

Dr. Günther Pipp zum Thema:
FORSCHUNG IM MANAGEMENT



Günther Pipp
Dr. oec. HSG

Präsident St. Gallen Group of Business Schools
Vorsitzender der Geschäftsleitung Zürich School of Management

FORSCHUNG IM MANAGEMENT

2

Vom Stellenwert der Management-Forschung

Die Forschung im Bereich der Management-Lehre begann mit ersten zaghaften Versuchen um 1960 herum. Einige wenige Universitätsprofessoren beschäftigten sich damals mit der Frage nach gutem und richtigem Management, als einer der bekanntesten beschrieb Peter Drucker die Bedeutung und die Instrumente des Managements. Unternehmensberater gab es damals erst wenige, grosse global tätige Unternehmensberatungsgesellschaften bestenfalls in Ansätzen. Forschungsergebnisse wie beispielsweise das Eisenhower-Schema, das es Führungskräften erlauben sollte, Wichtiges und Dringliches in einer 4-Felder-Matrix zu sortieren und damit das eigene Führungs- und Delegationsverhalten zu optimieren, galten damals als beachtenswerte Innovation und wesentliches Forschungsergebnis.

Im Laufe der Zeit professionalisierte sich die Management-Forschung. Zusätzlich zu den Projekten in Universitäten, Business Schools und anderen Wissensstätten engagierten sich ab 1980 immer mehr auch die grossen Unternehmensberatungsgesellschaften, die «Geheimnisse» der erfolgreichen Führung von Unternehmen und Organisationen zu entschlüsseln. Durch die Globalisierung der Consulting Firmen ist es heute möglich geworden, in fünfzig Standorten weltweit je 5 Berater je 5 Kunden zu befragen, und schon ergeben sich Studien mit $50 \times 5 \times 5 = 1250$ befragten CEO»s namhafter Unternehmen. Dank Online-Studien ist es möglich geworden, 1000 Manager per Mail am Mitmachen an einer Studie einzuladen, den Fragebogen mit Link im Internet erreichbar zu machen und mit einem standardisierten Auswertungsprogramm die Antworten in wenigen Stunden in eine attraktive optische Auswertung zu überführen.

Ist Management-Forschung 100% richtig?

Eine gute Forschung sucht sich ein Thema von Bedeutung, stellt Hypothesen auf und versucht, je nach Forschungsphilosophie, diese zu verifizieren oder zu verwerfen.

In der Management-Lehre wird heute meist das Forschungsprinzip von Sir Karl Popper angewendet, wonach eine Hypothese nicht unbedingt richtig ist, wenn sie nicht verworfen werden kann, sondern nur als vorläufig richtig betrachtet werden darf und weiterhin versucht werden muss, sie zu falsifizieren, sie

also durch neueres und besseres Wissen zu ersetzen. Solange die Falsifizierung nicht gelingt, spricht man dann vom vorläufig besten Wissen, welches für die eigenen Überlegungen bei der Unternehmensführung angewendet werden sollte. Diese «best practices» sind dann das beste Wissen das wir haben und werden in vielen Fällen auch richtig sein, können aber für das einzelne Unternehmen auch genau falsch sein.

Fazit: Forschungsergebnisse der Management-Forschung müssen immer kritisch hinterfragt werden. Sie werden in vielen Fällen für den Einzelfall wertvolle Erkenntnisse liefern, können aber auch genau falsch sein. Studien ersetzen das Denken nicht!

Ist Management-Forschung wertneutral?

Was treibt jene, die Forschung betreiben an? Was die Triebfeder sein sollte, ist klar: Erkenntnisgewinn. Die Realität zeigt jedoch, oft andere Motive im Spiel sind. So darf man es einer Unternehmensberatung nicht unterstellen, Studien primär darum zu erstellen, um bestehenden und potenziellen Kunden ein Problem vor Augen zu führen, für welches man selbst ein Beratungsprodukt als Lösung anzubieten hat. Die Praxis zeigt jedoch, dass in vielen Fällen Studien als wirkungsvolles Instrument für die Projektakquisition verwendet werden. In diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass die Studien nicht wertneutral erstellt werden und demzufolge der Erkenntnisgewinn zugunsten eines materiellen Gewinns auf der Strecke bleiben könnte.

Das Fehlen des Gesetzes der grossen Zahl

Ein Problem der Forschung schlechthin tritt immer dann auf, wenn Äpfel mit Birnen verglichen werden, die Untersuchungsgegenstände somit verglichen werden, obwohl sie kaum vergleichbar sind. Dieses Problem besteht im Bereich der naturwissenschaftlichen Forschung weniger. Beispiel Pharmaforschung: Ein neuer Wirkstoff wird in den klinischen Tests an 40.000 Menschen getestet, die an einer bestimmten Krankheit leiden. 20.000 bekommen den Wirkstoff, die anderen 20.000 ein Placebo, ohne es aber zu wissen. Nach einem definierten Zeitablauf kann die Veränderung des Krankheitsbildes bei beiden Gruppen gemessen werden, das Ergebnis ist dank der grossen Zahl und dank der Vergleichbarkeit der Parameter repräsentativ und «empirisch gesichert». Diese grosse Zahl gibt

es bei den meisten Management-Themen nicht: Es gibt nicht 40.000 Unternehmen mit dem gleichen Sortiment, der selben Marktpositionierung, identischen Strukturen und Kulturen, den selben Anreizmodellen usw.

Ergebnisse der Management-Forschung sind somit meist von weniger wissenschaftlicher Beweiskraft wie jene der Naturwissenschaft. Kein Problem, wenn jene, die Studien für die eigene Unternehmung verwerthen, dies wissen und deren Erkenntnisse entsprechend kritisch hinterfragen.

Momentaufnahmen

Eine weitere Schwäche zahlreicher Forschungsprojekte besteht im gewählten Zeitradius: Die Forscher analysieren Einzelfälle erfolgreicher Unternehmen, suchen nach den Erfolgsfaktoren und Management-Prinzipien der handelnden Entscheidungsträger, finden allenfalls einige wenige identische Handlungsmuster – und schon ist eine neue Theorie geboren. Die Logik dahinter: Das, was für 10 oder 20 erfolgreiche Unternehmen richtig war, muss auch für alle anderen und besonders für Ihre Unternehmung genau das richtige Rezept sein. Daraus werden dann Bücher und Bestseller geschrieben und an den Manager resp. die Managerin gebracht. Macht man sich die Mühe, 5–10 Jahre danach zu prüfen, wer von den einst vielgelobten Unternehmen überlebt hat oder weiterhin erfolgreich ist, dann wird man in vielen Fällen verblüfft sein, dass die vermeintlichen Erfolgsrezepte offenbar nur kurze Zeit überlebt haben und die durch die Forschung gefundenen Rezepte keine nachhaltig positive Wirkung erzielt haben. Es genügt eben nicht, mit Momentaufnahmen zu arbeiten, was es braucht sind Langzeitstudien.

Langzeit-Studien statt Modetrend in der Forschung

Die Forschungsprojekte der Zürich School of Management sind ausnahmslos Langzeitstudien. Jedes Jahr sind wir mit hunderten von Unternehmen im Kontakt, sprechen mit tausenden von Führungskräften, betreuen in unseren Instituten und unserer Consulting-Division renommierte Unternehmen in unterschiedlichen Ländern. So sammeln wir mosaiksteinartig ein grosses Wissen ein. Wir sehen, welche Strategien und Management Konzepte die Unternehmen verfolgen, was daraus entsteht und was nicht, wie alte Konzepte durch neue ersetzt werden und

was wiederum deren Resultat ist. Aus der Vielzahl der Sensoren und einer 30 jährigen Erfahrung gelingt es uns in den meisten Fällen, richtiges und gutes Management von Modetrends, Gurutum und Scharlatanerie zu unterscheiden. In unseren Forschungsprojekten sind wir nur einer einzigen Frage verpflichtet: «Was fördert den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens und wie funktioniert gutes Management»? Da wir keinerlei Subventionen annehmen und unsere Projekte ausschliesslich aus eigenen Mitteln finanzieren, verfügen wir sprichwörtlich über die «Freiheit der Forschung». Die dafür nötigen Mittel erwirtschaften wir als private Business School dank unserer Aktivitäten im Bereich Management-Weiterbildung und Management Consulting, und dies seit rund 30 Jahren.

Wir danken unseren langjährigen treuen Kunden sehr herzlich für Ihre Wertschätzung und ihr grosses Interesse an unserem Leistungsangebot.

Mit freundlichen Grüssen

Dr. Günther Pipp
Zürich School of Management



Programmsuche starten

Jahresprogramm 2013
mehr erfahren >

Executive Education
mehr erfahren >

Management Diplome
mehr erfahren >

International Programs
mehr erfahren >

Zürich International Executive School
mehr erfahren >

Institut für Unternehmertum
mehr erfahren >

Programme für Führungsnachwuchs
mehr erfahren >

Supervision, Solutions, Inhouse
mehr erfahren >

Consulting
mehr erfahren >

Unsere Institute

Zürich General Management School

Zürich Leadership Business School

Zürich International Business Strategy School

Zürich International School of Marketing

Management Weiterbildung

Zürich School of Management ist die Business School für Führungskräfte. Im Zentrum unserer Aktivitäten steht die Frage nach richtigem und gutem Management: **Seit über 25 Jahren bieten wir hierzu erstklassiges Wissen.** Mit dem Anspruch, Wissenschaft und Praxis zu vereinen. Mit dem Ehrgeiz, führend in Qualität, Innovation und Umsetzungsnutzen zu sein. Wir freuen uns, Ihr Partner für Exzellenz im Management zu sein.

Seminare und Management Programme

Gesamtleitung & Unternehmensführung

- Unternehmen erfolgreich führen
- CEO und Executive Seminar
- Kerngeschäft und Business Development
- Die Organisationsstruktur überprüfen
- Holding- und Konzernleitungs-Programm
- Management einer Unternehmens-Gruppe

General Management & Strategie für Executives

- Strategisches Management für Executives
- General Management für Executives
- Executive General Management Programm EGM
- Wachstums-Management
- Advanced Management Programm
- Innovation: Erfolg mit neuen Geschäften

Marketing, Verkauf, Vertrieb.

Executive Leadership

- Leadership Seminar für Executives
- Leading Change: Führen in Zeiten des Wandels
- Zürich Executive Leadership Program
- Führen als Management Aufgabe

Führung, Führungsverhalten

- Effektive Mitarbeiterführung
- Persönliches Auftreten
- Führung und Führungsverhalten
- Führungsprogramm für Juniors
- Erfolgreiche Kommunikation
- Persönliche Führungskompetenz
- Rhetorik und Verhandlungstechnik

Finanzielle Führung

- Finanzmanagement für Executives
- Finanzielle Führung und Controlling
- Grundlagen der finanziellen Führung
- Gewinn- und Werttreiber im

Telefonische Beratung

+41 (0) 44 913 15 88
@ info@zsom.ch



General Management Konzern- und Unternehmensführung
Günther Pipp
Dr. oec. HSG



Risikomanagement Prävention und Identifikation von Risiken für das Unternehmen
Thomas Berndt
Prof., Dr.



Strategie - Das 4-Stufen Modell des Strategischen Managements
Claus Gerberich
Prof., Dr.



Global Business Management
Walter E. Rodriguez
Prof., PhD



Online Marketing Sales im Internet Reputationsmanagement
Anna-Lena Radünz



Executive Finance Asset Allocation Investments
Bradley K. Hobbs
Prof., Dr.



Karriere Coaching Executive Coaching
Sabine Lanius

Die Business School für wirkungsvolle Unternehmensführung

Zürich School of Management

Kirchstrasse 3, CH-8700 Küsnacht / Zürich

Telefon +41 (0)44 913 15 88 | info@zsom.ch

Telefax +41 (0)44 913 15 81 | www.zsom.ch