.:** Man stelle sich dazu eine Theorie vor, deren Ausgangspunkt die Annahme ist, dass alle Manager zum eigenen Vorteil und gegen die Interessen ihres Auftraggebers handeln, sobald sie Gelegenheit dazu haben: „agents who are self-centered and are only interested in using company resources to their own advantage“ (S. 80).

*Mit solchen Managern könnte man niemals Unternehmungen aufbauen, die andere Stakeholder begeistern.* Weder für Lieferanten noch für Kunden, weder für Mitarbeiter noch für Anteilseigner wären das "delightful organizations".<sup>7</sup> Alles stünde unter dem Verdacht des Betruges, hätte die deprimierende Anfangslast des Misstrauens zu tragen. Und doch ist genau das eine Grundfigur und der Tenor des ökonomischen Mainstreams:

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu Bennis (2000).

„In courses on corporate governance grounded in agency theory ... we have taught our students that managers cannot be trusted to do their jobs ... and that to overcome „agency problems“, managers' interests and incentives must be aligned with those of the shareholders, by, for example, making stock options a significant part of their pay" (S. 75).

Anreize sind dafür da, das opportunistische Verhalten *solcher* zur Begeisterung unfähigen Manager unter Kontrolle zu halten. Und das, obwohl längst nicht alle Menschen so moralfrei sind oder sein müssen, wie die Agency-Theorie das unterstellt. Selbstselektion und Selbstbestätigung tendieren aber dazu, dass bei der praktischen Anwendung am Ende (fast) alle so handeln, wie man es in der Theorie und in den daraus abgeleiteten Boni-Systemen nur von den Schlechtesten angenommen hat.

Dieses „Dilemma des Aufsehers“ erklärt sich durch die Selbstbestätigung der Vorurteile, die bei der Konstruktion von Kontroll- und Anreizsystemen mit negativem Menschenbild Pate gestanden haben. Unterstellt man, dass Menschen unter Kontrolle gehalten werden müssen, weil sie sich stets der Kontrolle entziehen, wird man gerade bei verschärfter Kontrolle genau das beobachten. Das ist dieselbe Erfahrung, die man bei der Anwendung der Theorie X von McGregor macht<sup>8</sup>:

„Many of the worst excesses of recent management practices have their roots in a set of ideas that have emerged from business school academics over the last 30 years (S. 75). ... More specifically, I suggest that by propagating ideologically inspired amoral theories, business schools have actively freed their students from any sense of moral responsibility (S.76). ... Combine ideology-based gloomy vision with the process of self-fulfilling prophecy and it is easy to see how theories can induce some of the management behaviors and their associated problems we have witnessed (S. 84). ... *Instead of controlling and reducing opportunistic behavior of people, it is likely to actually create and enhance such behaviors*“(S. 85, Hervorhebung hier!).

Die in der Vergütungsfrage dominierende Agency-Theorie hat die Praxis tief beeinflusst. Danach können nur Anreize durch Boni ethisch vertretbares Handeln im Interesse der Anteilseigner sicherstellen. Boni können scharfe Kontrollaktivitäten wirksam ersetzen. *Doch von verantwortungsvollem Handeln des Vorstands kann dann nicht mehr die Rede sein: **Vertrauen und Verantwortung stecken nicht mehr in***

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu McGregor (1960).

**den handelnden Menschen, sondern nur noch in der objektiven Lenkungs-kraft der Boni-Systeme.** Die Vorstandsmitglieder mutieren zu domptierten, ethikbefreiten Homunculi, zu Kreationen einer Theorie mit pessimistischen Annahmen über die menschliche Natur. Sie sind, um es mit Keynes zu sagen, „Sklaven längst verstorbener Ökonomen“<sup>9</sup> und bei dieser Ausrichtung der Theorie peinliche Frankenstein-Klone der Wissenschaft:

„Combine agency theory with transaction costs economics, add in standard versions of game theory and negotiation analysis, and the picture of the manager that emerges is one that is now very familiar in practice: the ruthlessly hard-driving, strictly top-down, command-and-control focused, shareholder-value-obsessed, win-at-any-cost business leader ...” (S. 85).

In Erkenntnis dieser Zusammenhänge sind wir Ökonomen mit der Agency-Theorie unserer sozialen Verantwortung nicht gerecht geworden:

„In the desire to create and protect the pretence of knowledge – in our venture to make business studies a science – we may have gone too far in ignoring the consequences not only for our students but also for society” (S. 88).

### **Literatur:**

Bennis, Warren (2000): *Managing the Dream: Reflections on Leaderships and Change*. Oxford.

Boyer, Ernest L. (1990): *Scholarship Reconsidered – Priorities of the Professoriate*, Princeton, NJ.

Crass, Lisa (2012): *Die Vergütung von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Aktiengesellschaften. Eine rechtliche und ökonomische Analyse der Vorstandsvergütung und Wege zu einer optimierten Vergütungspolitik*. Hamburg

Ghoshal, Sumantra (2005): *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*. In: *Academy of Management Learning & Education* Vol. 4, S. 75-91.

Hayek, Friedrich August von (1989): *The Pretence of Knowledge*. In: *American Economic Review*, Vol. 79 (6), Dezemberheft 3-7.

Keynes, John Maynard (1953): *The General Theory of Employment, Interest and Money*. New York.

McGregor, Douglas (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York.

---

<sup>9</sup> Keynes (1953), S. 306, spricht von „slaves of some defunct economist“.

Osterloh, Margit/Frey, Bruno S. (2008): Anreize im Wissenschaftssystem. In: CREMA -Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland. Arbeitspapier vom 12. September.

Wolf, Joachim (2009): Der schlaue Weg zur Publikation. Hohe Spezialisierung unter dem Druck zum internationalen Publizieren hat ihren Preis. In der Forschung nimmt oft niemand mehr zur Kenntnis, was die anderen machen. Ein Beispiel aus der Betriebswirtschaftslehre. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. Januar, S. N5.

### **Wissenschaft, die Wissen schafft?**

Willst Du auch ins A-Journal,  
sind Inhalte doch ganz egal.

Such Dir einfach was Banales,  
was völlig Doofes, Triviales!

Und, so fordert es die Mode,  
wähl eine wahnsinnige Methode.

Als hehres Kleid der Wissenschaft  
sie Ruhm und Ehre Dir verschafft.