



WELCHEN BEITRAG KANN
WISSENSCHAFT ZUR
VERANTWORTUNGSBEREIT-
SCHAFT LEISTEN?

Unternehmerische Verantwortung in Forschung, Lehre und Praxisdialog

GUIDO MÖLLERING UND HENDRIK WILHELM

Für Reinhard Mohn war klar, dass man seine »Führungstechnik« (Mohn 2009) nicht abstrakt in Seminaren erlernen kann. Damit könnte es auch eigentlich keine Hochschulausbildung geben, die das vermittelt, was Führungskräfte brauchen, um erfolgreich sein zu können: eigene Erfahrungen im unternehmerischen Handeln und Verantwortung im Umgang mit Menschen. Dennoch – oder gerade deshalb – lag ihm viel daran, dass an Universitäten das Fachliche nicht vom Menschlichen losgelöst wird.

Eine echte Verschränkung von Theorie und Praxis will bis heute auch die Universität Witten/Herdecke erreichen. Reinhard Mohn persönlich und die Bertelsmann Stiftung unterstützten die neue und in Deutschland einzigartige Universität schon früh. Aus diesem frühen Engagement ist eine nachhaltige Partnerschaft erwachsen. 1991 wurde der Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und gesellschaftliche Evolution eingerichtet. Dieser wurde 2010 zum Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) erweitert, das heute neben dem Stiftungslehrstuhl (Prof. Dr. Guido Möllering) eine Professur für Strategische Organisation (Prof. Dr. Hendrik Wilhelm) und eine Forschungsprofessur für Führung (Prof. Dr. Dr. h.c. Günther Ortman) umfasst.

In diesem Kapitel beleuchten wir, wie das RMI mit dem Anspruch, unternehmerische Verantwortung zu fördern, praktisch umgeht. Dies zeigt sich (1) in der Themenauswahl bei der Forschung,

(2) in der Didaktik unserer Lehre und (3) in dem Dialog auf Augenhöhe zwischen Wissenschaft und Praxis bei den Veranstaltungen des Instituts. Das RMI trägt zur »Wahrung des akademischen Vermächtnisses Reinhard Mohns« bei, heißt es in der Präambel des entsprechenden Kooperationsvertrags zwischen der Bertelsmann Stiftung und der Universität Witten/Herdecke. Es arbeitet im Geiste der Philosophie Reinhard Mohns, indem es sich mit Themen beschäftigt, die ihm wichtig waren, und indem es somit auch dazu beiträgt, dass die Frage im Titel dieses Buches immer wieder neu an Forschende, Studierende, Führungskräfte und die Gesellschaft gestellt wird: »Was heißt unternehmerische Verantwortung heute?«

Vor diesem Hintergrund entwickelt das RMI seine Schwerpunkte und Projekte eigenständig und wissenschaftlich unabhängig, bezogen auf die aktuellen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Das Institut ist nicht nur institutionell, sondern auch kulturell fest verankert in der Universität Witten/Herdecke. Die Grundwerte der Universität stehen gut sichtbar auf drei großen Fahnen am Haupteingang des Campus: »zur Freiheit ermutigen«, »nach Wahrheit streben« und »soziale Verantwortung fördern«. Diese Werte teilt das RMI und sie stehen in einem direkten Bezug zu der Philosophie Reinhard Mohns (Mohn 2008).

Reinhard Mohn sah in der Kombination von Menschlichkeit und Freiheit den Weg zum unternehmerischen und gesellschaftlichen Erfolg und betrachtete Freiheit als Voraussetzung für Fortschritt. Er strebte nach Wahrheit, indem er in seinem stetigen Drang, zu lernen und Probleme zu lösen, stets Fakten und Expertise zur Grundlage von Entscheidungen machte. Zum Thema »Verantwortung« sei erwähnt, dass Reinhard Mohn schon als Schüler in einem Aufsatz den Wunsch äußerte, etwas bewegen zu können, und dass für ihn an oberster Stelle stand, dass Unternehmen einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft erbringen müssen. Als wissenschaftliches Institut leben wir die Philosophie der Universität und des Stifters in konkreten Forschungsprojekten, Seminaren und Dialogveranstaltungen.

Im Folgenden können wir nur einige Beispiele der RMI-Aktivitäten aus den vergangenen Jahren zur Illustration anführen. Wir möchten damit nicht primär belegen, dass Reinhard Mohns Philosophie praktisch präsent ist, sondern Anregungen auch für andere Forschungsinstitute geben, wie sich unternehmerische Verantwortung fördern lässt.

Forschung im Dienst der Gesellschaft

Reinhard Mohn begriff Partnerschaft als Führungsprinzip. Im Sinne dieser Philosophie hat das RMI einen starken Forschungsschwerpunkt zum Thema »Kooperation« in und zwischen Unternehmen. Die

großen Herausforderungen unserer Zeit kann niemand allein bewältigen – sie erfordern die Zusammenarbeit vielfältiger Akteur:innen (z.B. Ferraro, Etzion und Gehman 2015). Vor diesem Hintergrund ist in unseren Augen das abschließende, 17. Nachhaltigkeitsziel der Vereinten Nationen von besonderer Bedeutung: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele eingehen (<https://sdgs.un.org/goals>). Forschung kann das Erreichen dieses Ziels durch die Gesellschaft befördern, indem sie Erkenntnisse liefert, warum Partnerschaften oft schwer zu implementieren sind, welche Herausforderungen in Kooperationen zu erwarten sind – und wie man mit ihnen umgehen kann.

Das RMI erforscht in diesem Bereich zum Beispiel das Management von Innovationsnetzwerken. Mit empirischen Studien können wir so unter anderem die Rolle von Vertrauen und die Prozesse des Vertrauensaufbaus in Netzwerken besser verstehen (Svare, Gausdal und Möllering 2020). Im gleichen Themenbereich kooperieren wir mit der ZENIT GmbH und untersuchen im Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) Netzwerke, die von ZENIT koordiniert werden. Die Ergebnisse kommen den Netzwerken unmittelbar zugute und sind zugleich Impulse für andere Netzwerke dieser Art. In Köln haben wir ein Netzwerk für mehr Nachhaltigkeit in der Stadt begleitet und konnten herausarbeiten, wie mit den sehr heterogenen Erwartungen der Beteiligten erfolgreich umgegangen wird (Henry, Rasche und Möllering 2020). In einem weiteren Projekt untersuchen wir die Kooperationsmöglichkeiten von mittelständischen Unternehmen und Start-ups.

Im Forschungsprojekt »Führungskräfte-Radar« erheben wir gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung in einer jährlichen repräsentativen Befragung von Führungskräften, wie sie die Führungsbedingungen in Deutschland wahrnehmen und welche aktuellen Entwicklungen es in diesem Bereich gibt (z.B. Möllering, Spilker und Schuster 2020). So konnten wir zeigen, dass viele Führungskräfte an ihrer Rolle zweifeln, dass sie die Innovationsbedingungen hierzulande oft kritisch sehen, aber auch, dass sie in der Corona-Pandemie zumeist verantwortungsvoll reagieren und für New-Work-Themen vergleichsweise offen sind.

Herausforderungen der Zusammenarbeit in Teams erforscht das RMI ebenfalls. Hierbei greifen wir innovative Perspektiven an der Schnittstelle von Sozialpsychologie und Netzwerkforschung auf. So konnten wir in einem internationalen Projekt anhand von Daten aus der Chirurgie zeigen, welche zwischenmenschlichen Emotionen die gemeinsame Arbeit erschweren und dass bereits ein einziges gemeinsames Erfolgserlebnis dazu führen kann, die besonders leistungshemmenden dieser Emotionen abzubauen (Casciaro et al. 2021).

Das Thema »Kooperation« taucht in diesen Forschungsergebnissen in der Form auf, dass die heroische Führungsform zunehmend

abgelöst wird von einer vermittelnden Führung, gerade auch bei den jüngeren Generationen. »Erfolg durch Partnerschaft« (Mohn 2009) liegt im Trend – und zwar besonders in Kontexten unternehmenskultureller Vielfalt, mit denen das RMI sich ebenfalls beschäftigt (Möllering 2020), empirisch zum Beispiel in der Automobilindustrie oder in Versorgungsunternehmen.

Ein neues, gesellschaftlich relevantes Forschungsprojekt des RMI heißt AMARIS (2021): Aeronautische und maritime Innovationsumgebung für interorganisationale Simulationen. Es wird gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms »Forschung für die zivile Sicherheit« der Bundesregierung gefördert. Ziel ist, einen interdisziplinären, organisationsübergreifenden Simulator zum Training komplexer Einsatzlagen im maritimen Such- und Rettungsdienst zu schaffen, der neben praktischer Wirksamkeit auch eine innovative Forschungsplattform für verhaltenswissenschaftliche Teamforschung bietet. Die Seenotrettung zu Wasser und aus der Luft stellt einen technisch und kommunikativ besonders herausfordernden und zugleich zukunftsweisenden Kooperationszusammenhang zwischen unterschiedlichen Professionen dar.

Nicht alle RMI-Projekte sind im engeren Sinne der Kooperationsforschung zuzuordnen. Dennoch bildet das Stichwort »Kooperation« eine Klammer für die Forschung am RMI. Auch bei anderen Themen des Instituts – wie »Moralische Märkte« (Balsiger und Schiller-Merkens 2019), »Allianzportfolios« (Abel et al. 2020), »Standardisierung und Profession« (Wilhelm, Bullinger und Chromik 2020) oder »Open Innovation« (Heimstädt und Reischauer 2019) – geht es stets um das Zusammenwirken von Akteur:innen. Der partnerschaftliche Ansatz Reinhard Mohns gewinnt angesichts der ökologischen und sozialen Probleme der Gegenwart unseres Erachtens an Bedeutung – seine Umsetzung ist allerdings oft eine Herausforderung für die Beteiligten, weshalb weiterhin zu Kooperation geforscht werden muss.

Lehre nah an der Praxis

Die Universität Witten/Herdecke hat eine besondere didaktische Tradition. Der Wunsch nach einem stärkeren Bezug auf den Menschen, mehr Praxisnähe im Studium und der Förderung von Reflexionsfähigkeit waren Teil ihres Gründungsimpulses. Das RMI steht mit seinen Lehrangeboten in dieser Tradition, die zweifellos auch im Geiste der Philosophie Reinhard Mohns verstanden werden kann.

Reinhard Mohn schätzte den Rat von Expert:innen, forderte darüber hinaus jedoch dazu auf, eigene Ideen auszuprobieren, Fehler

zu riskieren und in der Praxis zu lernen. So betreiben wir auch am RMI ein wissenschaftlich fundiertes, doch für eine Universität ungewöhnlich praxisnahes Studium vom ersten Semester an. Unsere Studierenden bringen dabei ihre Erfahrungen und Ideen aktiv ein – ermöglicht durch kleine Gruppengrößen und ein Klima des kritischen, aber konstruktiven Austausches mit Dozierenden.

Reinhard Mohn war für seine intensiven Gesprächsrunden bekannt. Er setzte sich mit denjenigen zusammen, die zu einem Thema etwas bewegen wollten (oder sollten), schätzte den regen Meinungsaustausch und traute jedem Menschen zu, einen wertvollen Beitrag leisten zu können. Beim Reden beließ er es freilich nicht, sondern er wollte sehen, welche Wirkung das Besprochene in der Praxis hatte. Diese immanente Verknüpfung von Diskurs und Handeln zeigt sich auch in unseren Seminaren, die so den Anspruch der Universität, dass »Witten wirkt«, zu erfüllen suchen.

In den Praxisseminaren des RMI drückt sich die Kombination von wissenschaftlicher Fundierung und praktischem Ausprobieren besonders deutlich aus. Ziel dieser Seminare ist, dass Studierende tatsächliche Probleme aus der Unternehmenspraxis mit Kenntnissen und Methoden aus der Managementforschung lösen. Diese Lösungen stellen die Studierenden den Führungskräften der Unternehmen vor. Zu den Unternehmen, mit denen wir zusammengearbeitet haben, gehören Partner aus der Region wie die ARDEX GmbH, die Dr. Ausbüttel & Co. GmbH und die Stadtwerke Witten GmbH. Überregionale Partner, wie etwa die Bitburger Braugruppe GmbH, kooperieren ebenfalls mit dem RMI. Auch mit Bertelsmann besteht eine lange Tradition der Kooperation im Rahmen von Praxisseminaren. Künftig soll dieses Format zum Thema »Interkulturelles Management« fortgeführt werden.

Wenn es um die Verknüpfung von Diskurs und Praxis geht, stehen neben diesen Praxisseminaren auch andere Seminarformate, in denen regelmäßig Vortragende namhafter Unternehmen, spannender Start-ups oder Hidden Champions praktische Herausforderungen des Managements vorstellen und mit den Studierenden Lösungen erarbeiten.

Bei der Einrichtung des Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhls Anfang der 1990er-Jahre wurde Wirtschaftsethik explizit in die Denomination aufgenommen. Das RMI repräsentiert dieses Themenfeld auch heute in besonderer Weise. Unser Ziel ist, das moralische Verantwortungsbewusstsein künftiger Führungskräfte als einflussreiche Akteur:innen in der Gesellschaft zu stärken. Beispielsweise geht unser Seminar »Ethical Issues in Organizations« die Herausforderungen gelebter Verantwortung lebensnah an. Hierzu nutzen wir aktuelle Phänomene wie Whistleblowing als Anker. Mittels realer Fallbeispiele können Studierende die Komplexität ethischer Fragestellungen erarbeiten, verstehen und auf die eigene künftige Verantwor-

tung beziehen. Expert:innen aus Forschung und Praxis berichten von realen Dilemmata und ethisch-philosophisch begründbaren Handlungsempfehlungen.

Wir wissen, dass verantwortliches Handeln von Führungskräften nicht allein aus Ethikseminaren erwächst. Verantwortliches Handeln wird zum Maßstab, wenn sichtbare Personen in herausfordernden Situationen konsistent mit diesen Werten handeln. Wir legen daher auch in herausfordernden, transformativen Phasen Wert darauf, dass die kooperativen Prinzipien der Universität Witten/Herdecke eingehalten werden. Aktiv suchen wir die Einbindung in Netzwerke, denen die Stärkung verantwortungsbewussten Handelns im Management ein Anliegen ist. Wir haben uns daher als Universität schon vor vielen Jahren den »Principles for Responsible Management Education« (PRME; <https://unprme.org/>) verschrieben und sind damit Teil des internationalen Netzwerks von über 800 Universitäten und Business Schools, die auf diesem Wege die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen unterstützen.

In den PRME-Berichten der Universität Witten/Herdecke wird das RMI mit seinen Aktivitäten besonders hervorgehoben. Studierende werden vom Institut einbezogen – nicht nur in Lehrveranstaltungen, sondern auch bei anderen Formaten, insbesondere Workshops und Symposien – und können ihr Verantwortungsbewusstsein praktisch entwickeln. Einige dieser Angebote erläutern wir im Folgenden.

Praxisdialog auf Augenhöhe

Im Geiste der Philosophie Reinhard Mohns die unternehmerische Verantwortung für unsere Gesellschaft zu stärken, bedeutet für das RMI auch, Impulse in die Gesellschaft zu geben. Dabei geht es nicht allein darum, Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ein solch einseitiger Transfer von der Wissenschaft in die Praxis wäre zu wenig, um relevante Forschung zu zeitigen. Die Organisations- und Managementforschung braucht vielmehr umgekehrt auch den Transfer aus der Praxis, besonders in Form von Ideen, Problemen, Daten, Erfahrungen, die von Forscher:innen aufgegriffen werden können. So ist für das RMI Forschung (und Lehre) letztlich ein Dialog mit der Praxis. Um einen solchen Dialog, der in unseren Augen die Philosophie Reinhard Mohns trägt, zu ermöglichen, braucht es ein Forum. Das RMI organisiert daher regelmäßig Veranstaltungen mit unterschiedlichen Formaten, bei denen Wissenschaft und Praxis sich auf Augenhöhe austauschen können.

Der »RMI Tag der Unternehmensführung« auf dem Campus der Universität Witten/Herdecke ist als jährliches Symposium die größte Veranstaltung des Instituts mit hochkarätigen Referent:innen aus

Wissenschaft und Wirtschaft. In den letzten drei Jahren wurden dort grundlegende Fragen aufgeworfen: »Wie werden Werte Wirklichkeit?« (2018), »Verantwortung: Wer ist bereit?« (2019) und »Wie stark sind vielfältige Unternehmenskulturen?« (2020). Werte, Verantwortung und Kultur sind Themen, die die Philosophie Reinhard Mohns prägen. Bei den Symposien wurden sie diskutiert mit Führungskräften von adidas, Bertelsmann, Deutsche Post DHL und der GLS Bank sowie führenden Forscher:innen vom Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, der Coventry University, der TU Dortmund, der Universität der Bundeswehr in München sowie Vertreter:innen der Bertelsmann Stiftung und unserer Universität. Wir freuen uns, Menschen aus verschiedensten Branchen, Fachdisziplinen und Karrierestufen willkommen heißen zu haben. Dies schließt explizit auch Studierende mit ein. Der »RMI Tag der Unternehmensführung 2021« ist dem 100. Geburtstag Reinhard Mohns und den Themen dieses Buches gewidmet.

Ziel der Symposien ist, die Aufmerksamkeit auf wichtige aktuelle Fragen in Wirtschaft und Gesellschaft zu lenken und Gedankenanstöße mit einer breiten Öffentlichkeit zu teilen. Neben dem Tag der Unternehmensführung nutzen wir auch kleinere Formate, um dieses Ziel zu erreichen. Genannt seien die »RMI-Debatten« zu kontroversen Themen wie dem Charisma von Unternehmer:innen (u. a. mit Alfred Kieser, Peter Pohlmann), dem »Lob der Macht« (Rainer Hank) oder der Veränderungsfähigkeit von Menschen, Unternehmen und Gesellschaften (u. a. mit Rita Süßmuth).

Während der Corona-Pandemie hat das RMI seine Veranstaltungen vollständig online angeboten. Hierzu wurden neue Formate wie das »RMI-Online-Forum« und die »RMI Online Research Seminar Series« geschaffen. In diesem Rahmen lädt das Institut interessante Persönlichkeiten ein und fördert bewusst den Gedankenaustausch und das Networking, um Impulse nicht nur zu geben, sondern auch selbst aufzunehmen. Das RMI will sein Wissen weitergeben, aber stets auch selbst »von der Welt lernen« (Reinhard Mohn).

Praxisdialog bedeutet für das RMI selbstverständlich auch Publikationen, Pressearbeit, Workshops und Vortragstätigkeiten bei Unternehmen, Verbänden und vielfältigen Institutionen. In den vergangenen Jahren war das RMI Kooperationspartner des Wettbewerbs »Mein gutes Beispiel« für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, initiiert von der Bertelsmann Stiftung, bei dem der Schwerpunkt auf regionalem Engagement, dem Handwerk oder jungen, innovativen Unternehmen liegt. Der Wettbewerb entspricht sowohl inhaltlich Reinhard Mohns Vorstellung, dass Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen müssen, als auch – durch die Präsentation nachahmungswürdiger Beispiele – Mohns Vorgehensweise, Vorbilder zu suchen, an denen man sich orientieren kann, sei es als Mensch, als Unternehmen oder als Gesellschaft.

Wie die Universität Witten/Herdecke ist auch das RMI ein Modellversuch. Kann es gelingen, mit einem Institut unternehmerische Verantwortung und Kooperation durch Forschung, Lehre und Dialogveranstaltungen zu fördern?

Dies eindeutig nachzuweisen, ist schwierig, denn solche Wirkungen sind schwerlich zu messen und treten meist nicht unmittelbar ein. Auch wissen wir um die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Nichtwissenschaften (Kieser und Leiner 2009; Kieser 2021). Es bedarf vielleicht eines Anlasses, eine neue Idee auszuprobieren. Fachpublikationen werden erst zitiert, wenn das Projekt schon lange abgeschlossen ist. Absolvent:innen stellen möglicherweise erst Jahre nach dem Berufseinstieg fest, wie wichtig ihre Haltung ist, die sie in Witten geschult haben. Führungskräfte werden von uns vielleicht zum ersten Mal auf ein Thema gestoßen, verfolgen es aber erst weiter nach einer Reihe weiterer Anstöße von außen. Umgekehrt kann die Wissenschaft aus Kapazitäts- und Methodikgründen nicht jedes Praxisproblem kurzfristig aufgreifen und bearbeiten. Sie hat strengere Relevanz- und Evidenzkriterien als etwa Unternehmensberatungen. Wir als RMI spüren dennoch durch den regen Austausch eine Wirkung und wissen uns auf dem wichtigen Weg, selbst wenn das Feedback mit Verzögerung kommt.

Weltweit sind Universitäten, und speziell Managementfakultäten, gefragt und gefordert, Impact zu entfalten. Klassische Formate von Forschungspublikationen und Studiengängen reichen oft nicht aus, um Beiträge zur Bearbeitung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu leisten (Wickert et al. 2021). Unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein zu fördern, ist der primäre Beitrag und Impact, den das RMI auf vielfältige Weise leisten will.

Durch seine fachliche Kompetenz im Bereich Kooperation im weitesten Sinne kann das RMI mit seinen Erkenntnissen und Konzepten zudem bei der Querschnittsaufgabe der Förderung von Partnerschaften helfen. Obwohl es ein Institut für Unternehmensführung bleibt, beschäftigt sich das RMI längst nicht ausschließlich mit privatwirtschaftlichen, gewinnorientierten Unternehmen und deren hierarchischer Führung, sondern mit vielfältigen Organisationstypen und Führungsformen in wirtschaftlichen Kontexten der Gesellschaft. Ebenso ist das Institut klar in der Betriebswirtschaftslehre verortet, allerdings interdisziplinär sehr anschlussfähig und engagiert. Auch diese Offenheit entspricht der Haltung Reinhard Mohns. Wir gehen davon aus, dass diese Haltung in Zukunft immer wichtiger wird.

Literatur

- ABEL, RENÉ, SULEIKA BORT, INDRE MAURER, CLARISSA WEBER und HENDRIK WILHELM (2020). »Tensions in portfolios of temporary organizations: How project portfolio maturity attenuates the negative effects of portfolio ambidexterity«. *Tensions and Paradoxes in Temporary Organizing [Research in the Sociology of Organizations, Band 67]*. Hrsg. Timo Braun und Joseph Lampel. Bingley. 209–231.
- AMARIS (2021). »Aeronautische und maritime Innovationsumgebung für interorganisationale Simulationen, Projektumriss«. https://www.sifo.de/files/Projektumriss_AMARIS.pdf (Download 24.7.2021).
- BALSIGER, PHILIP, und SIMONE SCHILLER-MERKENS (Hrsg.) (2019). *The Contested Morality of Markets. [Research in the Sociology of Organizations 63]*. Bingley.
- CASCIARO, TIZIANA, MIGUEL LOBO, HENDRIK WILHELM und MICHAEL WITTLAND (2021). »The way we make each other feel: Relational affect and joint task performance«. *Academy of Management Discoveries* (Online first).
- FERRARO, FABRIZIO, DROR ETZION und JOEL GEHMAN (2015). »Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited«. *Organization Studies* (36) 3. 363–390.
- HEIMSTÄDT, MAXIMILIAN, und GEORG REISCHAUER (2019). »Framing innovation practices in interstitial issue fields: Open innovation in the NYC administration«. *Innovation: Organization & Management* (21) 1. 128–150.
- HENRY, LEONA A., ANDREAS RASCHE und GUIDO MÖLLERING (2020). »Managing competing demands: Coping with the inclusiveness-efficiency paradox in cross-sector partnerships«. *Business & Society* (Online first).
- KIESER, ALFRED (2021). »Kann man Managementprobleme im Prinzip so diagnostizieren und ›heilen‹ wie die Probleme von Patienten? Zur Kritik des evidenzbasierten Managements«. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (im Druck).
- KIESER, ALFRED, und LARS LEINER (2009). »Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable«. *Journal of Management Studies* (46) 3. 516–533.
- MÖLLERING, GUIDO (2020). *Vielfalt in Unternehmenskulturen. Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen?* Gütersloh.
- MÖLLERING, GUIDO, SABRINA SCHUSTER und MARTIN SPILKER (2020). *Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle*. Gütersloh.
- MOHN, REINHARD (2008). *Von der Welt lernen. Erfolg durch Menschlichkeit und Freiheit*. München.
- MOHN, REINHARD (2009). *Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen*. 4. Auflage (Gesamtausgabe). Gütersloh.
- SVARE, HELGE, ANNE H. GAUSDAL und GUIDO MÖLLERING (2020). »The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks«. *Industry and Innovation* (27) 6. 585–604.
- WICKERT, CHRISTOPHER, CORINNE POST, JONATHAN P. DOH, JOHN E. PRESCOTT und ANDREA PRENCIPE (2021). »Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact«. *Journal of Management Studies* (58) 2. 297–320.
- WILHELM, HENDRIK, BERNADETTE BULLINGER und JESSICA CHROMIK (2020). »White Coats at the Coalface: The Standardizing Work of Professionals at the Frontline«. *Organization Studies* (41) 8. 1169–1200.