



III. Konsequenzen für Theorie und Praxis



Überblick

- 1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik**
- 2. Gastvortrag:
„Problembegriffe und Modellbegriffe in der Managementforschung“
Prof. Dr. Markus Reihlen, Leuphana Universität Lüneburg**
- 3. Verhältnis von Theorie und Praxis/Konsequenzen für die Praxis**



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

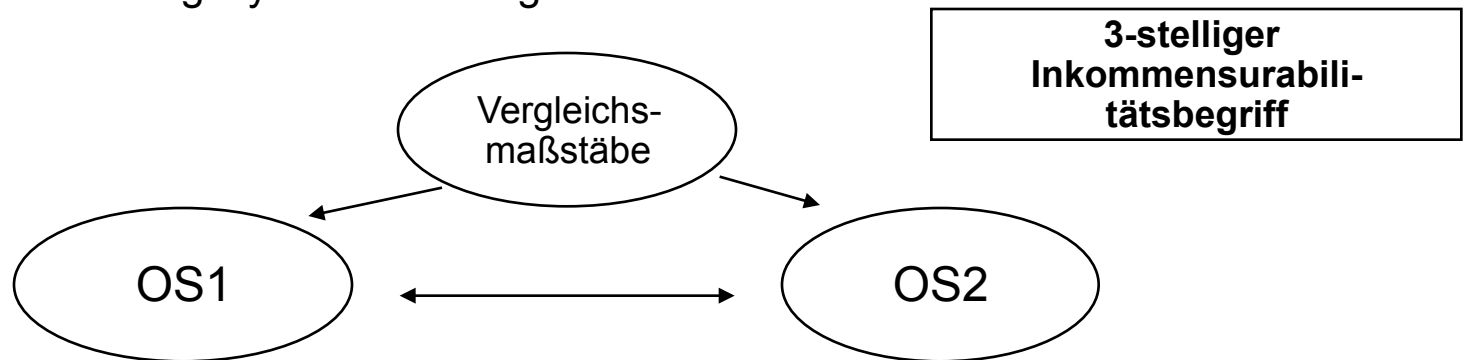
Kurze Geschichte der Inkommensurabilitätsproblematik (Scherer/Dowling 1995)

- Inkommensurabilitätsproblem bereits im alten Griechenland im Zusammenhang mit mathematischen Problemen bekannt
- Im modernen Wissenschaftssystem durch Thomas Kuhn prominent gemacht
- Seit den 70er Jahren anhaltende intensive wissenschaftstheoretische Diskussion über das Inkommensurabilitätsproblem und der damit verbundenen Frage nach den Möglichkeiten von Wissenschaft

1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Zum Inkommensurabilitätsbegriff (Scherer/Dowling 1995; Scherer 2006)

- 1) Radikale Verschiedenheit zwischen Orientierungssystemen (Orientierungssystem: "Komplex von Regeln, Unterscheidungen und Strukturen, welche den systematischen Zusammenhang des Redens, Wahrnehmens und Handelns stiften." (Lueken 1992, S. 16.)
- 2) Konkurrenzverhältnis zwischen den Orientierungssystemen
→ *eine Entscheidung ist zwingend notwendig*
- 3) Es sind keine Kriterien verfügbar, die eine objektive, allgemein anerkannte Entscheidung zwischen den konkurrierenden Orientierungssystemen ermöglichen





1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Bedeutung der Inkommensurabilitätsproblematik für die Praxis

- Theoriepluralismus und Inkommensurabilität erschweren die Nutzung akademischen Outputs für Manager

→ Grund: inkommensurable Theorien können zu unterschiedlichen Handlungsempfehlungen für ein und dasselbe Problem führen

„Professors from leading business schools offer seminars in which they will proclaim the finally-discovered, true meaning of strategy - and each has his or her own different version of the truth.” (Gilbert et al. 1988: 2, zitiert in Scherer/Dowling 1995: 201).



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Bedeutung der Inkommensurabilitätsproblematik für die Praxis
Beispiel: Problem der strategischen Kontrolle (I) (Scherer/Dowling 1995)

- Strategische Kontrolle umfasst die Sammlung und kritische Evaluation von Umwelt- und Unternehmensinformationen mit dem Ziel der Entscheidungsvorbereitung
- In der Praxis sehen sich Manager mit Situationen auseinandergesetzt, in welchen kein Konsens über „richtig“ und „falsch“ besteht
„Members of an organization continually face different, often weak signals which previously have *no meaning* by themselves. They are just „white noise“ or unorganized data and need to be converted into information“ (Scherer/Dowling 1995: 204)
- Interpretation von Informationen ist subjektiv abhängig von Hintergrundwissen und Interessen
→ Problemdefinition und Lösungsfindung als subjektiver, politischer Prozess



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Bedeutung der Inkommensurabilitätsproblematik für die Praxis
Beispiel: Problem der strategischen Kontrolle (I) (Scherer/Dowling 1995)

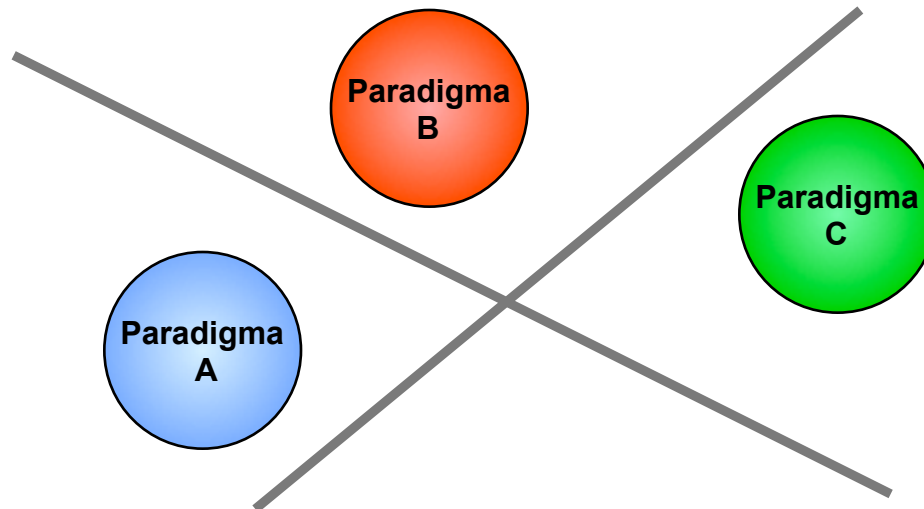
- Manager erwarten von Wissenschaftlern die Formulierung von Theorien zur Überwindung dieses subjektiven Perspektivenpluralismus in der Praxis
 - Manager werden hinsichtlich dieser Erwartung enttäuscht, da auch in der Wissenschaft ein Perspektivenpluralismus vorliegt
Beispiel Umweltkonzeption:
 - » **Objective Environment:** Manager muss reale Umwelt (Opportunitäten/Restriktionen) erfassen und im Hinblick auf diese eine Strategie formulieren
 - » „**Perceived Environment**“: Manager muss Lücke zwischen begrenzter Wahrnehmung und der tatsächlichen Umwelt reduzieren, um eine geeignete Strategie zu formulieren
 - » „**Enacted Environment**“: Manager muss Umwelt & Organisation aktiv konstruieren und Überredung & Überzeugung leisten
- Unterschiedliche Umweltkonzeptionen führen zu divergierenden praktischen Implikationen für strategische Kontrolle von Unternehmen und zu Desorientierung der Manager

1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Perspektiven zum Umgang mit Inkommensurabilität (Scherer 2006)

● Isolationismus

- » Negation der rationalen Entscheidungsmöglichkeit zwischen konkurrierenden Paradigmen
- » Pluralismus der Paradigmen darf nicht überwunden werden, da sonst intellektuelle Freiheit ungerechtfertigt eingeschränkt wird
- » Theorien lassen sich nur innerparadigmatisch begründen
- » **Problem:** Inkommensurabilität bleibt bestehen

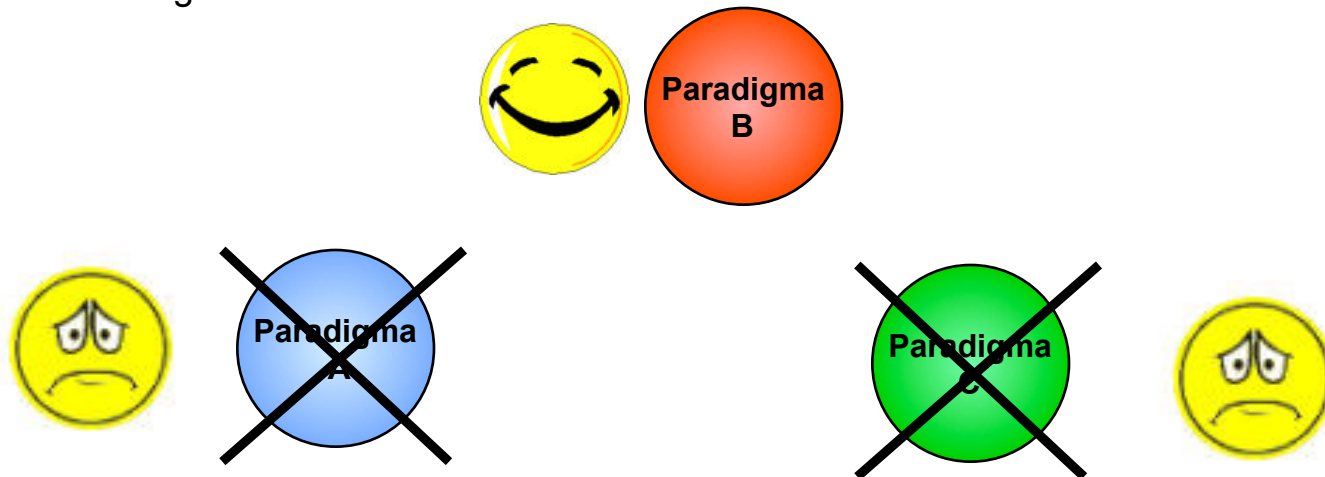


1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Perspektiven zum Umgang mit Inkommensurabilität (Scherer 2006)

- „Back to basics“

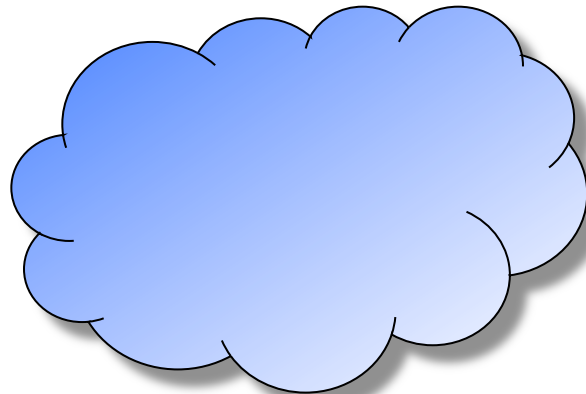
- » Hinweis auf die prinzipiellen Nachteile der Organisationswissenschaften gegenüber anderen, integrierten Wissenschaftsdisziplinen durch Pfeffer (1993)
- » Entscheidung über die Güte konkurrierender Paradigmen mittels empirischer Tests
- » Ruf nach Dominanz des funktionalistischen Paradigmas
- » **Problem:** Dogmatische Begründung, die nicht auf transparadigmatische Grundlage zurückgreift



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Perspektiven zum Umgang mit Inkommensurabilität (Scherer 2006)

- „Anything goes“
 - » Extrem relativistische Position, die vollständige Begründung von Positionen als unmöglich betrachtet
 - » Anders als der Isolationismus lehnt diese Position auch die Geltung von Regeln innerhalb des jeweiligen Paradigmas ab
 - » Wissenschaft hat keine privilegierte Rolle gegenüber alltäglichem Handeln mehr
 - » **Problem:** Unmöglichkeit von Wissenschaft

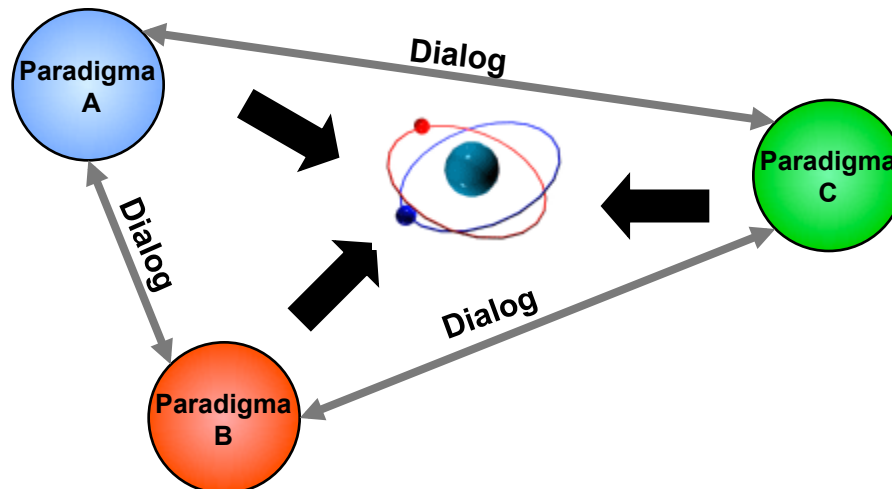


1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Perspektiven zum Umgang mit Inkommensurabilität (Scherer 2006)

● Multiparadigmenperspektive

- » Position zwischen Dogmatismus und Relativismus
- » Dialog zwischen konkurrierenden Paradigmen notwendig
- » Ziel nicht Suche nach einer Wahrheit, vielmehr ist Vielfalt von Wahrheiten zu erkennen
- » Analyse eines Forschungsgegenstandes aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Paradigmen
- » **Problem:** Addition von Perspektiven führt nicht notwendigerweise zu besserem Gesamtbild, da jede einzelne Perspektive falsch sein kann. Dialog kann ggf. nicht geführt werden.



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

- **Multiparadimenperspektive nach Gioia/Pitre 1990: 597**
Sequentiell- oder Parallelstudien aus verschiedenen Perspektiven
Ziel: “Comprehensive View”
Problem: Meta-meta-Perspektive nicht begründbar

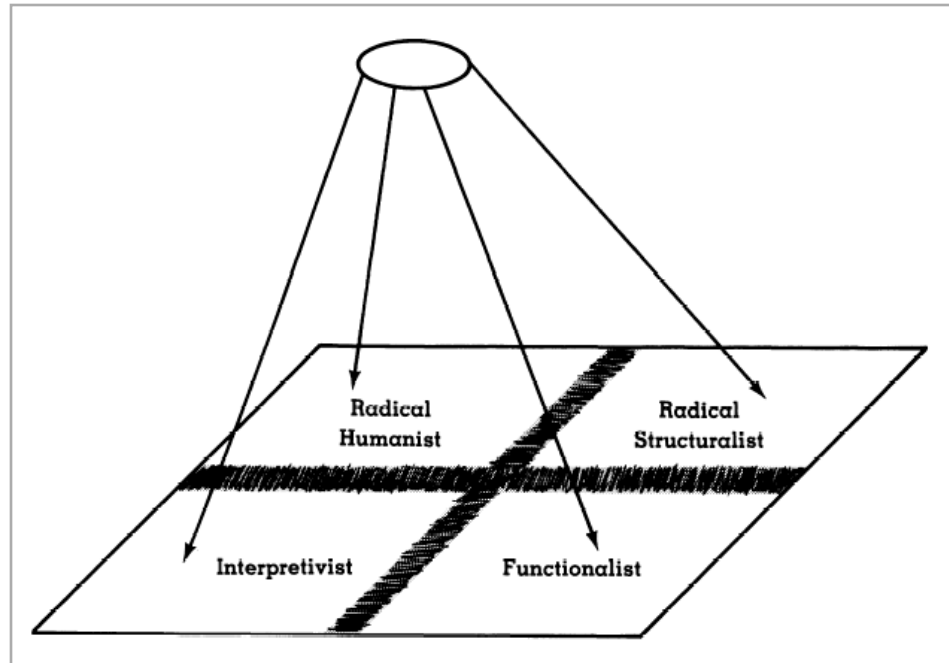


Abbildung aus: Gioia/Pitre 1990: 597



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus: *Grundlagen des Ansatzes (Scherer/Dowling 1995; Scherer 2006)*

- Entwicklung durch Paul Lorenzen und Wilhelm Kamlah an der Universität Erlangen in den 60er Jahren
- Entschärfung des Begründungsproblems („Münchhausen-Trilema“)
- Im Erlanger Konstruktivismus gehen Sprechen und Handeln der Theorie methodisch voraus
- Unterscheidung zwischen Primärer Praxis, Theoretischer Praxis und Theoriegeleiteter Praxis



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus:
Grundlagen des Ansatzes (Scherer/Dowling 1995; Scherer 2006)

- **Primäre bzw. vortheoretische Praxis**
 - » Handlungszusammenhang, in welchem Menschen ihr Leben ohne reflektierte Anwendung von Theorien bewältigen
 - » Aktivierung von „Können“, welches in zahlreichen Fällen, in Abhängigkeit der jeweiligen Situation, zur Bewältigung der Probleme des Alltages ausreicht
 - » Primäre Praxis ist *Anlass* und *Voraussetzung* methodischen Denkens:
 - *Anlass*: aus Misserfolg entsteht Notwendigkeit zu systematischen Verbesserungen
 - *Voraussetzung*: ohne ansatzweise gelungenes „Können“ ist kein methodischer Fortschritt möglich



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus: *Grundlagen des Ansatzes (Scherer/Dowling 1995; Scherer 2006)*

● Theoretische Praxis

- » Während Handelnder in primärer Praxis vollständig in Situation eingebettet ist, distanziert er sich in theoretischer Praxis von dem Problem
- » Gegenstand ist die Erörterung von Geltungsansprüchen
- » Theoretische Praxis ≠ Wissenschaft, denn Geltungsansprüche können in jedem Lebensbereich erörtert werden
- » Arten von Geltungsansprüchen (Habermas 1973)
 - *Verständlichkeit*: betrifft sprachlich vermittelnde Interaktion
 - *Wahrheit*: Ein Sachverhalt ist so und nicht anders
 - *Wahrhaftigkeit*: Sprecher meint tatsächlich, was er sagt
 - *Richtigkeit*: Legitimität von Behauptungen
- » Erörterung von Geltungsansprüchen führt zur Generierung von Wissen



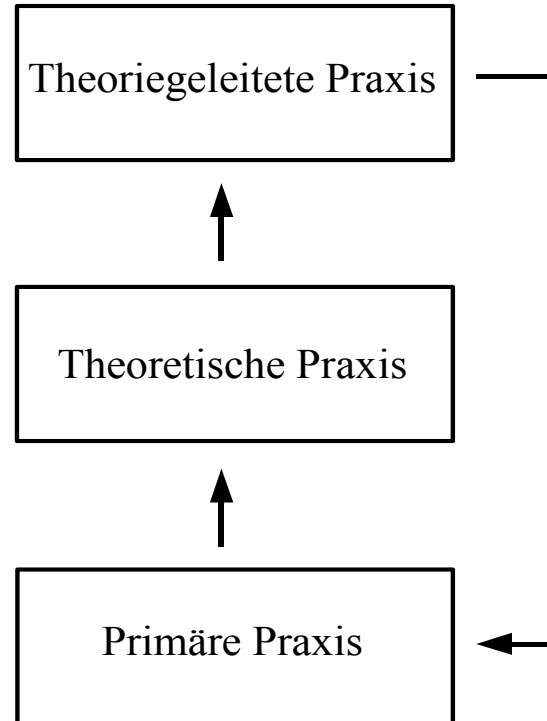
1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus:
Grundlagen des Ansatzes (Scherer/Dowling 1995; Scherer 2006)

- **Theoriegeleitete Praxis**
 - » Anwendung des in der theoretischen Praxis gewonnenen Wissens zur Problemlösung
 - » Bei Handlungserfolg tritt die Erörterung von Geltungsfragen wieder hinter die unmittelbare Handlung zurück
- Kreislauf und Erkenntnisfortschritt

1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus:
Grundlagen des Ansatzes (Scherer/Dowling 1995; Scherer 2006)



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

- Dynamik der Wissensentwicklung

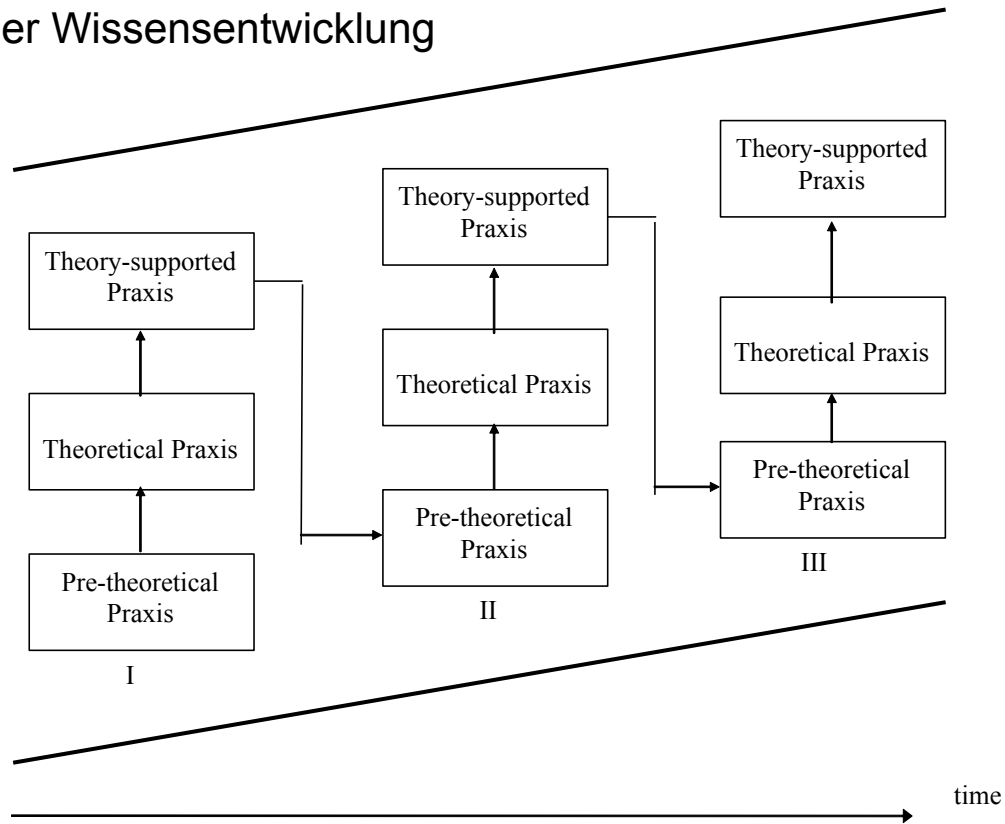


Abbildung aus: Steinmann/Scherer 2003: 82



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus:
*Argumentieren zwischen inkommensurablen Positionen (Scherer/
Dowling 1995; Scherer 2006)*

- Forderung, Argumentationsansätze zu verabschieden, welche sich ausschliesslich an Regeln und Kriterien orientieren
- Argumentationssituationen beginnen mit *Kontroversen*
- *Zwei Arten von Begründungsrichtungen:*
 - » *Reduktive Begründungsrichtung:* Auf einen Einwand gegen eine These wird eine Begründung zur Verteidigung der These hervorgebracht, gegen diese These wird ein neuerlicher Einwand hervorgebracht ...bis Kontrahenten eine These finden, die sie gemeinsam akzeptieren können
 - » *Produktive Begründungsrichtung:* Auf der Basis von bereits akzeptierten Thesen werden weitere Thesen begründet



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus:
*Argumentieren zwischen inkommensurablen Positionen (Scherer/
Dowling 1995; Scherer 2006)*

- Teilnehmer in einer Kontroverse zwischen inkommensurablen Positionen stellen im Zuge einer *reduktiven Begründungsrichtung* irgendwann fest, dass es ihnen nicht gelingt, einen gemeinsamen Grund zu finden
- Bei *produktiver Begründungsrichtung* wiederum spitzt sich alles auf das Problem des Anfanges zu
- Erlanger Schule geht davon aus, dass gemeinsamer Anfang durch Anstrengung der Akteure hergestellt werden kann:
 - » Notwendig ist das Heraustreten der Akteure aus theoretischer in primäre Praxis
 - » Durch Gemeinsames Handeln in primärer Praxis kann eine faktische Gemeinsamkeit hergestellt werden
 - » Erfolg kann nur von den Teilnehmern selber gezeigt werden



1. Perspektiven zur Inkommensurabilitätsproblematik

Der Vorschlag des Erlanger Konstruktivismus:
*Argumentieren zwischen inkommensurablen Positionen (Scherer/
Dowling 1995; Scherer 2006)*

- Erlanger Schule leistet keine theoretische Lösung des Inkommensurabilitätsproblems
 - Vielmehr wird ein Verfahren skizziert, dass zur Überwindung von Inkommensurabilität beitragen kann
 - Tatsächliche Überwindung liegt in den Händen der Teilnehmer
- Keine theoretische Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen möglich, sondern Antworten sind von Beteiligten in konkreten Situationen stets von neuem zu generieren