

Management Forschung und Praxis  
Universität Konstanz  
herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

*Markus Thomae*

***Die Managementlehre auf dem  
Irrweg der Aktionsforschung***  
*Ein wissenschaftstheoretischer Zwischenruf*

***Nr. 29 (1999)***

Markus Thomae, Dipl.Verw.wiss.

Lehrstuhl für Management  
Fakultät für Verwaltungswissenschaft  
Universität Konstanz  
Postfach D 93  
D-78457 Konstanz

Tel. (07531) 882493  
e-mail: [Markus.Thomae@uni-konstanz.de](mailto:Markus.Thomae@uni-konstanz.de)

## **Abstract:**

Die gegenwärtige Renaissance der Aktionsforschung als Bezugskonzept für die Managementlehre ist problematisch. Indem die Aktionsforschung davon ausgeht, Erkenntnisproduktion und Problemlösung verbinden zu können, werden die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Wissenschaft und Praxis nivelliert und die Erwartungen an das, was die Managementlehre leisten kann, überzogen. Gleichzeitig liegt eine doppelte Verkürzung der Managementlehre vor. Sie wird zum einen auf eine bloße Anwendungsorientierung festgelegt; zum anderen wird unterstellt, die Aktionsforschung wäre besonders geeignet, diese Anwendungsorientierung zu erfüllen. Aufgabe der Managementlehre sollte aber vornehmlich sein, theoretische Aussagen über die Steuerung von Organisationen zu produzieren. Von Nutzen für die Praxis sind sie dann, wenn ihnen das adäquat gelingt, und so ein Reservoir an Ideen und Interpretationshilfen für das tatsächliche Management entsteht.

## **Inhalt**

Abstract:.....	2
1 Einführung .....	3
2 Das Programm der Aktionsforschung .....	3
3 Die Attraktivität der Aktionsforschung .....	5
4 Der Irrweg der Aktionsforschung .....	6
5 Konsequenzen für die Managementlehre.....	8
6 Fazit .....	9
Literaturhinweise.....	10

## 1 Einführung

Im Rahmen der seit geraumer Zeit laufenden methodologischen Debatte in der Managementlehre wird auch das Programm der Aktionsforschung zitiert, wenn es darum geht, den Anforderungen einer angewandten Wissenschaft gerecht zu werden (so z.B. in den Beiträgen von Probst/Raub sowie Schwarz/Purtschert in der "Unternehmung" 1/95 bzw. 2/96). Dies ist auf den ersten Blick überraschend, handelt es sich bei ihr doch um einen, zugespitzt formuliert, 'alten Hut', den sich die Wissenschaft - um im Bild zu bleiben - nur sporadisch aufgesetzt hat und, wenn sie ihn trug, auch noch mit kritischen Blicken rechnen mußte. Das hält die Entdecker dieser neu-alten Methode jedoch nicht davon, deren Vorzüge zu preisen. Sie argumentieren dabei mit einem klassischen Dreisatz: Die Managementlehre wird als angewandte Wissenschaft definiert, die Aktionsforschung als Methode mit der denkbar größten Praxisnähe wiederentdeckt, was sie schließlich als besonders geeignetes Forschungsprogramm für die Managementlehre zu qualifizieren scheint.

Auf den zweiten Blick ist diese Renaissance aber auch problematisch: Angesichts der skizzierten Argumentationskette liegt der Verdacht nahe, daß die Antworten ein wenig simpel ausfallen und gewissermaßen zu einem epistemologischen Kurzschluß führen. Im gleichen Zug wirft sich die Frage auf, ob die Aktionsforschung nicht weniger einen Ausweg als vielmehr einen Irrweg bei der Suche nach einem Forschungsprogramm für die Managementlehre darstellt. Dieser Frage möchte ich im folgenden nachgehen. Dabei lautet meine Hypothese: *Mit der Wahl der Aktionsforschung als Forschungsprogramm liegt die paradoxe Situation einer Verkürzung der Managementlehre auf weniger, als sie sein könnte, bei gleichzeitiger Überziehung der Erwartungen an das, was sie zu leisten imstande ist, vor.*

## 2 Das Programm der Aktionsforschung

Die Ursprünge der Aktionsforschung sind nebulös (Petzold 1980). Der Ausdruck selbst geht vermutlich auf John Collier zurück, der zwischen 1933 und 1945 Beauftragter der U.S.-amerikanischen Regierung für Indianerfragen war und die Aufgabe hatte, die Rassenbeziehungen zu verbessern. Im Laufe seiner Tätigkeit kam er zu dem Ergebnis, daß dieses Ziel nur durch eine enge Kooperation mit den betroffenen Indianerstämmen erreicht werden könnte. Für diese Strategie der gemeinsamen Problemfeststellung, -analyse und -bearbeitung prägte er den Ausdruck "action research" (French/Bell 1973, 118 f.).

Eine größere Verbreitung und vor allem seine programmatische Fassung erhielt die Idee allerdings erst durch den Sozialpsychologen Kurt Lewin (1964). Mit dem Ziel, eine "social technology" zur Bewältigung sozialer Konflikte zu entwickeln, griff er auf die Aktionsforschung

Colliers zurück. Gleichzeitig diene sie ihm mit ihrem expliziten Handlungsgebot als Gegenentwurf zu einer seiner Meinung nach auftragsfreien und damit auch verantwortungslosen Wissenschaft. Lewin stieß damit eine Reihe von der Aktionsforschung inspirierte Konzepte an, insbesondere die Organisationsentwicklung, die angewandte Anthropologie, den "action learning"-Ansatz oder die Arbeit des Tavistock-Instituts (Gerwin 1984, 18 - 19).

Angesichts der diffusen Herkunft wundert es nicht, daß es keine allgemeingültige Definition der Aktionsforschung gibt (Kühn/Grünig 1996, 120). Dennoch läßt sich in Anlehnung an French und Bell (1973, 110) ein Arbeitsbegriff finden. Danach ist Aktionsforschung die "Anwendung der wissenschaftlichen Ermittlung von Tatsachen und des wissenschaftlichen Experimentierens auf praktische Probleme" mit dem Ziel, unter "Zusammenarbeit und Mitwirkung von Wissenschaftlern, Praktikern und Laien" "Lösungsmaßnahmen" zu entwickeln. Dazu wird als Methodik ein "Prozeß der systematischen Sammlung empirischer Daten über ein System in bezug auf dessen Ziele und Bedürfnisse", des "Feedbacks dieser Daten an das System", von "Aktionen zur Veränderung einzelner Systemvariablen" und schließlich der "erneuten Datensammlung" und "Überprüfung und Auswertung dieser Aktionen" (a.a.O., 113 ff.) gewählt. Der Begriff Aktionsforschung läßt also zwei Interpretationen zu: einerseits als *aktive*, ihre Umwelt gestaltende, Forschung, andererseits als Forschung, die mit einem bestimmten Reservoir an *Aktionen*, i.S.v. Methoden, arbeitet.

Dieser Prozeß hintereinander geschalteter Aktionen soll idealtypisch auf wissenschaftlicher und praktischer Ebene parallel - wenn auch phasenversetzt - verlaufen und ist mit ständigen Rückkoppelungsschleifen zwischen beiden Ebenen versehen. Ausgangspunkt ist das Zusammenfallen einer wissenschaftlichen Fragestellung und eines praktischen Problems; beide werden im weiteren Verlauf in Form von Hypothesen bzw. eines Aktionsplans konkretisiert; im Ergebnis soll dann sowohl die Lösung einer Forschungsfrage als auch eines Praxisproblems vorliegen. Wesentliches Instrument ist dabei eine aus Wissenschaftlern und Praktikern zusammengesetzte Projektgruppe, die den Aktionsforschungsprozeß steuert (French/Bell 1973, 110 ff.).

Die Ziele, die sich die Aktionsforschung setzt, sind also hoch. Es geht um nicht weniger als die "Verbindung praktischer Interessen mit Zielen der Wissenschaft" (Clark 1972, 23). Hinter diesem epistemologischen Gebot verbirgt sich aber auch ein ethischer Anspruch: das Aufheben des Grabens zwischen Theorie und Praxis soll zur Überwindung - vermeintlicher - wissenschaftlicher Arroganz beitragen. Insofern sieht sich die Aktionsforschung als Alternative zu einer klassisch verstandenen Wissenschaft, der Wertgebundenheit in Form gesellschaftlicher Nützlichkeit und emanzipatorischer Auftrag im Sinne einer Neuverteilung von Macht im Wissenschaftsprozess entgegengestellt werden. Diese Haltung war es, die in den 70er Jahren zu einer ersten Rezeptionswelle der Aktionsforschung in Deutschland geführt hat (Haag 1972;

Moser 1975; Zinnecker 1975). Allerdings konnte sich die damit verbundene Betonung gesellschaftskritischer Akzente nur kurze Zeit behaupten. Sie wurde bald wieder durch eine dem ursprünglichen angelsächsischen Verständnis näheren Interpretation von Aktionsforschung als Sozialtechnologie abgelöst (Kühn/Grünig 1986).

### **3 Die Attraktivität der Aktionsforschung**

Was macht die Aktionsforschung nun aber so attraktiv für die Managementlehre? Offensichtlich ist es das Versprechen, wissenschaftliche Erkenntnisproduktion und die Lösung praktischer Probleme verbinden zu können. Dabei zeichnen sich zwei Argumentationslinien ab. Die weniger euphorische geht davon aus, daß die Aktionsforschung in der 'methodologischen Wüste', die in der Managementlehre noch weitgehend herrscht, ein besonders geeignetes Instrument ist, die praktische Tauglichkeit ihrer Aussagen nachzuweisen und so eine Effektivitätsprüfung nicht allein der internen Konsistenz zu überlassen (Eden/Huxham 1996; Kühn/Grünig 1986). Besonders verführerisch scheint aber eine Variante zu sein, die noch einen Schritt weiter geht. Folgt man ihren Vertretern, so stellt die Aktionsforschung nicht weniger als den 'Königsweg' zur Erkenntnisproduktion in der Managementlehre dar: ein Forschungsprogramm, das nicht allein zur Hypothesenevaluation, sondern auch zu deren Generierung besonders geeignet ist (Babüroglu/Ravn 1992; Probst/Raub 1995).

Anlaß für die hohen Erwartungen, die sich mit der Aktionsforschung verbinden, ist in beiden Fällen die Vorstellung, sie könne den Spagat zwischen Theorie- und Praxisorientierung bewältigen, den die Managementlehre zu schlagen sich vorgenommen hat. Im einen Fall äußert sich nur das Bestreben, die eigenen theoretischen Bemühungen in den Augen der Praxis zu rechtfertigen, im anderen Fall sogar die Hoffnung, mit der Praxis 'gemeinsame Sache' machen zu können. Beide Richtungen treffen sich in der Annahme, mit der Aktionsforschung eine Alternative zum vermeintlichen Diktat des Realismus, dem auch die Managementlehre bisher unterworfen war, gefunden zu haben (Probst/Raub 1995).

Man steht damit in direkter Tradition der Begründer der Aktionsforschung. Bereits Kurt Lewin war bemüht, das Paradigma der klassischen Sozialforschung zu überwinden, dem er das Konstrukt einer Trennung von Forscher und Umwelt zuschrieb, das einerseits zur Fiktion einer objektiven Wahrheitsfindung durch Forschung geführt hätte, andererseits zur Entfremdung von Theorie und Praxis (Lewin 1964). Diese epistemologische und gleichzeitig methodologische Kritik machen sich auch die Vertreter einer als Aktionsforschung betriebenen Managementlehre zu eigen und sehen in ihr die Forderung nach einem Verständnis von Wissenschaft erfüllt, das den Maßgaben einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie gerecht wird und diese bewußt in den Dialog mit ihrem Erkenntnisobjekt eintreten läßt (Neuberger

1993, 59 f.; Probst/Raub 1995). Damit begibt man sich jedoch auf einen verhängnisvollen Irrweg.

#### **4 Der Irrweg der Aktionsforschung**

Bei meiner Kritik möchte ich nicht die schon traditionellen Einwände gegen die Aktionsforschung, z.B. ihren Beratungscharakter oder die Fallstudienhaftigkeit der Ergebnisse (Reason 1993; Wächter 1992), strapazieren. Sie können möglicherweise unter Hinweis auf eine mangelhafte Umsetzung des Konzepts pariert werden (Eden/Huxham 1996). Das eigentliche Problem der Aktionsforschung als Programm für die Managementlehre liegt tiefer. Durch die Vorstellung, die Grenzen zwischen den beiden Systemen Wissenschaft und Praxis einebnen zu können, werden die Erwartungen an die Managementlehre überzogen. Denn es wird suggeriert, sie könnte 'Rezeptwissen' zur Lösung in der Praxis anfallender Probleme liefern. Die Managementlehre wird zum einen auf eine bloße Anwendungsorientierung festgelegt; zum anderen wird unterstellt, die Aktionsforschung wäre besonders geeignet, die Anwendungsorientierung zu erfüllen. Beides - überzogene Erwartungen wie verkürzte Ansprüche - lassen die Aktionsforschung als Bezugskonzept für die Managementlehre weder sinnvoll noch realistisch erscheinen.

Geht man davon aus, daß sich die Managementlehre immer noch als Teil der Wissenschaft versteht (und nicht als theoretisch überformte Beratung), dann muß sie sich auch den dort gängigen Prinzipien unterwerfen: Wissenschaft als gesellschaftliches Subsystem stellt das Ergebnis funktionaler Differenzierung dar. Der Bedarf, die menschliche Umwelt zu deuten, zu erklären und so deren Komplexität zu reduzieren, wird nicht mehr allein von der Metaphysik (also Glaube und Aberglaube) abgedeckt, sondern zunehmend von einer Kommunikationsebene, auf der dies nach festen Regeln geschieht und vor allem in der Bereitschaft, Aussagen grundsätzlich einer Infragestellung gegenüber offen zu halten (Luhmann 1990, v.a. 271 ff.). Die spezifische Rationalität, die dem unterliegt, ist die Suche nach 'Wahrheit' (im Gegensatz zu 'Wahrhaftigkeit', wie sie die Religion liefert): im Wissenschaftssystem wird entlang der Leitdifferenz 'wahr/nicht wahr' kommuniziert. Allerdings handelt es sich hier nicht um einen objektiven Wahrheitsbegriff; vielmehr verbirgt sich dahinter nur eine gemeinsame Sprachregelung, die es möglich macht, im Wissenschaftssystem miteinander zu kommunizieren (Luhmann 1990, 172 ff.). Diesseits ihrer Grenze liegt die Welt der Theorie(n), jenseits die der Praxis (Luhmann 1988). Ohne die Grenze wäre die Wissenschaft nicht mehr Wissenschaft. In dieser Situation befindet sich auch die Managementlehre; sie produziert Theorie über die Praxis des Management.

Den Versuch, beide Rationalitäten in den eigenen Überlegungen zu berücksichtigen, bildet die angewandte Wissenschaft. Er ist heikel und kann immer nur eine Facette von Wissenschaft sein. Bedeutet er doch, daß die basale Leitdifferenz 'wahr/nicht wahr' ergänzt wird um das - für die Praxis relevante - Kalkül 'nützlich/nicht nützlich' (Luhmann 1990, 167 ff.). Es wird also bewußt eine Einschränkung wissenschaftlicher Erkenntnis vorgenommen, indem nur noch das interessiert, was auch Lösungen auf Praxisprobleme liefert. Heikel ist der Versuch, weil er immer auch die Gefahr birgt, die für jede Form von Erkenntnis notwendige Distanz zum Beobachtungsobjekt zu verlieren. Denn erst diese Grenzziehung (hier zwischen Wissenschaft und Praxis) läßt es aus einem bis dahin einheitlichen, eben 'undefinierten' Hintergrund hervortreten. Jedes Aufweichen dieser Anfangsunterscheidung macht den Grenzverlauf undeutlicher und bedeutet damit auch einen Verlust an 'Sehschärfe'. Dabei verhält es sich mit wissenschaftlicher Erkenntnis im Prinzip genauso wie mit kognitiven Prozessen: Wie beim Betrachten eines 3-D-Bildes kommt es darauf an, Position zu beziehen, um ein Motiv erkennen zu können, und wie bei einem Kippbild entscheidet die eingenommene Position, was wahrgenommen wird (Luhmann 1990, 68 ff.).

Wissenschaft unternimmt also den schwierigen Versuch, eine ihr im Prinzip verschlossene (da nach einer anderen Logik operierende) Praxis möglichst adäquat zu beschreiben. Es ist aber dieses Ausgeschlossenheit, das sie in die Lage versetzt, ihre Beobachterfunktion überhaupt wahr zu nehmen. In diesem Spannungsfeld nimmt die Aktionsforschung noch einmal eine besondere Position ein. Ihrem selbstgesetzten Anspruch zufolge schafft sie als (vermeintliches) Ideal angewandter Wissenschaft den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis. Dabei versucht die Aktionsforschung gar nicht mehr, deren unterschiedliche Rationalitäten zu verbinden; vielmehr glaubt sie ja, die Grenzen zwischen beiden Bereichen einebnen zu können, und setzt Wahrheits- und Nützlichkeitskriterium gleich. Das epistemologische Konzept, das sich dahinter verbirgt, tritt als Abrechnung mit einem erkenntnistheoretischen Realismus auf. Es stellt sich in die hermeneutische Tradition einer dem Verstehen verpflichteten Wissenschaft und radikalisiert dies sogar noch zu einem Gebot des Handelns. Hier liegt aber das Dilemma der Aktionsforschung begründet.

Zwar ist die Vorstellung, daß die Wissenschaft die Dinge, mit denen sie sich beschäftigt, vor- und verformt, in gewisser Weise sogar erst zu dem macht, was sie (für die Wissenschaft) sind, durch die Phänomenologie, spätestens aber den Konstruktivismus, epistemologisches Allgemeingut. Doch ändert diese Einsicht nichts daran, daß die beiden Systeme Wissenschaft und Praxis dennoch vorhanden sind und letztlich inkompatibel bleiben müssen: das eine, um ungestört beobachten, das andere, um ungestört handeln zu können. Es mag faktisch bei beiden Vorgängen noch so viele Überschneidungen geben, um den Preis der jeweiligen Systemidentität muß an dieser essentiellen Differenz festgehalten werden. Genau das mißachtet

aber die Aktionsforschung: Sie zwingt die Managementlehre genau zwischen die Stühle von Theorie- und Praxisorientierung.

## **5 Konsequenzen für die Managementlehre**

Doch gibt es überhaupt eine Alternative zu dieser unbequemen, da am eigenen wissenschaftlichen Selbstwertgefühl kratzenden, Plazierung? Das Dilemma der Aktionsforschung wirft noch weiterreichende Fragen auf. Sie betreffen das in der Managementlehre dominierende Paradigma der Anwendungsorientierung: welche Bedeutung es haben soll und wie ihm Rechnung getragen werden kann. Abschließend möchte ich mögliche Antworten auf diese Fragen skizzieren.

Die Managementlehre liefert wissenschaftliche Beobachtungen über die Steuerung organisierter Sozialsysteme (Koontz 1980). Das kann erst einmal ohne jede Anwendungsorientierung geschehen; basale Leitdifferenz, entlang derer kommuniziert wird, bleibt das Wahrheitskriterium. Auftrag, Wesen, aber auch Optionen liegen gerade darin, daß frei von praktischen Anforderungen Erkenntnis gesucht wird. Durch eine Festlegung auf die Programmatik der Aktionsforschung und das damit verbundene Gebot, Handlungswissen produzieren zu müssen, wird das bis zur Selbstaufgabe eingeschränkt. In diesem Zusammenhang darf man allerdings nicht dem Irrtum aufsitzen, Praxisnähe wäre dasselbe wie Realitätsnähe: Während in dieser der Versuch zu beschreiben, was in der Welt passiert, seinen Ausdruck findet, steht jene für das Bemühen um Vorschläge, wie die Welt funktionieren sollte. Entsprechend ihrer Bestimmung, der Suche nach Erkenntnis, ist das Streben nach Realitätsnähe der Wissenschaft immanent, das nach Praxisnähe jedoch nicht.

Dennoch ist Wissenschaft im allgemeinen und die Managementlehre im besonderen nicht zu Selbstisolation gezwungen. So könnte eine realistisch verstandene Anwendungsorientierung bedeuten, daß Folgen außerhalb des eigenen Systems angestrebt werden (Knyphausen-Aufsess 1995, 278 ff.). Das kann aber schon im Rahmen reiner Wissenschaft erreicht werden, indem sie mit ihren Erkenntnissen Anstöße für die eigenen Operationen der Praxis liefert, ohne aber dem Trugschluß zu unterliegen, einen linearen Theorietransfer befördern zu können (Baecker 1993, 227 ff.). So ließe sich auch eine klare Trennlinie zur Managementberatung ziehen, deren Aufgabe dann darin bestände, unter Beibehaltung der Grenzen zwischen Theorie und Praxis die beiden an sich inkompatiblen Systeme auf einer neuen Kommunikationsebene miteinander in direkten Kontakt zu bringen (Luhmann 1989).

Damit ändern sich auch die Kriterien für die Erkenntnisproduktion in der Managementlehre, beziehungsweise sie werden zurückgeführt auf das in der Wissenschaft übliche Maß, und das sind ganz andere als die der Praxis: Während Wissenschaftler



beispielsweise Wert auf Kritikfähigkeit und Methodenhaftigkeit von Aussagen legen, wollen Praktiker vor allem Gewißheit; beide können nicht aus ihrer Haut, denn ihre Forderungen sind jeweils subjektiv berechtigt. Dennoch können auch wissenschaftliche Aussagen nützlich für die Praxis sein. Allerdings nicht im Sinne vorformulierter Lösungen auf die dort anfallenden Probleme, sondern, wenn überhaupt, als Denkanstöße, eher aber noch als Interpretationshilfen für die dortige Sicht der Wirklichkeit, die den von Nützlichkeitsüberlegungen eingeengten Blick erweitern.

Nützlich sind die Erkenntnisse der Managementlehre also nicht unbedingt dann, wenn sie in der Praxis für (vermeintliche) Klarheit sorgen, sondern wenn sie ein möglichst großes Störpotential entwickeln, die dort vorhandene Handlungskompetenz herauszufordern (Kieser 1997, 350 f.). Damit würde auch ein entscheidendes Verständnisproblem zwischen Wissenschaft und Praxis aus der Welt geschafft: das Gleichsetzen von Wahrheit und Nützlichkeit. Gerade Wissenschaftler unterliegen häufig diesem Trugschluß; ein anschauliches Beispiel dafür liefert das Prinzip der tautologischen Transformation wissenschaftlicher Wenn-Dann-Aussagen in - vermeintlich - praktische Um-Zu-Aussagen (Nienhüser 1993). Gerade diese (systembedingte) Kurzsichtigkeit führt nicht selten zum geringen Ansehen (nämlich dem der Umständlichkeit), das die Wissenschaft bei Praktikern hat. Denn genauso, wie lange nicht alles, was nützlich, auch wahr ist, dürfte, was wahr ist, nicht per se nützlich sein.

## **6 Fazit**

Bedeutet das Auseinanderfallen von Theorie und Praxis nun, daß die Managementlehre als bloßes 'Glasperlenspiel' betrieben werden muß? Sicher nicht! So sollte auch im Rahmen dieses Beitrags kein Plädoyer für den Rückzug in den viel geschmähten 'Elfenbeinturm' geführt werden. Die Managementlehre muß - im gleichen Umfang wie jede andere Wissenschaft - den Kontakt zur Praxis suchen; sie ist ein ergiebiger Fundus für die wissenschaftliche Problem- und Erkenntnisformulierung und liefert so die notwendigen Anstöße für die eigene Wahrheitsproduktion. Wem das zu wenig erscheint, der sollte sich daran erinnern, daß Bescheidenheit auch eine wissenschaftliche Zierde ist.

## Literaturhinweise

- Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt a.M.*
- Barbüroglu, O./Ravn, I. (1992): Normative Action Research. In: Organization Studies, 13, S. 19 - 34.*
- Bennett, R./Oliver, J. (1988): How to Get the Best of Action Research, Bradford.*
- Chisholm, R./Elden, M. (1993): Features of Emerging Action Research. In: Human Relations, 46, S. 275 - 298.*
- Clark, P.A. (1972): Action Research and Organizational Change, London/New York/Evanston/San Francisco.*
- Eden, C./Huxham, C. (1996): Action Research for Management Research. In: British Journal of Management, 7, S. 75 - 86.*
- French, W.L./Bell, C.H. (1973): Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart.*
- Gerwin, J. (1984): Aktionsforschung. In: Rexilius, G./Grubitsch, S. (Hg.), Psychologische Grundbegriffe, Reinbeck b. Hamburg, S. 17 - 21.*
- Haag, F. u.a. (Hg.) (1972): Aktionsforschung, Frankfurt a.M.*
- Kieser, A. (1995): Quo vadis Organisationstheorie - mit der Organisationspraxis, ihr voraus oder hinterher oder ganz woanders hin? In: zfo, 6, S. 347 - 352.*
- Knyphausen-Aufsess, D.z. (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden.*
- Koontz, H. (1980): The Management Theory Jungle Revisited. In: Academy of Management Review, 5, S. 175 - 187.*
- Kühn, R./Grünig, R. (1986): Aktionsforschung und ihre Anwendung in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre. In: Die Unternehmung, 40, S. 118 - 133.*
- Lewin, K. (1964): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern.*
- Luhmann, N. (1988): Erkenntnis als Konstruktion, Bern.*
- Luhmann, N. (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann/Fuchs, Reden und Schweigen, Frankfurt a.M., S. 209 - 227.*
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.*
- Moser, H. (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, München.*
- Neuberger, O. (1994): Betriebswirtschaftslehre - Management-Wissenschaft? Management der Wissenschaften vom Management? (Wirtschafts-) Wissenschaft fürs Management! In: Wunderer, R. (Hg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart, 53 - 66.*
- Nieder, P. (1993): Aktionsforschung - eine Methode empirischer Personalforschung. In: Becker, M./Martin, A. (Hg.), Empirische Personalforschung, München/Mering, S. 189 - 201.*
- Nienhüser, W. (1993): Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsvorschläge. In: Die Betriebswirtschaft, 53, S. 235 - 252.*
- Petzold, H. (1980): Moreno - nicht Lewin - der Begründer der Aktionsforschung. In: Gruppendynamik, 11, S. 142 - 163.*

- Probst, G./Raub, S. (1995): Action Research - Ein Konzept angewandter Managementforschung. In: Die Unternehmung, 49, S. 3 - 20.*
- Reason, P. (1993): Sitting Between Appreciation and Disappointment - A Critique of the Special Edition of "Human Relations" on Action Research. In: Human Relations, 46, S. 1253 - 1270.*
- Schwarz, P./Purtschert, R. (1996): Praktizierte Action Research. In: Die Unternehmung, 50, S. 137 - 150.*
- Wächter, H. (1992): Aktionsforschung. In: Frese, E. (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, Sp. 79 - 88.*
- Wunderer, R. (Hg.) (1993): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart.*
- Zinnecker, J. u.a. (Hg.) (1975): Die Praxis der Handlungsforschung, München.*