

**Stephan Kaiser**

Universitätsprofessor
Universität der Bundeswehr München
stephan.kaiser@unibw.de

Auf der Suche nach dem Transfer

Von der Theorie in die Praxis und zurück

Die Austrian Management Review möchte als Dialogforum Wissenschaft und Unternehmenspraxis verbinden. Was ist Ihrer Meinung und Erfahrung nach ganz generell die Herausforderung für die Wissenschaft, ihre Ergebnisse praxisrelevant zu gestalten?

Der betriebswirtschaftlichen Forschung, und insbesondere der Managementforschung, wird und wurde immer wieder vorgeworfen, sie wäre nicht praxisorientiert und ihre Ergebnisse wären deshalb für die Praktiker und Praktikerinnen von geringer Relevanz. In einer abgeschwächten Kritik wird geäußert: die Ergebnisse von wissenschaftlichen Studien sind durch die Wissenschaftler so formuliert und veröffentlicht, dass sie in der Praxis entweder nicht verstanden oder überhaupt nicht wahrgenommen werden können. Es wird dann nicht mehr so sehr an der eigentlichen Relevanz der Forschung gezweifelt, aber doch an der Vermittlung der Erkenntnisse in die Praxis. Dies wirft die Frage auf, woran es denn nun liegt, dass die wissenschaftshistorisch gesehen sehr anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre sich solcher Kritik aussetzen muss? Es liegt wohl

unter anderem daran, dass Wissenschaftlerinnen ihre Ergebnisse primär für wissenschaftliche Diskurse produzieren. Die dortige Wahrnehmung der Wissenschaftler ist relevant für die wissenschaftliche Karriere. Nicht nur in der Qualifizierungsphase, sondern auch bei späteren Berufungen und Leistungsbeurteilungen, da das Publikationsverhalten mittlerweile auch in leistungsorientierte Vergütungssysteme einfließt, wobei letztere hinsichtlich ihrer Steuerungswirkung vermutlich eher zweitrangig sind. Insgesamt lässt es sich systemtheoretisch tatsächlich so formulieren, dass die Managementforschung ein selbstreferenzielles System ist, das sich selbst reproduziert. In der Konsequenz heißt das, dass die Managementforschung die Praxis allenfalls noch als empirisches Feld benötigt. Ja, bei experimenteller Forschung etwa mit Studierendengruppen, die sich zunehmender Anhängerschaft erfreut, fällt selbst diese Notwendigkeit weg. Die Managementforschung schafft sich hier die eigene Praxis und entfernt sich damit vielleicht in Zukunft sogar noch stärker von der eigentlichen Unternehmenspraxis.

Wie kann die Managementforschung mit diesen Entwicklungen und Herausforderungen umgehen?

Wenig hilfreich ist es in meiner Wahrnehmung meist, die Verfasser wissenschaftlicher Beiträge strukturell dazu zu bewegen, am Ende der eigentlichen Ausführungen eines wissenschaftlichen Beitrags noch Implikationen für die Praxis abzuleiten. Dies zeigt allenfalls den wissenschaftlichen KollegInnen, im Sinne eines Feigenblatts, dass man sich über die praktische Relevanz Gedanken gemacht hat und die Praxis nicht komplett ignoriert. Nach meinem Dafürhalten lesen sich Praxisimplikationen am Ende von Wissenschaftsartikeln häufig etwas zu trivial und sie werden der Komplexität der unternehmerischen Realität nicht wirklich gerecht. Wichtig ist es deshalb vielmehr, dass sich Praxis und Wissenschaft wieder stärker aufeinander zubewegen. Dies muss aber eine beidseitige Bewegung sein. Es ist für die meisten universitären Forscher, die an ihre Forschung hohe Qualitätsanforderungen stellen, häufig weder verlockend noch möglich sich in die sogenannten „Niederungen“ der Praxis zu begeben. Dies darf man aber nicht falsch verstehen. Die Kontexte, in denen Praktikerinnen ihre Probleme definieren, sind nun mal nicht selten ganz andere als die, die für die Wissenschaftlerinnen relevant sind. Die Logiken unterscheiden sich oftmals fundamental. Deshalb muss sich nicht nur der auf den Praktiker einlassen, nein auch die Praxis muss sich auf die Wissenschaft zubewegen. Man hört nur ganz selten die Forderung, eine Praktikerin müsse sich darum bemühen, die Wissenschaft besser zu verstehen, oder sie müsse sich dafür anstrengen, ihre Praxisprobleme so in

eine wissenschaftliche Sprache zu übersetzen, dass die Forscher sie überhaupt verstehen können. Genau dies ist aber ebenso notwendig, wie die Bereitschaft der Wissenschaftler, ihre Forschungsergebnisse praxisrelevant zu präsentieren. Wichtig hierfür ist es insgesamt, die richtigen Formate zu finden, da viele der aktuell genutzten Formate aus unterschiedlichen Gründen nicht wirklich gut funktionieren.

Aus welchen Gründen funktioniert in manchen Formaten der Austausch nicht und an welche anderen, erfolgversprechenderen Formate ist zu denken?

Zum Thema der Formate lässt sich Vieles sagen. Zunächst vielleicht ein Format, das sich in letzter Zeit vermehrt beobachten lässt und das Ausfluss eines bestenfalls falsch verstandenen Transferwunsches sind. Ich spreche dabei von schnell „gestrickten“, anwendungsorientierte Ad-hoc-Studien, die aktuelle „modische“ Themen transportieren oder anders formuliert die berühmten „Säue durch das Dorf treiben“. Oft werden diese Studien der Komplexität der zugrundeliegenden Realität und Problemstellungen nicht gerecht. Man hat dann zwar Ergebnisse, diese sind aber mit großer Wahrscheinlichkeit nur ansatzweise richtig bzw. werden vorschnell interpretiert und gelten nur für Teilstichproben. Auf an sich so wichtige Längsschnittuntersuchungen wird nicht zuletzt aufgrund schlechter Rahmenbedingungen für die Forschung zu oft verzichtet. Meines Erachtens stellt diese Art der Ad-hoc-Studien ein Format dar, das Forscherinnen verwenden, um zu zeigen, dass sie sich aktuellen anwendungsorientierten und praxisbezogenen Fragestellungen (Relevance) annehmen.

Die Abstriche, die dabei hinsichtlich Forschungsgüte (Rigour) zu machen sind, werden dabei häufig billigend hingenommen. Hiermit sinkt aber gleichzeitig wieder die wissenschaftliche Relevanz der Untersuchungen, was in der Konsequenz dazu führt, dass sie in den relevanten wissenschaftlichen Zeitschriften nicht wiederzufinden sind. Wir müssen uns also insgesamt intensiver und immer wieder als Managementforscherinnen und -forscher damit beschäftigen, wie wir das oft bemühte Gegenpaar wissenschaftlicher „Rigour“ und praktische „Relevance“ miteinander verbinden können. Denn aus Sicht der Managementforscherinnen ist die Relevanz ihrer Forschung zwar anders definiert als aus Sicht des Praktikers. Relevanz ergibt sich für sie zunächst nicht aus der Praxisanwendung ihrer Ergebnisse, sondern aus der Publikationsmöglichkeit in der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Das heißt aber umgekehrt nicht, dass wissenschaftlich rigorose Forschung prinzipiell nicht praxisrelevant sein kann! Im Gegenteil, sie muss nur hinsichtlich der präsentierten Ergebnisse korrekt in die Sprache und den Anwendungskontext der Praktikerinnen übersetzt werden. Hierfür ist viel Erfahrung und auch intensiver Kontakt mit Führungskräften aus der Praxis notwendig. Letzteres ist mithin auch einer der Gründe, weshalb ein Standardformat des Wissenschaft-Praxis-Transfers, das im Bereich der Lehre verortet ist, sehr häufig unbefriedigende Ergebnisse erzeugt bzw. im Erstellungsprozess problematisch ist. Ich denke hier an Abschlussarbeiten, Bachelor- oder Masterarbeiten, die in Zusammenarbeit mit der Unternehmenspraxis verfasst werden. Studierende bewegen sich hierbei auf der Schnittstelle zwischen wissenschaftlichem Anspruch des akade-

mischen Betreuers und praktischen Verwendungsmöglichkeiten des Unternehmenspartners. Diese Schnittstelle innerhalb der knapp bemessenen Zeit einer Abschlussarbeit sinnvoll zu bearbeiten, ist für die meisten Studierenden kaum möglich. In der Konsequenz passiert oft folgendes: der Student bzw. die Studentin gibt eine zweigeteilte Version der Abschlussarbeit ab, die beide Ansprüche zu bedienen versucht, aber nicht wirklich eine Integration beider Welten darstellt. Interessanterweise erklären sich Praktikerinnen und Praktiker mit einer solchen Vorgehensweise nicht nur häufig einverstanden, sondern sie sind nicht selten regelrecht begeistert von den „wissenschaftlichen“ Ergebnissen der Arbeit. Dies wiederum liegt daran, dass der Praktiker die Abschlussarbeit und etwaige präsentierte Auskopplungen zu anderen Zwecken verwendet. Nicht selten dienen Abschlussarbeiten dazu, im Rahmen eines bestimmten Projekts bereits gefällte Entscheidungen und Vorgehensweisen entweder „wissenschaftlich“ zu untermauern (Legitimationsfassade) oder im schlimmeren Fall werden die Studierenden lediglich für die operative Zuarbeit eingesetzt, z.B. zum Aufarbeiten von Datenmaterial. Zu einem richtig verstandenen wechselseitigen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis kommt es aus Sicht der Managementforschung in dem Standardformat „Abschlussarbeit“ jedoch in den wenigsten Fällen.

Und welche Formate des Praxis-Wissenschaft-Transfers, im Sinne des sich aufeinander Zubewegens, sind besser und erfolgversprechender?

Formate, die meiner Erfahrung nach erfolgversprechend sind, führen immer da-

zu, dass sich die Sprachspiele der Akteure annähern und Inkommensurabilität abgebaut wird. Kurz: man versteht die jeweils andere Seite, ihr Tun und ihr Denken, besser. Ein erstes Format sind gemischte Arbeitskreise, in denen über längere Zeit, und dieser Zeitaspekt ist wichtig, an der Lösung von Problemstellungen gearbeitet wird. Hierbei kommt es, wenn die Arbeitskreise entsprechend moderiert sind, zu einem echten Verständnisgewinn zwischen Wissenschaftlerinnen sowie Akteuren aus der Praxis. Die Erwartungshaltung an die jeweils andere Seite wird deutlich realistischer und führt im Idealfall zu Forschungsprojekten, die sowohl hochwertige wissenschaftliche als auch praxisverwendbare Ergebnisse hervorbringen. Das vermeintliche Gegenpaar der wissenschaftlichen Rigorosität und der praktischen Relevanz lässt sich dabei dann auflösen. Diese symmetrischen Kommunikationsstrukturen zwischen Wissenschaftlern und Praktikerinnen sind häufig nur in Projekten der Aktionsforschung anzutreffen. Umsetzen lassen sie sich beispielsweise durch die Förderung von Doktorandinnen und Doktoranden, die sich sowohl im Umfeld der universitären Wissenschaft als auch der Unternehmenspraxis als Teilnehmerinnen beider Welten bewegen. Eine solche Teilnahme der Forschenden in der Praxis freilich erfordert wiederum ein spezifisches Verständnis der Managementwissenschaft, das nicht zuletzt invariante Gesetzmäßigkeiten ablehnt, sondern eher über die gemeinsame Reflexion der Managementpraxis zu jeweils neuen Erkenntnissen gelangt. Deshalb kommt der Reflexion als Teil der wissenschaftlichen Professionalisierung der Praxis auch eine so zentrale Rolle zu. Der reflektierte Prak-

tiker muss freilich schon in der wissenschaftlichen Ausbildung, d.h. im Studium, angelegt werden.

Beim Thema Wissenschaft-Praxis-Transfer spielen die Lehrtätigkeit und das Studium also auch eine wichtige Rolle?

Ja, die Rolle der Lehre wird im Zusammenhang mit dem Thema Wissenschaft-Praxis Transfer bislang systematisch unterschätzt, obwohl die Lehre doch eigentlich die Basis für den Wissenschaftstransfer darstellt. Dies gilt zumindest dann, wenn es uns Lehrenden gelingt, aktuelle Forschungsergebnisse inhaltlich so in den Köpfen der Studierenden zu verankern, dass sie auf diese im späteren Leben als Praktikerinnen tatsächlich zurückgreifen. So gesehen ist jeder akademisch ausgebildete Manager ein Vehikel für den Transfer von Wissenschaft in die Praxis. Deshalb ist es nicht nur wichtig, dass Führungskräfte aus der Wirtschaft von Zeit zu Zeit wieder den Weg an die Universität finden und an der sogenannten „Executive Education“ teilnehmen, sondern es ist auch gerade in dieser Art der lebenslangen akademischen Weiterbildung wichtig, auf die Wissenschaftlichkeit der vermittelten Lehrinhalte zu achten. Dies ist freilich nicht immer leicht, da es auf beiden Seiten, d.h. sowohl bei den Teilnehmerinnen als auch bei den Dozenten, erhöhte Anstrengungen erfordert. Neben der inhaltlichen Vermittlung von wissenschaftlichen Erkenntnissen ist es jedoch wichtig, die Studierenden so auszubilden, dass sie in ihrer späteren Tätigkeit als wissenschaftlich professionalisierte Praktiker agieren. Damit ist gemeint, dass sie das Handeln als Managerinnen als permanentes Experiment verstehen. Die Ergebnisse des eigenen oder auch fremden

Handelns gilt es in diesem Sinn vor dem Hintergrund gesetzter Erfolgsgrößen und Ziele zu reflektieren. Bei Abweichungen sollte das Handeln angepasst werden und wieder über die Ergebnisse reflektiert werden. Hierdurch kommt es über die Zeit zu einer zunehmenden Professionalisierung des Praktikers, der gleichsam selbst zum praktischen Wissenschaftler wird. Im Idealfall werden die Reflexionsprozesse, etwa durch Aktionsforschung oder in langfristig angelegten Arbeitskreisen, durch „echte“ Wissenschaftlerinnen von Zeit zu Zeit begleitet. Hiermit sind wir dann wieder bei Formaten, die dazu führen, dass sich Wissenschaft und Praxis auch sprachweltlich einander annähern. Denkbar wäre auch, dass sich wechselseitige Coaching-Paare, bestehend aus Wissenschaftlern und Praktikern, finden, die Phänomene aus Sicht von Praxis und Wissenschaft beleuchten.

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass der Wissenschaft-Praxis-Transfer in der Zukunft besser gelingt als bisher?

Zunächst ist es ja durchaus so, dass wir bereits gute Beispiele für Formate kennen, in denen der wechselseitige Wissenschaft-Praxis-Transfer in der Managementforschung gut gelingt. Zumindest im Rahmen dessen, was man vernünftigerweise erwarten kann. Es spricht jenseits dessen einiges dafür, dass der Transfer in Zukunft noch besser werden könnte. Indizien hierfür wären beispielsweise die zunehmende Zahl von Veranstaltungen, die sich explizit dem Wissenstransfer und Austausch verschrieben haben. Auch die große Anzahl an umsetzungsorientierten Forschungsförderungen, etwa durch die Europäische Union oder in Deutschland durch das Bundesministerium für Bildung

und Forschung, mag als ein Hinweis dafür gelten. Und nicht zuletzt erleben wir eine immer höhere Quote an akademisch ausgebildeten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, was ceteris paribus zu einer zunehmenden wissenschaftlichen Reflexionsfähigkeit der Unternehmenspraxis führen müsste. Ceteris paribus heißt an dieser Stelle aber auch, dass das wissenschaftliche Niveau der Studiengänge sich der erhöhten Quote der Studienanfänger nicht anpassen darf. Ein letzter Punkt, der hier angeführt werden kann, ist der Trend zum evidenzbasierten Management, d.h. einem Management, das, vereinfacht gesagt, Instrumente nur dann anwendet, wenn sie sich wissenschaftlich, z.B. experimentell, bewährt haben. Die im Rahmen von Big Data zunehmende Verfügbarkeit von Daten, die immer schneller analysiert werden, führen zu einer neuen Verwissenschaftlichung der Managementpraxis. Dies mag in einem ersten Zugriff zwar häufig theoriefreie Erkenntnisse generieren, langfristig kann sich diese aber ändern, indem die Erkenntnisse in Entscheidungsalgorithmen einfließen. Somit schließt sich an dieser Stelle der Kreis. So wie es denkbar ist, dass Managementforscher und -forscherinnen in experimentellen Designs ihre eigene Praxis generieren, so mag es auch sein, dass Praktiker zunehmend auf Basis von Datenanalytik wissenschaftlich agieren.

Univ.Prof. Dr. Stephan Kaiser forscht und lehrt an der Universität der Bundeswehr München.

Das Interview führte Mag.^a Karin Link, Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management der JKU Linz.