

**Arjan Kozica**

Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School, Hochschule Reutlingen, arjan.kozica@reutlingen-university.de

**Anna Schneider**

Assistant Professor am Institut für Organisation und Lernen, Fachbereich Human Resource Management, Universität Innsbruck anna.schneider@uibk.ac.at

Économie des conventions

Eine Theorieperspektive für PraktikerInnen?

Die „Économie des conventions“ (EC) leistet einen wertvollen Beitrag dazu, das Geschehen in und zwischen Organisationen zu erklären und kann Führungskräfte dabei unterstützen, reflektierte und fundierte Entscheidungen zu treffen. Der Beitrag zeigt dies exemplarisch anhand einer Personalentscheidung auf. Dadurch bekommen interessierte PraktikerInnen, denen diese Theorie bislang fremd ist, einen ersten Einblick in die Relevanz der „Économie des conventions“ (EC) für ihre Arbeit.

Worin besteht die Aufgabe von ManagerInnen? In einer einfachen, aber nicht trivialen Annäherung bedeutet „Managen“ schlicht, etwas erfolgreich durchzuführen oder zu bewältigen. Diese Definition beinhaltet zwei Kernelemente: ein Ziel zu erreichen und die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Führungskräfte treffen dabei eine Vielzahl von Entscheidungen, zum Beispiel über neue Strategien, angewandte Technologien, Budgetverteilung und Personalbesetzungen. Dabei ziehen Führungskräfte implizit und explizit Theorien heran – wie beispielsweise psychologische Motivationstheorien, soziologische Systemtheorie oder Institutionenökonomik. Nicht alle Theorien jedoch werden in der unternehmerischen Praxis in gleichem Umfang berücksichtigt.

Eine Theorie die bei Führungskräften bislang kaum Berücksichtigung findet, ist die *Économie des conventions* (EC).¹ Diese Theorie wurde in den 80er Jahren in Frankreich begründet, und wird zunehmend in der Organisationsforschung angewandt und weiterentwickelt. Die geringe Rezeption der EC in der Führungspraxis ist eine (bislang) verpasste Chance. Die EC leistet einen wertvollen Beitrag dazu, das Geschehen in und zwischen Organisationen zu erklären² und kann Führungskräfte dabei unterstützen, reflektierte und fundierte Entscheidungen zu treffen.

In dem vorliegenden Artikel zeigen wir exemplarisch, wie die EC Führungskräfte dabei unterstützen kann, komplexe *Situationen erfolgreich zu deuten und so zu bewältigen*. Dabei argumentieren wir, dass Führungskräfte durch Kenntnis und Anwendung der EC besser dazu in der Lage sind, mehrdeutigen Entscheidungssituationen mit Gelassenheit zu begegnen und Kompromisse zwischen verschiedenen Anforderungen herzustellen. Dies gelingt, weil sie über ein tieferes Verständnis der Argumente und Handlungen der anderen Beteiligten an Entscheidungssituationen verfügen und somit Widerstände antizipieren und adressieren können.

Relevanz der Managementforschung in der Praxis

Diskutiert man die Relevanz der EC – beziehungsweise wie in diesem Beitrag spezifisch den Einfluss der EC auf die Managementpraxis – dann gilt es Trivialisierungen zu vermeiden und das komplexe Verhältnis von Theorie und Praxis zu berücksichtigen. Wie Managementtheorien auf die unternehmerische Praxis wirken, ist ein vielfach diskutiertes Thema.³ In jüngerer Zeit verbreitet sich die (Wunsch-)Vorstellung, die Managementforschung könne die Praxis analysieren und auf Basis (empirischer) Evidenz die besten Handlungsmöglichkeiten identifizieren.⁴ Ein solches „evidenzbasiertes Management“ geht davon aus, dass wissenschaftliches Wissen die Praxis unmittelbar beeinflusst und zu besseren Entscheidungen führt. Da dies häufig nicht passiert, wird immer wieder die unmittelbare Relevanz der Managementforschung in Frage gestellt.

Allerdings greift die Vorstellung eines *evidenzbasierten Managements* zu kurz. Die Managementpraxis ist zu komplex, um sie analytisch so zu durchdringen, dass evidenzbasierte Entscheidungen zum Standard werden. Zudem wird nicht anerkannt, dass (soziale) Situationen interpretiert werden müssen und folglich unterschiedlich bewertet werden können.⁵ Auch verweist das evidenzbasierte Management selektiv auf *eine* Möglichkeit, wie Theorien die Praxis beeinflussen können. Ein komplexeres Bild des Zusammenhangs zwischen Theorie und Praxis liefern Nicolai und Seidl.⁶ Demnach gibt es drei unterschiedliche Arten, wie Theorien die Praxis beeinflussen:

- *Konzeptionelle Relevanz*: Theorien beeinflussen, wie Akteure Situationen wahrnehmen, welche Bedeutung sie bestimmten Ereignissen geben und wie sie ihr jeweiliges Entscheidungsfeld strukturieren. Auch welche Kausalitäten Akteure zwischen verschiedenen Elementen annehmen, wird von Theorien beeinflusst.
- *Instrumentelle Relevanz*: Theorien beeinflussen konkret die Entscheidungsfindung, und zwar indem Alternativen vorstrukturiert werden (bspw. durch theoretische Modelle wie durch Strategietypologie) oder durch konkrete Wenn-Dann-Empfehlungen.
- *Legitimatorische Relevanz*: Akteure verweisen auf Theorien, um Kompetenz (bei sich und anderen) darzustellen. So wird häufig angenommen, dass sich diejenigen, die sich in Theorien gut auskennen (wie bspw. bei AbsolventInnen akademischer Studiengänge tendenziell zu vermuten), Probleme besser lösen können, als die erfahrenen, aber unstudierten MitarbeiterInnen. Auch können Entscheidungen gerechtfertigt werden, indem auf die Theorie verwiesen wird.

Die Relevanz der Managementforschung – also ihre Wirkung in der Praxis – bemisst folglich nicht allein daran, dass sie es durch Gestaltungsempfehlungen PraktikerInnen direkt ermöglicht, ihre Herausforderungen zu bewältigen. Relevanz bemisst sich auch daran, wie Theorien die Denkweisen, Haltungen und Wahrnehmungen von Führungskräften beeinflussen (konzeptionelle Relevanz) und wie Theorien Orientierung in einer komplexen Welt vermitteln (ohne immer schon zugleich eine konkrete Lösungen zu bieten). Nicolai und Seidl argumentieren gar, "that management scholars strive too much for immediate, instrumental relevance and tend to overlook the importance of conceptual relevance."⁷ Noch einen Schritt weiter geht Ghoshal mit seiner Hypothese, dass schlechte Managementtheorien gute Managementpraktiken zerstören können.⁸ Er erinnert an die Wirtschaftsskandale der 90er und 2000er Jahre und nimmt die klassische Managementforschung mit ihren Grundannahmen über menschliches Verhalten in die Pflicht. (Neo)liberale Managementtheorien nehmen für ihre Analysen konzeptionell an, der Mensch sei ein opportunistisches und rein nutzenmaximierendes Wesen. Die auf diesem Gedanken aufbauenden ökonomischen Anreizsysteme und Kontrollmechanismen bewirken dann aber – so Goshal – dass die Menschen sich im echten Leben anreizkonform und nutzenorientiert verhalten und Kontrollen aktiv vermeiden. Die Theorie wird zur kontrollierenden und übertrieben anreizfokussierten Managementpraxis und die bewirkt konkret opportunistisches statt eigenmotiviertes, engagiertes Verhalten – eine selbsterfüllende Prophezeiung der negativen Art. Auf theoretischer Seite wird dabei in den ökonomischen Theorien zudem weitgehend vernachlässigt, dass Menschen sich in der Managementpraxis moralisch und ethisch gerechtfertigt verhalten können. Ganz anders hingegen argumentiert die EC, wie der folgende Abschnitt zeigt.

Économie des conventions: Eine neue französische Wirtschaftssoziologie

Die EC ist ein interdisziplinärer Ansatz, mit dem die Entstehung sozialer Ordnung analysiert wird. Zentrales Problem und Ausgangspunkt ist die „problematische Koordination von menschlichen Verhaltensweisen“.⁹ EC-Wissenschaftler erforschen daher wie es Akteuren gelingt, sich über eine bestimmte Situation zu verständigen, und sich zu

„Ein Unternehmen ist offenkundig ein hochkomplexes Universum, in dem mehrere Bewertungsprinzipien koexistieren.“ (François Eymard-Dyvernay)

koordinieren, um Güter zu produzieren oder Leistungen zu tauschen.

Die EC nimmt an, dass Akteure in jeder sozialen Situation mit Unsicherheit konfrontiert sind. Folgt man der EC, so gelingt soziale Koordination deswegen, weil Akteure sich bei ihren

Handlungen an Konventionen orientierten.¹⁰ Das bedeutet, dass sie sich gegenseitig unterstellen, dass sie den gleichen sozialen Regeln folgen, dass sie die jeweilige Situation als (hinreichend) gleich interpretieren und dieselbe Koordinationslogik anwenden. Konventionen können in diesem Sinne als interpretative Frameworks oder soziale Heuristiken definiert werden, die Hinweise darüber enthalten, wie man sich mit Ande-

ren koordinieren kann. Konventionen reduzieren daher Unsicherheit in ambigen Situationen, in denen es verschiedene Möglichkeiten gibt, eine Situation zu bewerten.

Die EC geht davon aus, dass es verschiedene Formen der Koordination in ökonomischen Settings gibt und sie betont die Möglichkeit, dass Akteure Kompromisse zwischen verschiedenen Konventionen herstellen.¹¹ Indem die EC annimmt, dass es eine Pluralität von Konventionen gibt, und dass Akteure Konventionen interpretieren müssen, wenn sie sie anwenden wollen, spricht die EC den Akteuren umfangreiche Kompetenzen zu. Zwar können sich Akteure auch implizit und vorreflexiv auf Konventionen beziehen, grundsätzlich jedoch sind Akteure in der Lage, Konventionen reflexiv zu durchdringen, zwischen verschiedenen Konventionen situativ zu wechseln und zwischen den verschiedenen Konventionen, die in bestimmten Situationen relevant sein können, Kompromisse herzustellen.¹²

Insbesondere in Situationen, in denen Koordination nicht gelingt (sogenannte kritische Momente¹³) müssen Akteure die jeweilige Konvention aushandeln, die der Situation zugrunde liegt. Sie machen dies, indem sie ihre implizit unterstellten Konventionen explizit machen. Sie offenbaren also die Prinzipien, an denen sie sich in ihren (tatsächlichen oder beabsichtigten) Handlungen orientieren. Dies kann die Form der Kritik oder Rechtfertigung annehmen.¹⁴ Die Akteure wechseln in solchen Situationen von einem Handlungsregime, in dem sie sich auf Basis stillschweigend angenommener Konventionen koordinieren, hin zu einem anderen Handlungsregime, in dem auf „gehobenem Reflexionsniveau“ Regeln explizit diskutiert werden.¹⁵

Konventionen haben nicht nur einen instrumentellen Charakter, der dazu beiträgt, dass Koordination gelingt. Sie haben viel mehr für die Akteure zugleich eine inhärente Normativität, wie insbesondere im Hauptwerk der EC *Über die Rechtfertigung* deutlich wird.¹⁶ Akteure rechtfertigen und bewerten Handlungen oder Handlungsabsichten, indem sie sich auf Konventionen beziehen. Eine Rechtfertigung (also ein Argument, eine kritische Bemerkung) gilt dabei als überzeugender und legitimer, wenn sich Akteure auf Konventionen beziehen, die Allgemeingültigkeit beanspruchen. Boltanski und Thévenot arbeiten in ihrem Grundlagenwerk sechs Koordinationslogiken aus, die in grundlegender Art Wertigkeit und Moralität für Koordinationssituationen bereitstellen. Boltanski und Thévenot rekonstruieren diese Koordinationslogiken anhand von Klassikern der Sozioökonomie,

Konventionen und Pluralität

Akteure orientieren ihre Handlungen an Konventionen um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dabei sind Konventionen nicht zu verwechseln mit Standards oder Traditionen. Konventionen sind Koordinationslogiken, die Akteuren als situative Ressourcen zur Verfügung stehen. Boltanski und Thévenot gehen von der Hypothese einer begrenzten Vielfalt von Konventionen (Welten) aus. Konkret verweisen sie auf sechs Welten die aus ihrer Sicht ausreichen, um die Mehrzahl der in alltäglichen Situationen vorgenommenen Rechtfertigungen zu beschreiben. Gleichwohl halten Sie diese Zahl offen und weisen darauf hin, dass auch andere Welten neu entstehen können, wie beispielsweise die „grüne“ Welt oder eine Welt die sich auf die Kommunikation bezieht.

der Philosophie, der Theologie aber auch auf Basis von zeitgenössischen, populärwissenschaftlichen Ratgebern. Spezifisch analysieren sie in diesen Texten, mit welchen Prinzipien die jeweiligen AutorInnen ihre Argumente (implizit) rechtfertigen.¹⁷

Die höchsten Konventionen, die 'Welten' genannt werden, sind die Welt der Inspiration, des Hauses, der Bekanntheit, des Marktes, der Industrie, sowie die staatsbürgerliche Welt. Jede dieser Welten bietet zugleich eine grundlegende Koordinationslogik für soziale Situationen *und* eine normative Ordnung, vor der Akteure Handlungen bewerten können und sich gegenseitig zusprechen können, „rational“ zu handeln. Die Welt des Marktes beispielsweise charakterisiert die Koordination zwischen Akteuren auf Basis des Prinzips von Angebot und Nachfrage. Dabei gelten Prinzipien wie der freie Wettbewerb und die daraus resultierende Konkurrenz ebenso als legitim, wie Egoismus und Opportunismus. Im Gegensatz dazu, ist in der Welt des Hauses die Familie modellgebend, wo persönliche Abhängigkeiten ebenso relevant sind wie die Zugehörigkeit zu einer familienähnlichen Gemeinschaft und Vertrauen zu einzelnen Akteuren deren Wertigkeit dadurch bestimmt. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die sechs 'Welten' nach Boltanski und Thévenot.

	Inspiration	Haus	(Staats-) Bürgerschaft	Bekanntheit	Markt	Industrie
Art der Bewertung (Wert)	Kreativität, Non-Konformität	Wertschätzung, Ruf	Gemeinwohl, Kollektivinteresse	Popularität, Bekanntheit	Preis	Produktivität, Effizienz
Format relevanter Informationen	emotional	mündlich, anekdotisch	formal, offiziell	semiotisch	monetär	messbar: Kriterien, Statistik
Beziehungen beruhen auf...	Leidenschaft	Vertrauen	Solidarität	Anerkennung	Tausch	funktionaler Verknüpfung
menschliche Qualifikationen	Kreativität, Einfallsreichtum	Autorität	Gleichheit	Prominenz	Begehren, Kaufkraft	professionelle Kompetenz, Sachverstand

Abb. 1: Die sechs Konventionen (Welten) im Überblick

Organisationen sind nicht durch eine Koordinationslogik gekennzeichnet. Vielmehr sind sie „mehrdeutigkeitsbewältigende Strukturen“¹⁸, in denen unzählige Kompromisse zwischen verschiedenen Koordinationslogiken gebildet werden. Laurent Thévenot bezeichnet Organisationen daher auch als „compromising device“.¹⁹ Dies stellt für Führungskräfte eine Herausforderung dar, da sie aktiv an den zu bildenden Kompromissen mitwirken müssen. In letzter Zeit hat die EC auch verstärkt Eingang in die sozi-

alwissenschaftliche Organisations-, und Managementforschung gefunden wie in der Routinenforschung²⁰, der betrieblichen Rekrutierungsforschung²¹, Evaluierungsforschung²² und Karriereforschung²³ oder in der Erforschung von Beziehungen zwischen Zentral-, und Filialeinheiten in multinationalen Konzernen²⁴.

Exemplarische Relevanz der EC in der Managementpraxis

Von den zahlreichen Herausforderungen, denen PraktikerInnen der Organisationsgestaltung gegenüber stehen, wird nun der betriebliche Entscheidungsprozess fokussiert und exemplarisch verdeutlicht, welchen Mehrwert die EC für die Managementpraxis bietet. Dabei steht (gemäß der EC) die Analyse der Situation im Mittelpunkt, in der sich Akteure koordinieren wollen.

Die Situation: Konflikte über eine Personalentscheidung: Der Vorstand eines mittelgroßen Familienunternehmens bespricht während der Vorstandssitzung die Nachbesetzung des pensionierten Finanzvorstands. In der Diskussion zeigt sich, dass die verschiedenen Mitglieder des Vorstands zwar FavoritInnen unter den internen und externen BewerberInnen haben, allerdings sind sie sich nicht einig, wer der oder die am besten geeignete KandidatIn ist. Verschiedene Argumente kommen in der immer hitziger werdenden Diskussion zur Sprache. Wie also kann der Vorstand zu einer Lösung kommen?

Lässt man Einzelinteressen und machtpolitische Gewichtsverteilung außen vor, sind die beteiligten Vorstände (jeder für sich und kollektiv) herausgefordert, folgende Fragen zu bearbeiten: Wurde tatsächlich Einvernehmen darüber hergestellt, worum es in dieser Entscheidung eigentlich geht? Was steht hinter den einzelnen Argumenten und wie bewertet man diese? Und wie gelingt es zwischen verschiedenen Positionen zu vermitteln?

Koordinationslogiken und Kompromisse im Entscheidungsfindungsprozess: Zwei Konzepte der EC erlauben einen informierten Blick auf die Personalentscheidung: die Pluralität verschiedener Koordinationslogiken (Welten) und die Figur des Kompromisses und des damit verbundenen Tests zwischen diesen Logiken.

In jeder Entscheidungssituation sind potentiell verschiedene Koordinationslogiken von Bedeutung, auf die sich die Vorstandsmitglieder beziehen, wenn sie argumentieren und ihre Positionen in der Sache (hier: Personalentscheidung) rechtfertigen. Anders ausgedrückt: Sie bewerten und qualifizieren die jeweiligen Eigenschaften der BewerberInnen auf Basis der Koordinationslogiken. Mit Bezug auf die *Welt der Industrie* werden Qualifikationen wie professionelle Kompetenz und Sachverstand hoch gewertet; in der *Welt des Markts* steht die Begehrlichkeit der BewerberInnen im Vergleich zu anderen und in Bezug auf die monetäre Wertschöpfung im Vordergrund und in der *Welt des Hauses* ist die Glaubwürdigkeit und vermutete Loyalität besonders relevant. Indem sich Argumente auf Welten (Koordinationslogiken) stützen, beziehen sie sich zugleich auf die damit verbundenen Gerechtigkeitsprinzipien. Dies erklärt, warum Akteure teils empfindlich auf (Gegen-)Argumente reagieren, die auf eine andere Welt Bezug nehmen.

Da nun die Frage nach den besten KandidatInnen unterschiedlich beantwortet werden kann und jedes einzelne Argument in sich logisch, legitim und gerechtfertigt ist, lässt sich die Angelegenheit nicht lösen, sofern man nur „Sachargumente“ beachtet. Denn es geht nicht nur um die „Sache“, sondern auch um die jeweilige Rechtfertigungslogik (und damit die Art der Wertigkeit), die in den potentiellen Lösungen eingelagert ist. Damit gerät die Frage in den Blick, ob und wie die Vorstände zwischen den verschiedenen Koordinationslogiken einen Kompromiss herstellen und stabilisieren können.

Relevanz der EC in der Personalentscheidung: Nun nehmen wir (zum Zwecke der Verdeutlichung etwas überspitzt) an, die Vorstandsmitglieder seien intime Kenner der EC, da sie als eine der wesentlichen Theorien gilt, die jeder künftige Vorstand im Rahmen des firmeninternen *Management Development Programms* kennen lernt. Welchen Beitrag könnte die EC leisten?

Ein erster Schritt ist, dass sich die beteiligten Akteure der Art und Weise wie sie die KandidatInnen bewerten bewusst sind und dies im Austausch mit KollegInnen darlegen können. Eine derartige Entscheidung wie in dieser beschriebenen Situation kann als „Test“ des bestehenden Arrangements verstanden werden, wie in diesem Fall der bisherigen (eher implizit gehandhabten) Rekrutierungspraxis. Dabei muss man verstehen, dass es zwei Arten von Konfliktlinien geben kann: einerseits Konflikte zwischen den angeführten Bewertungskriterien und andererseits Konflikte innerhalb der Bewertungskriterien. Beide Konfliktlinien müssen in einem möglichen Kompromiss adressiert werden.

Ein Beitrag der EC wäre, dass die Vorstandsmitglieder die Situation umfassender durchschauen und die spezifische Konstellation der Entscheidungsfindung besser verstehen. Sie wissen auf einem „gehobenen Reflexionsniveau“ (um die schöne Umschreibung von Boltanski aufzugreifen) woher die Argumente rühren und können nun über dieses tiefe Verständnis „informiert“ agieren. Dabei gelingt es ihnen besser

- Ambiguitäten auszuhalten, Widerstände zu antizipieren und adressieren und damit insgesamt
- Widersprüche zwischen den Welten zu verarbeiten und Kompromisse zwischen verschiedenen Wertigkeiten auszuhandeln.

Wie lässt sich nun konkret die Situation entschärfen und eine Lösung erzielen? Ein verhältnismäßig stabiler Kompromiss beinhaltet zum einen eine Verhandlung zwischen den angeführten Rechtfertigungslogiken, und zum anderen eine Verhandlung innerhalb einer Logik. Es bietet sich an, den Kompromiss zwischen Rechtfertigungslogiken an jenen Charakteristika zu orientieren, welche die Organisation maßgeblich prägen. In Familienunternehmen könnten Werte die sich an der *Welt des Hauses* orientieren stark ausgeprägt sein²⁵, besonders Tradition, Loyalität, Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung werden besondere Bedeutung zugemessen. Gleichwohl gilt es, auch andere Wertigkeiten zu verarbeiten. So könnte die Personalentscheidung, die sich nach der Welt des Hauses richtet, mit einer strengeren Zielvorgabe (niedergeschrieben in Vertrag) für das neue Vorstandsmitglied verbunden werden. Dadurch ließe sich die

Welten der Industrie und des Hauses in einem Kompromiss vereinen. Zudem könnte eine Verhandlung innerhalb der Welt der Industrie dazu führen, dass BewerberInnen mit langjähriger Expertise und Fachwissen dem Vorzug gegenüber BewerberInnen mit der entsprechenden formalen Ausbildung (z.B.: Universitätsabschluss, etc...) gegeben wird und somit ebenso zur Kompromissfindung zwischen den Welten (der Bewerber mit langjähriger Expertise ist gleichzeitig Mitarbeiter des Hauses) beiträgt.

Fazit

Die EC kann, wie das Beispiele aufzeigt, einen Mehrwert für PraktikerInnen bieten, ihre Managementherausforderungen zu bewältigen. Auch wenn im obigen Beispiel keine wirkliche „Lösung“ der Situation vorgeschlagen wird: Das „Durchschauen“ von Entscheidungssituationen (wie hier exemplarisch der Personalauswahl) ist in der Praxis bedeutsam. Organisationen sind Brennglas pluraler Koordinationslogiken (Welten), die nach einer steten Verhandlung von Kompromissen zwischen diesen Welten verlangt.²⁶ Führungskräfte sind damit ständig herausgefordert und die EC kann dazu beitragen, dies besser zu bewältigen. Dadurch hätte die EC eine *konzeptionelle Relevanz* (siehe oben) und käme nachstehender Forderung von Nicolai und Seidl nach:²⁷

„Rather than offering recommendations to practitioners on how to act, i.e. what course of action to choose, management science should aim at enriching the practitioner’s understanding of the decision situation.“

Ob mit der Verbreitung der EC in der Managementforschung tatsächlich künftig auch eine höhere Relevanz in der Praxis einhergehen wird, bleibt abzuwarten. Die EC ist eine komplexe Theorie, was den Zugang erschwert. Dies trifft aber auch auf die Systemtheorie zu, hat aber deren Adaption (insbesondere der Beratungspraxis) nicht nur nicht verhindert, sondern möglicherweise sogar befördert. Eine besondere Schwierigkeit der EC ist allerdings, dass sie anders als andere Theorien keine Identifikationsfigur hat (wie bspw. in der Systemtheorie Niklas Luhmann). Die EC ist interdisziplinär und aus einem Netzwerk an unterschiedlichen Wissenschaftlern entstanden. Deren Denkweise und theoretische Haltung ergibt sich aus der reinen Textlektüre mitunter nur schwer. Der spezifische „Geist der EC“ ist eben nicht leicht zu greifen (übrigens auch für ManagementforscherInnen, die sich mit der EC intensiv beschäftigen) – was wiederum eine große Faszination sein kann. Ziel des Beitrages ist es diese Faszination bei interessierten Praktikern zu wecken, was nicht zuletzt gleichzeitig die Wissenschaft mit der kritischen Frage konfrontiert, welchen Beitrag die EC künftig über die allgemeine Analyse von Akteuren in Organisation für die Managementpraxis leisten kann.

Literatur

-
- ¹ Vgl. Diaz-Bone, R. 2015. Die "Économie des conventions". Grundlagen und Entwicklungen der neuen französischen Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden; Vgl. Boltanski, L. / Thévenot, L. 2007. Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg.
- ² Vgl. Knoll, L. 2015. Organisation und Konvention: Einleitung. In: Lisa Knoll (Hg.): Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 9–34; Vgl. Brandl, J. / Schneider, A. (in print). Headquarters-Subsidiary Relationships from a Convention Theory Perspective: Plural Orders of Worth, Arrangements and Form-Giving Activities. In: Geppert, M. / Dörrenbächer, C. (Hg.): Research in the Sociology of Organizations. Multinational Corporations and Organization Theory. Howard House.
- ³ Vgl. Kieser, A. / Nicolai, A. / Seidl, D. 2015. The Practical Relevance of Management Research. Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. In: Academy of Management Annals 9 (1), S. 143–233.
Vgl. Wolf, J. / Rosenberg, T. 2012. How individual scholars can reduce the rigor-relevance gap in management research. In: Business Research 5(2), S. 178-196.
- ⁴ Vgl. Rousseau, D. M. / Manning, J. / Denyer, D. 2008. Evidence in Management and Organizational Science. Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses. In: The Academy of Management Annals 2 (1), S. 475–515
- ⁵ Vgl. Morrell, K. / Learmonth, M. 2015. Against Evidence-Based Management, for Management Learning. In: Academy of Management Learning & Education 14 (4), S. 520–533.
- ⁶ Vgl. Nicolai, A. / Seidl, D. 2010. That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science. In: Organization Studies 31 (9-10), S. 1257–1285.
- ⁷ ebenda S. 1277
- ⁸ Vgl. Ghoshal, S. 2005. Bad Management theories are destroying good management practices. In: Academy of Management learning & education 4(1), S.75-91.
- ⁹ Vgl. Eymard-Duvernay, F. / Favereau, O. / Orlean, A. / Salais, R. / Thévenot, L. 2010. Werte, Koordination und Rationalität. Die Verbindung dreier Themen durch die "Economie des conventions". In: Trivium - Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes- und Sozialwissenschaften 5 (1), S. 1–12. (hier Abs 12)
- ¹⁰ Vgl. Diaz-Bone, R. 2011. Einführung in die Soziologie der Konventionen. In: Rainer Diaz-Bone (Hg.): Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie. Frankfurt am Main, S. 9–41.
- ¹¹ Vgl. Thévenot, L. 2001. Organized complexity conventions of coordination and the composition of economic arrangements. In: European Journal of Social Theory 4 (4), S. 405–425; Vgl. Kozica, Arjan; Brandl, Julia. 2015. Handling paradoxical tensions through conventions: The case of performance appraisal. In: German Journal of Human Resource Management 29 (1), S. 49–68.
- ¹² Vgl. Thévenot, L. 2001. Organized complexity conventions of coordination and the composition of economic arrangements. In: European Journal of Social Theory 4 (4), S. 405–425.
- ¹³ sogenannte, kritische Momente, siehe Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent 2011a): Die Soziologie der kritischen Kompetenzen. In: Rainer Diaz-Bone (Hg.): Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie. Frankfurt am Main, S. 43–68.
- ¹⁴ Vgl. Boltanski, L./Thévenot, L. 1999. The Sociology of Critical Capacity. In: European Journal of Social Theory 2 (3), S. 359–377.
- ¹⁵ Vgl. Boltanski, L. 2010. Soziologie und Sozialkritik. Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2008. Berlin.
- ¹⁶ Vgl. Boltanski, L./ Thévenot, L. 2007. Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg.
- ¹⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Diaz-Bone, R. 2015. Die "Économie des conventions". Grundlagen und Entwicklungen der neuen französischen Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden;
- ¹⁸ Vgl. Knoll, L. 2015. Organisation und Konvention: Einleitung. In: Lisa Knoll (Hg.): Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 9–34.
- ¹⁹ Vgl. Thévenot, L. 2001. Organized complexity conventions of coordination and the composition of economic arrangements. In: European Journal of Social Theory 4 (4), S. 405–425.

-
- ²⁰ Vgl. Kozica, A./Kaiser, S./Friesl, M. 2014. Organizational routines: Conventions as a source of change and stability. In: Schmalenbach Business Review (sbr), Vol. 66, S. 334-356. Vgl. Kozica, A./Kaiser, A. 2015: Konventionen und Routinen: Beiträge der *Économy des conventions* zur Forschung zu organisationalen Routinen. In: Knoll, L. (Hrsg.): *Organisation und Konvention. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung*, Reihe Organisationssoziologie, Springer VS: Wiesbaden, S. 37-60.
- ²¹ Vgl. Lendaro, A. / Imdorf, C. 2012, The use of ethnicity in recruiting domestic labour: A case study of French placement agencies in the care sector. In: *Employee Relations* 34(6), S. 613-627 Vgl. Imdorf, C. 2012. Zu jung oder zu alt für eine Lehre?: Altersdiskriminierung bei der Ausbildungsplatzvergabe. In: *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung = Journal for labour market research* H. 1, S. 79-98.
- ²² Vgl. Kozica, A. / Brandl, J. 2015. Handling paradoxical tensions through conventions: The case of performance appraisal. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 29(1), S. 49-68.
- ²³ Vgl. Pernkopf-Könhäusner, K. / Brandl, J. 2011. Variations in evaluative repertoires: Comparing employee perspectives on training and development in Germany and Russia. In: *Personnel Review* 40(5), S.589 – 606.
- ²⁴ Vgl. Brandl, J. / Schneider, A. (in print). Headquarters-Subsidiary Relationships from a Convention Theory Perspective: Plural Orders of Worth, Arrangements and Form-Giving Activities. In: Geppert, M. / Dörrenbächer, C. (Hg.): *Research in the Sociology of Organizations. Multinational Corporations and Organization Theory*. Howard House.
- ²⁵ Vgl. Bullinger, B. 2014. Family Affairs: Drawing on Family Logic and Familiar Regime of Engagement to Contrast "Close-Up" Views of Individuals in Conventionalist and Institutional Reasoning. In: *Journal of Management Inquiry* 23 (3), S. 328–332.
- ²⁶ Vgl. Thévenot, L. 2001. Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. In: *European Journal of Social Theory* 4 (4), S. 405–425.
- ²⁷ Vgl. Nicolai, A. / Seidl, D. 2010. That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science. In: *Organization Studies* 31 (9-10), S. 1257–1285, hier S. 1277.

Angaben zu den AutorInnen

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica ist Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School, Hochschule Reutlingen. Vorher war er mehrere Jahre in der Bundeswehr tätig, unter anderem als Führungskraft in der militärischen Logistik sowie als Referent im Fachbereich "Militärische Führung und Organisation" an der Führungsakademie der Bundeswehr (Hamburg). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen organisationaler Wandel, Change Management und Personalmanagement.

Dr.ⁱⁿ Anna Schneider ist Universitätsassistentin im Fachbereich Human Resource Management an der Universität Innsbruck. Ihre Forschungsschwerpunkte konzentrieren sich u.a. auf Spannungsfelder im Management von Arbeitsprozessen in der Dienstleistungs-, und Interaktionsarbeit aus der Perspektive der Konventionentheorie. Vorher war sie längere Zeit als Führungskraft und im Personalmanagement eines internationalen Einzelhändlers tätig.