



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) sowie Vorstandsmit-
glied der Austrian Academy of Ma-
nagement & Leadership
wolfgang.guettel@jku.at



Stephan M. Klinger

Bereichsleiter „Legal & Compliance“
der Volksbank Wien AG sowie Vor-
standsmitglied der Austrian Academy
of Management & Leadership
stephan.klinger@wu.ac.at



René Voglmayr

Leitung Akademische Programme,
LIMAK Austrian Business School
GmbH
rene.voglmayr@limak.jku.at

Diskussionsimpulse zu Wissen in Praxis und Theorie: Die Austrian Academy of Management & Leadership

Ein Gespräch unter Gründervätern

Stephan Klinger: Zum Start eine empirische Beobachtung: bei meinen Lehrtätigkeiten im MBA-Bereich habe ich oft den Eindruck gewonnen, dass sich „gestandene Praktiker“, die in ihren Kompetenzbereichen enormes praktisches Wissen aufgebaut haben und damit ihre Berufswelt in beeindruckender Weise bewältigend gestalten, zu Beginn meist neugierig in anders strukturierte akademische Wissensräume einarbeiten, um am Ende dann das MBA-Zertifikat stolz im Büro aufhängen zu können. Habe ich da einen Verede-

lungsprozess in eine höhere (akademische) Wissenssphäre beobachtet?

René Voglmayr: Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen. Gerade die Kombination von langjähriger beruflicher Erfahrung und akademischem Wissen ermöglicht es für die täglichen Herausforderungen auf ein neues Level zu steigen. Das betrifft sowohl Management- als auch Leadership-Fähigkeiten, die in MBA Programmen obligatorisch gelehrt und weiterentwickelt werden. Meine Intuition wäre,

dass das langjährig erworbene Bauchgefühl, die aufgebauten und erprobten Führungs- und Managementfähigkeiten, durch die wissenschaftlich analytische Herangehensweise mit „bewährten Werkzeugen“ in strukturierte Bahnen gebracht und somit auch bewusst gemacht werden. Dadurch können sie auch effektiver in verschiedenen Situationen eingesetzt werden.

„Für Manager gibt es drei unterschiedliche Formen der Logik in der praktischen Entscheidungsfindung: induktiv, deduktiv oder abduktiv“

Wolfgang Güttel: Das hängt vielleicht damit zusammen, dass es für Manager intuitiv drei unterschiedliche Formen der Logik in der praktischen Entscheidungsfindung gibt, deren Potenziale sich unterschiedlich leicht erschließen. Die rein praktische Herangehensweise ist die induktive Sammlung (Akkumulierung) von Erfahrungswissen und dessen nachfolgende Nutzung. In einem stabilen gleichförmigen Umfeld können Manager damit gut leben, da sie die praktischen Handlungstheorien (theories-in-use nach Chris Argyris), die sie induktiv gewonnen haben, anwenden. Im MBA-Kontext gewinnen Teilnehmer über den Erfahrungsaustausch oder durch gruppendynamische Übungen diese Form des Wissens.

Deduktiv wäre ein anderer Schritt in der Erkenntnisgewinnung. Im Wirt-

schaftsleben verbreiten sich viele "good practices", d.h. vermeintliche Erfolgsmuster. Manager greifen dieses Wissen, das in anderen Kontexten gewonnen wurde, auf und wenden es an. In vielen Seminaren wird Checklistenartiges Wissen vermittelt und im Arbeitskontext dann der deduktiven Logik folgend angewendet.

Aber viel bedeutender ist hingegen die Nutzung der abduktiven Logik, denn dadurch wird das Erkennen und die Erklärung von Mustern möglich, indem mittels verschiedener Theorien die Hintergründe von Entscheidungssituationen ausgeleuchtet werden. In wirklich guten Seminaren, beispielsweise im MBA-Kontext, gewinnen die Teilnehmer eben dieses theoretische Hintergrundwissen, das sie für viele unterschiedliche Entscheidungssituationen anwenden können, um Situationen besser zu verstehen und dann situativ passende Entscheidungen treffen zu können. Im Gegensatz zu induktivem oder deduktivem Entscheiden, das lediglich vorhandene Vorgaben reproduziert, kann ein abduktiver Zugang zu völlig neuartigen Einsichten und damit zu besseren Entscheidungen führen. Dafür ist es allerdings notwendig, sich mit den unterschiedlichen Formen des Erkenntnisgewinns auseinanderzusetzen. Dazu gehört der Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern, die Nutzung von Checklisten aber und vor allem die Verbreiterung der theoretisch-konzeptionellen Perspektiven, mit denen ich Muster schneller und besser erkennen und dadurch funktionalere Ent-

scheidungen treffen kann. Aus meiner Sicht wäre genau dieses Dreigestirn der Mehrwert einer MBA-Ausbildung.

Stephan Klinger: Das erinnert mich an einen alten Professor, der junge Studenten für die theoretisch-konzeptionellen Schönheiten seines Studienganges begeistern wollte und immer wieder gefragt wurde, ob „eh auch viele praktische Case Studies gemacht werden“. Er antwortete: „Liebe Kollegen. Ich bin jetzt 63 Jahre alt. Sie sind Mitte 20. Zwischen uns liegen 40 Jahre. Wieviel von den Case Studies, die ich als Student vor 40 Jahren gelöst habe, kann ich heute noch 1:1 anwenden?“ Ich kann ihm durchaus zustimmen, dass das unmittelbar gebundene praktische Wissen auf den ersten Blick flüchtig ist, und die Kompetenz des Findens von Entscheidungsheuristiken sowie die Verbreiterung der theoretisch-konzeptionellen Perspektiven einen langfristigeren Rahmen bilden kann. Aber - ist dann das praktische Wissen tatsächlich nur ein Bezugspunkt und Farbkasten des akademischen Wissens? Immerhin ist es für die unmittelbare Weltbewältigung entscheidend und hat uns Menschen immerhin von der Steinzeit bis zur „Erfindung“ der Universitäten durch doch einige Jahrhunderte hindurch recht weit gebracht.

René Voglmayr: Dem Zeitgeist entsprechend möchten Führungskräfte neu erworbenes Wissen direkt auf ihren Arbeitsbereich übertragen und unmittelbar anwenden. Gerade in postgradualen Ausbildungen wird dazu in hohem Umfang die Möglichkeit geschaffen: Ei-

nerseits neue Inhalte (wissenschaftlich aufbereitet) aufzunehmen und zu reflektieren, andererseits aber auch sich in einem anregenden Umfeld gegenseitig auf hohem Niveau auszutauschen und von den Erfahrungen der Anderen zu profitieren. Das Umfeld und der Faktor Zeit spielen auf mehreren Ebenen eine gewichtige Rolle. Erstens bringt der Umstand, dass die Dauer der Ausbildungen begrenzt ist die Teilnehmer dazu sich maximal zu committen ("Da beiße ich mich durch") Zweitens: Während der Ausbildung befindet man sich in einer Art Blase neben den anderen Lebensbereichen. Dies bringt eine gewisse Freiheit für das Denken, zwingt aber auch zu einer maximalen Fokussierung. Letztlich gibt das Verfassen der obligatorischen Master Thesis die Gelegenheit sich in einem Gebiet zu vertiefen und Expertise zu entwickeln. Wann ist schon in unserer heutigen Zeit die Gelegenheit dazu? Dabei wird theoretisches Wissen anhand eines praxisnahen Falls angewandt, was wiederum zu neuem Wissen und Handlungsweisen führt. Praktische Beispiele sind also nicht nur Bezugspunkt, sondern auch eine Quelle für wieder neues (akademisches) Wissen.

Wolfgang Güttel: Praktisches Wissen sollte aber nicht nur in MBA-Programmen Ausgangspunkt für Wissensgewinnung sein. Denn auch Managementtheorien sollten - der Intention einer angewandten akademischen Disziplin folgend - aus praktischen Problemen resultieren bzw. praktische Probleme lösen helfen. Im Gegensatz aber

zum reinen Erfahrungswissen sollte der "akademische Katalysator" über den Prozess der Generalisierung theoriegeleitetes Wissen produzieren, wo aus Vermutung und Bauchgefühl überprüfte Theorien entstehen. Das akademisch gesicherte Wissen fließt dann beispielsweise wiederum über MBA-Kurse in die Praxis ein. Das ist natürlich ein Idealmodell und dauert hoffentlich keine 40, aber doch einige Jahre. Selbst dann sind zwei Bedingungen essenziell, die gegeben sein müssen, um diese Form der Wissenskonversion nutzbar zu machen. Erstens müssen Managementforscher auch tatsächlich mit der Praxis in einem funktionalen Austausch stehen. Denn sonst fehlt der Zugang zur praktischen Wissensbasis der Manager. Ist dieser nicht gegeben, wird nur Wissen aus Grundlagendisziplinen Psychologie, Soziologie oder Ökonomie für die Wissensentwicklung herangezogen. Das kann zufällig für die praktische Entscheidungswelt der Manager passen; muss aber nicht. Je weniger die Managementforschung mit der Managementpraxis im Austausch steht, desto unwahrscheinlicher wird es, dass akademisches Wissen für die Lösung praktischer Probleme passt. Zweitens müssen passende Kontexte vorhanden sein, um den Transfer aus der akademischen Welt in die Praxis sicherzustellen und mit den Wissensbasen der Manager in Verbindung zu bringen. Dazu reicht es nicht, dass Theorien mittels Powerpoint-Folien vorgetragen werden. Vielmehr ist es notwendig, einerseits praktisches Wissen der Manager in den Lernraum des Seminars zu holen und

andererseits akademisches Wissen an deren konkrete Herausforderungen anzupassen – was eigentlich selbst ein praktischer Vorgang ist. Nur dann wird ein anschlussfähiger Wissenstransfer möglich und akademisches Wissen von der Managementpraxis akzeptiert.

Die Frage bzw. vielleicht sogar der Imperativ für die Managementwissenschaft ist daher, Lernräume zu kreieren, wo Praktiker und Wissenschaftler trotz unterschiedlich erfahrungsgenerierender Zugänge wechselseitige Anschlussfähigkeit herstellen. Auf diesem gleichrangigen Weg kann die Wissenschaft Zugang zu den praktischen Wissensbasen der Manager bekommen (der über den Status eines bloßen Forschungsobjekts einer „weißen Maus“ hinausgeht) und mit der Praxis gemeinsam akademisches Wissen auf die Lebenswelt bezogen zurückspielen. Die Herausforderung ist daher, Lernräume zu schaffen, die diesen Wissenschafts- & Praxis-transfer ermöglichen und fördern.

„Wissenschaftliche Paradigmenwechsel werfen immer wieder die Frage auf, wie „gesichert“ Wissen davor tatsächlich war“

Stephan Klinger: Als Philosoph kann ich mich naturgemäß nur schwer zurückhalten den Begriff „akademisch gesichertes Wissen“ in Frage zu stellen - so werfen beispielsweise wissenschaftliche Paradigmenwechsel immer wieder

die Frage auf, wie „gesichert“ Wissen davor tatsächlich war. Ich möchte aber kurz auf die Powerpoint-Folie als Wissensträger kommen: da scheinen sich beide Sphären ja gut zu treffen. Sowohl bei wissenschaftlichen Vorträgen, wie auch bei Managementmeetings werden diese gerne als Trägermedium des Wissens verwendet um zu visualisieren. Ein gemeinsamer Boden? Oder seht ihr Unterschiede?

René Voglmayr: Sicher ein kleinster gemeinsamer (Tool-)Nenner. Das Ziel Information visuell prägnant und vorteilhaft darzustellen ist wohl ähnlich. Heutzutage sehen ja glücklicherweise fast alle davon ab die Zuhörerschaft mit zu viel Text zu erschlagen. Die Art und Weise der inhaltlichen Darstellung hat sicherlich unterschiedliche Ausprägungen: Während bei wissenschaftlichen Präsentationen oft Fokus auf die inhaltliche Argumentationskette und den Nachweis der Quellen gelegt wird (um die Einbettung in den existenten akademischen Konsens hervorzuheben), liegt ein Blickpunkt in Managementpräsentationen oft auf prägnanten grafischen Illustrationen (um komplexe Sachverhalte knapp darstellen zu können). Einen zusätzlichen Gewinn würden die Folien für beide "Welten" haben, wenn sich ein Bindeglied in Form von Zuhörerfeedback in die Folien direkt einbauen lässt (technische Lösungen vorhanden); Stichwort: Millionenshow-Publikumsfrage oder Ähnliches. Didaktisch ist das für Seminare, aber auch interne Meetings usw. sicher ein Gewinn, lässt die Grenzen zwischen

passivem Auditorium und gemeinsamer aktiver Annäherung an ein Thema verschwinden und bringt eine Prise Edutainment mit. Welche (Tool-)Nenner gibt es noch? Wie kann man noch eine Verschmelzung erreichen?

Stephan Klinger: An Folien finde ich in unserem Kontext zweierlei interessant: Zum einen ist dieses Vermittlungsmedium (mit etwas Verspätung im Vergleich zur Praktikersphäre) auch im akademischen Bereich State of the Art geworden um Gedanken zu präsentieren.

Ich bin noch in akademischen Welten der Managementwissenschaften sozialisiert worden, wo folienlose Vorlesungen von Manuskripten die Regel und mit eigener Hand gemalte Overheadfolien die innovativen Ausnahmen waren, PowerPoint jedoch in Vorstandsetagen bereits Einzug gehalten hatte. Zum anderen „zwingt“ es Wissenschaftler in der Regel auf die Darlegung komplexerer Ursache-Wirkungs-Argumentationsketten zu verzichten und Wissen schlagwortartiger und bildhafter zu präsentieren (das steht in einigem Widerspruch zur originären Präsentationsweise wissenschaftlicher Erkenntnis in Forschungsberichten oder scientific papers). Frage an den Wissenschaftler Wolfgang Güttel: veränderst Du deine Folien dahingehend, ob Du deine wissenschaftlichen peers oder Praktiker damit beglückst?

Wolfgang Güttel: Ja, selbstverständlich! Ich lasse Folien in der Interaktion mit Praktikern völlig weg! Ich brauche die

direkte Interaktion am Flipchart oder mittels Kärtchen, um akademisches Wissen ganz situativ an die Bedürfnisse der Zielgruppen anzupassen. Dadurch erst wird Anschlussfähigkeit möglich ohne dass die Teilnehmer sich mit auf Folien billig verpackten Theorien zurieseln lassen! Entertainment ist dann gefährlich, wenn dadurch vom Nachdenken abgelenkt wird! Besonders Voodoo-Trainer mit ‚trivialisierenden‘ Zugängen versprechen mit hübschen Folien und hippen Vorträgen oft unbewiesene Wunderdinge! Daher sehe ich immer die Gefahr, dass die Form (Folien oder anderes Schnickschnack) von den Inhalten ablenkt. Dann ist zudem kein Platz für Inputs der Teilnehmer und das Training wird zur intellektuellen Sackgasse für beide beteiligten Seiten; für Theorie und Praxis! Ich frage mich, was Führungskräfte und Personalisten bräuchten, um den Unterschied zwischen Entertainment-getriebenen Trainings und seriösen, zum Nachdenken und lernen anregenden Trainings zu differenzieren?

„Es geht darum, wie theoretisches Wissen oder analytische Fähigkeiten vermittelt werden können“

René Voglmayr: Ganz nach Daniel Kahnemann: Vereinfacht gesagt funktioniert unser Gehirn nach zwei Denksystemen. Dem ersten, das automatisch arbeitet, schnell, emotional und ohne direkte Steuerung: es ist für schnelles

Denken verantwortlich. Das zweite System ist langsam, prüft, ist logisch und bewusst. Unser Gehirn ist faul und deshalb vom schnellen Denken dominiert. Das könnte der Grund sein, warum schnelle Lösungswege auch von Lernenden bevorzugt werden. Es geht, glaube ich nicht darum den Unterschied zu erklären, sondern wie kann theoretisches Wissen bzw. können analytische Fähigkeiten mit adäquaten Mitteln vermittelt werden. Wie muss dieses "verpackt" sein um das Gehirn zu überlisten? Es gibt ja durchaus Vortragende und Trainer, die das ausgezeichnet schaffen. Und eines darf nicht vergessen werden: es muss nicht immer hochwissenschaftlich sein; es kommt ganz auf das Lernziel an und muss anschlussfähig gestaltet werden.

Stephan Klinger: In unserem Kontext habe ich bei der Erwähnung von Daniel Kahnemann schmunzeln müssen: Immerhin selbst Nobelpreisträger, hat er große Zweifel an der prinzipiellen Möglichkeit des Menschen zu rationalem Verhalten gehabt; für ihn hat der Zufall (bei militärischen oder wirtschaftlichen Ereignissen) eine sehr große Rolle gespielt. Vielleicht werfen wir einen kurzen Blick von den Defiziten des Gehirns zur Möglichkeit der Perspektivenerweiterung: Eure Beiträge haben mich an Heinz von Foersterns Aussage "2x2=grün" erinnert: Wenn ein Kind auf die mathematische Frage "wieviel ist 2 mal 2" mit "grün" antwortet, konstatiert unsere Gesellschaft, dass es noch nicht genug "trivialisert" ist. Es wird daher in eine "Trivialisierungsanstalt"

namens Schule geschickt um nach ausreichendem Kompetenzerwerb maschinengleich die richtige Antwort "4" geben zu können. In einer Wirtschaft die auf Innovation setzt, braucht man meines Erachtens nach aber auch ausreichend "Grün"-Denker sonst wird es nur in der Reproduktion des ewig Gleichen enden (ich denke es ist kein Zufall, dass sich Nietzsches Denken genau in der Zeit der gesellschaftlichen Maschinerie entwickelt hat). Auch in bildungswissenschaftlicher Literatur lese ich immer wieder, dass Bildung als „Haltung“ verstanden wird, ein Zugang wie man Neues aufnimmt und einordnet.

Zu Wolfgangs Frage was Personalisten bräuchten, um zwischen entertainment-getriebenen Wissensvermittlern und reflexionsfördernden Prozesssteuereern zu unterscheiden, könnte Selbsterfahrung helfen, um Denkprozesse des Möglichen anzustoßen. Praxisbeispiel: Ich habe in einer Veranstaltung einmal die Präsentationsfolie des firmeneigenen Mission Statements live umgeschrieben. Zuerst stand da: "Der Kunde steht für uns im Mittelpunkt." Nachher: "Das Geld des Kunden steht für uns im Mittelpunkt." Nach einigem Grinsen und verhaltenen Protesten hat sich eine spannende Diskussion über die Ableitung von Maßnahmen aus dieser (ehrlichen) Zielvorgabe entwickelt... Mit anderen Worten: Ich denke, dass vielen Menschen (das inkludiert Führungskräfte und Personalisten) abseits der Kompetenz-Doktrin empfänglich sind, nachdenk-anregende Lernprozesse zu

erkennen, wenn sie selbst einmal einsteigen.

Was können unsere Überlegungen der Academy of Management & Leadership mitgeben? Unseren Mitgliedern durch reflektierende Anreize helfen zu umfassend kompetent gewordenen Führungskräften zu werden?

René Voglmayr: Bildung erhöht die Anzahl der Handlungsoptionen und kann somit neue und vorher nicht bedachte Entscheidungen begründen. Allerdings darf meiner Meinung nach dabei nicht vergessen werden, dass diese einerseits auch wirklich aktiv getroffen werden müssen und andererseits Relevanz im täglichen Leben haben sollen.

Für mich steht fest, dass sich die beiden Bereiche Theorie und Praxis jedenfalls gegenseitig beeinflussen und befruchten. Dabei ist weder Theorie nur grau, weil ja die wesentlichen Erkenntnisse aus dem aktuellen Geschehen gezogen werden, als auch die Praxis nur auf Erfahrung basierend, denn nur erprobte und validierte Tools, Methoden und theoretische Hintergründe erhöhen die Qualität von Entscheidungen. Gute, weil fundierte Entscheidungen wiederum sichern den langfristigen Erfolg. Eine Stärkung dieser Verbindung und ein Erkennen des gegenseitigen Vorteils trägt somit zum Nutzen aller bei.

Stephan Klinger: „Grau, treuer Freund, ist alle Theorie und grün des Lebens goldener Baum.“ Schon in Goethe's Faust findet sich die Diskussion, wie denn (wissenschaftliche) Theorie und (lebensweltliche) Praxis zueinanderste-

hen. Besonders bemerkenswert für unsere Diskussion ist der dramatische Zusammenhang: Mephistopheles ist als Professor Faust verkleidet und will einen Studenten vom Weg der Wissenschaft auf die Fülle des praktischen Lebens umleiten. Für mich würde ich diese Impulse damit konkludieren, dass Wissenschaft eine besondere Praxis ist. Sie stellt praktische Phänomene in vorläufige Strukturen, aus welchen wiederum praktische Probleme perspektivenerweiterend betrachtet werden können und zum Finden neuer Lösungen inspirieren können. Diese neuen Lösungen können Wissenschaftler anleiten, ihre Strukturen zu modifizieren und für unterschiedliche Arbeitswelten passend zu reflektieren und aufzubereiten. Praxis und Theorie in einem Zyklus der wechselseitigen Evolution und Befruchtung.

Wolfgang Güttel: In diesem Sinne werden wir mit der Austrian Academy of Management & Leadership vielfältige Brücken zwischen akademischer und praktischer Welt bauen. Wir hoffen dann, dass diese ausreichend stark frequentiert werden, um die Wissensbasen von Theoretikern und von Praktikern gleichermaßen zu bereichern und dadurch neue Wissenspotenziale gewonnen werden. Die Theorieentwicklung kann sich dann stärker praktisch drängenden Problemen widmen und die Fundierung der Wissensbasen der Manager kann umgekehrt zu schnelleren, qualitätsvolleren und effektiveren Entscheidungen führen. Wir müssen insgesamt unsere Triple Helix - beste-

hend aus Wissenschaft-Wirtschaft-Politik - dringend weiterentwickeln, um im globalen Wettbewerb führend zu bleiben bzw. in einigen Bereichen wieder aufzuholen, denn der Wohlstand der Nationen hängt nach wie vor von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ab; auch bei uns in Europa!