

---

Ralph SICHLER<sup>1</sup> & Peter HEIMERL (Wiener Neustadt)

## Praxisorientierte Forschung in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Fachhochschulen

### Zusammenfassung

Im Fokus unseres Beitrags steht die Darstellung und Diskussion von Optionen für die Forschung in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an Fachhochschulen. Ausgehend von der für Forschungsvorhaben in diesem Bereich kennzeichnenden Praxisorientierung werden mögliche Forschungstypen unterschieden und ihre Eignung für ein sozial- und wirtschaftswissenschaftliches Forschungsprofil an Universities of Applied Sciences diskutiert. Insbesondere für die sogenannte relevanzorientierte Forschung ergeben sich aufschlussreiche und zukunftsweisende Perspektiven.

### Schlüsselwörter

Praxisorientierung, Problemorientierung, Relevanz, angewandte Forschung, Fachhochschulen

### Research related to practical issues in business and social sciences at universities of applied sciences

### Abstract

The main focus of this paper is to describe and discuss options for research in the field of business and social sciences at universities of applied sciences. We demonstrate that research within this area typically addresses issues of (management) practice. We then distinguish between different types of investigation and discuss their suitability for developing an adequate profile of social and business research at universities of applied sciences. In particular, the relevance-based approach offers instructive and forward-thinking perspectives.

### Keywords

practical experience orientation, problem-based approach, relevance, applied research, universities of applied sciences

---

<sup>1</sup> E-Mail: [ralph.sichler@fhwn.ac.at](mailto:ralph.sichler@fhwn.ac.at)

# 1 Einleitung

Noch vor einigen Jahren wurden Fachhochschulen im deutschsprachigen Raum als akademische Lehrbetriebe angesehen, deren Aufgabe vor allem in der Bereitstellung und Abwicklung von berufs- und praxisbezogenen Studienprogrammen besteht. Diese Sicht der Dinge wird allerdings schon seit geraumer Zeit in Frage gestellt. Nach mittlerweile mehr als 15 Jahren Fachhochschulen in Österreich (HOLZINGER & JUNGWIRTH, 2009) haben sich die Stimmen gemehrt, die für den Fachhochschulsektor eine eigene Forschungsperspektive einfordern. Vielerorts wird Forschung an Fachhochschulen bereits erfolgreich praktiziert (KASTNER, 2009). Dies betrifft vor allem den Bereich der Technik, wo häufig bereits seit Jahren (nicht selten in internationalen Forschungsverbänden) Forschung und Entwicklung betrieben wird.

Demgegenüber stellt sich die Situation in wirtschafts- und sozialwissenschaftlich ausgerichteten Studiengängen und Fachbereichen an Fachhochschulen anders dar. Obwohl dort im relativen Vergleich in Österreich die *meisten* Fachhochschulstudienplätze bestehen, existiert im Unterschied zu den technischen Fachbereichen kaum Auftragsforschung. Auch werden öffentliche Forschungsförderungsmittel in erster Linie aufgrund von naturwissenschaftlich-technischen Projektanträgen vergeben. Hier steht die Entwicklung eines Forschungsprofils für die wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereiche an den *Fachhochschulen* noch aus.

In diesem Zusammenhang knüpfen wir in unserem Beitrag an die im internationalen Sprachgebrauch verbreitete Kennzeichnung von Fachhochschulen als *Universities of Applied Sciences* an. Diese Denomination trifft nach unserer Einschätzung den Charakter von Fachhochschulen besser als die traditionell übliche Bezeichnung. Universities of Applied Sciences verstehen sich als Hochschulen mit akademischem, also auch forschendem Anspruch. Sie stehen in dieser Hinsicht den Universitäten nicht nach, verfolgen aber eine andere Zielsetzung, welche im Zusatz der englischsprachigen Kennzeichnung zum Ausdruck kommt. Sie fokussieren in den Studienprogrammen stärker als Universitäten generell die berufsbezogene Praxis und richten die Studieninhalte darauf aus.

Diese *Praxisorientierung* soll im hier gegebenen Rahmen für sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschungsperspektiven im Fachhochschulsektor fruchtbar gemacht werden. Ohne Einzelheiten aus den Hauptteilen unseres Beitrags vorwegzunehmen, sei schon an dieser Stelle hervorgehoben, dass es sich für Fachhochschulen im Kontext der genannten Orientierung anbietet, in der Forschung verstärkt Praxisproblemstellungen in Gesellschaft, Wirtschaft und anderen Teilsektoren des sozialen Systems aufzugreifen und sich so von der an Universitäten vorherrschenden Grundlagen- oder *Rigor*-Orientierung (KRAFFT, 2007) abzugrenzen. Diese Gegenüberstellung von *Theorieorientierung* in der Grundlagenforschung vor allem an Universitäten und *Praxisorientierung* in der für Fachhochschulen auf Anwendung und Relevanz in Praxiskontexten ausgerichteten Forschung bedarf allerdings einer Präzisierung. Nach unserer Einschätzung verbergen sich hinter der vorläufigen Charakterisierung Praxisorientierung mehrere mögliche Forschungsansätze, die wir im folgenden Abschnitt idealtypisch einerseits von der Grundlagenforschung, andererseits aber auch untereinander abgrenzen wollen. Daran im An-

schluss sollen Besonderheiten und Kriterien für Forschungsvorhaben im Fachhochschulsektor präsentiert und zur Diskussion gestellt werden. Das auf diese Weise dargelegte Selbstverständnis wird schließlich durch Beispiele von wirtschafts- und sozialwissenschaftlich ausgerichteter Forschung an der Fachhochschule Wiener Neustadt konkretisiert und veranschaulicht. Den Abschluss unseres Beitrags stellen ein Resümee und ein Ausblick in die Zukunft dar.

## 2 Typen sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung

Unsere Thematisierung akademischer, wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher sowie vornehmlich im Fachhochschulsektor anzuesiedelnder praxisorientierter Forschung setzt an der in den letzten Jahren verstärkt geführten Diskussion um *neue Formen der Wissensproduktion* (siehe WEINGART, CARRIER & KROHN, 2007, S. 93ff.) an. Sie bezieht sich in erster Linie auf gravierende Veränderungen im Verhältnis von Wissenschaft und gesellschaftlicher Praxis. Die Wissensbasierung unterschiedlicher gesellschaftlicher Praxisfelder wie Wirtschaft, Politik oder Erziehung – um nur einige prominente Beispiele herauszugreifen – hat erkennbar zugenommen. Daraus resultieren erhöhte Ansprüche und Anforderungen, welche die Nützlichkeit und Verwertbarkeit von wissenschaftlich gewonnenem Wissen betreffen (siehe HOWALDT, 2004). Dies kann man auch für den Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften feststellen – mit dem Ergebnis, dass beispielsweise neben dem strengen wissenschaftlichen Zugang zu Praxisproblemstellungen zunehmend Management-Moden und Mythen (siehe KIESER, 2007) aufkommen (und wieder verschwinden), mit dem Versprechen, praxistauglichere Antworten zu geben als dies die Wissenschaft vermag.

Auch innerhalb der Verhaltens- und Sozialwissenschaften selbst ist in verschiedenen Disziplinen eine neue Diskussion um das Verhältnis von Grundlagen- und Anwendungsorientierung entbrannt. So weisen etwa in der angewandten Forschung der Psychologie tätige Wissenschaftler/innen darauf hin, dass Qualitäts- und Bewertungsmaßstäbe der Grundlagenforschung nur eingeschränkt zu den genuinen Aufgaben und Leistungen der Anwendungswissenschaften passen. Die Autorinnen und Autoren fordern einen adäquaten Pluralismus in der Forschung, der Lehre und der Evaluation akademischer Leistungen, der sowohl der Grundlagen- als auch der Anwendungsorientierung Rechnung trägt. Dieser Pluralismus kommt nicht nur der Angewandten Psychologie zugute, sondern stärkt das Fach insgesamt in seiner gesellschaftlichen Bedeutung (KANNING et al., 2007).

Es ist leicht zu erkennen, dass die Bedeutung der Anwendungsorientierung in den Wissenschaften insgesamt zugenommen hat. Man muss nicht so weit gehen und von einem neuen Modus II der Wissensproduktion sprechen (siehe GIBBONS et al., 1994 sowie NOWOTNY, SCOTT & GIBBONS, 2001), zumal dieser Schritt in der Wissenschaftsforschung auch kritisch rezipiert wurde (siehe etwa ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 2000 sowie HESSELS & VAN LENTE, 2008). Es genügt festzuhalten, dass vor allem die *epistemisch* ausgerichtete Grundlagenorientierung mehr und mehr unter Legitimationsdruck geraten ist (CARRIER, 2011). Für Problemstellungen in den unterschiedlichen Feldern der Gesellschaft werden von

den Akteurinnen und Akteuren in diesen Feldern mehr und mehr anwendungs-, praxis- und gestaltungsorientierte Konzeptionen von Wissenschaft nachgefragt. Auf der anderen Seite wird darauf hingewiesen, dass das auf BACON zurückgehende *Kaskadenmodell* der Wissenschaft längst nicht obsolet geworden ist. Den Intentionen von BACON zufolge bringt erst die wissenschaftliche Erforschung der Grundlagen und Grundsätze „dasjenige tiefer gehende Verständnis hervor, das für die Entwicklung innovativer Technologien unerlässlich ist“ (WEINGART, CARRIER & KROHN, 2007, S. 17). In Abwandlung eines Wortes von KANT ließe sich hier sagen: Jede Anwendung ohne Grundlagen ist blind, Grundlagen ohne Anwendungsbezug sind irrelevant.

Für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bedeutet dies freilich, dass es heute insbesondere darauf ankommt, epistemische Grundlagenorientierung und praxisbezogene Anwendungs- und Gestaltungsorientierung in der Forschung und praktischen Implementierung nutzbringend aufeinander zu beziehen. Auf der anderen Seite ist es nicht für jede Praxisfragestellung zwingend erforderlich, zu deren Beantwortung Grundlagenforschung zu betreiben. Insofern macht es Sinn, die in der Wissenschaftsforschung meist vorherrschende Gegenüberstellung von Grundlagen- und Anwendungsorientierung weiter zu differenzieren und zumindest im Anwendungsbereich von mehreren Typen wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung zu sprechen. Dieser Schritt erweist sich insbesondere für die Diskussion von Forschungsperspektiven an Fachhochschulen als sinnvoll und produktiv.

Wir greifen dazu auf verschiedene Vorlagen zurück und modifizieren sie entsprechend unseren Zielsetzungen. Zum einen beruht die folgende Beschreibung verschiedener Forschungstypen auf bekannten Unterscheidungen von Forschung vornehmlich im Feld der Sozial- und Verhaltenswissenschaften (siehe etwa IRLE, 1975, S. 36ff.; V. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER, 2005, S. 34ff.). Zum anderen haben wir uns an einer kürzlich entwickelten Typologie zur industriesociologischen Fallstudienforschung orientiert (PFLÜGER, PONGRATZ & TRINCZEK, 2010). Natürlich umfasst das methodische Spektrum der praxis- und anwendungsorientierten Forschung deutlich mehr als Fallstudien. Allerdings können die im Beitrag genannten Merkmale für die Forschungsstrategie der Fallstudie (*Kontextbezug, Multiperspektivität, Methodenkombination, Offenheit*) auch als Leitlinien für jede auf Anwendung und Gestaltung ausgerichtete Sozialforschung gelten. Außerdem werden in der dort entwickelten Typologie neben der Anwendungsorientierung (und dem Forschungsdesign) die *Erkenntnisabsicht* und der *Theoriebezug* als differentielle Merkmale berücksichtigt. Diese Kriterien haben sich für die Entwicklung unserer eigenen Unterscheidung von Forschungstypen als nutzbringend erwiesen. Ziel unserer im Sinne einer Typenbildung angelegten Einteilung ist, das Spektrum der an Universities of Applied Sciences möglichen Forschungsaktivitäten im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu erweitern. Da es sich um *Typen* wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung handelt, sind die Ränder nicht in der Weise scharf, wie dies bei einer Kategorisierung der Fall wäre. Gleichwohl haben wir uns bemüht, die Unterschiede so klar als möglich herauszuarbeiten. Um sie auch exemplarisch zu verdeutlichen, werden die vorgestellten Forschungstypen jeweils am Beispiel der Führungsforschung veranschaulicht.

## 2.1 Forschungstyp A: Grundlagenforschung

Von Grundlagenforschung sprechen wir, wenn die Fragestellung eines Forschungsvorhabens in erster Linie aus dem weitgehend von der *Scientific community* geteilten Theoriezusammenhang entwickelt wird und auch die zu erwartenden Ergebnisse hauptsächlich theoretischer oder methodologischer Natur sind. Gemäß dem Rigor-Charakter der Grundlagenforschung besitzt oft die methodisch muster-gültige Realisierung einer Studie einen höheren Stellenwert als die Ergebnisse. Dem *epistemischen* Grundzug (CARRIER, 2011) entsprechend steht die durch Forschung und Theoriebildung vorangetriebene Erkenntnis, Aufdeckung und Reflexion neuer oder bislang ungeklärter, theoretisch erschlossener Sachverhalte im Vordergrund. Häufig wird auch versucht, Unvollkommenheiten, Lücken und Widersprüche in der bisherigen Theorienlandschaft zu tilgen. Werden im Kontext der Grundlagenforschung Theorien konstruiert und entwickelt, so resultieren daraus meist neue theoretische Perspektiven und Einsichten. Nicht selten werden zudem metatheoretische Fragen erörtert. Der Praxisbezug spielt eine untergeordnete Rolle. Meist lassen sich Fragestellungen in der Grundlagenforschung auf gerade herrschende wissenschaftliche und intern geführte Diskurse zurückführen.

Für den Bereich der Führungsforschung können als Beispiele für Grundlagenforschung Zugänge genannt werden, welche den symbolischen, diskursiven oder systemischen Aspekt von Führung (NEUBERGER, 2002, S. 642ff.; FAIRHURST, 2006; STEINKELLNER, 2006) behandeln. Auch die Auseinandersetzung mit Führungsideologien (NEUBERGER, 2002, S. 58ff.) oder der kulturellen Dimension von Leadership etwa im Rahmen der GLOBE-Studie (HOUSE et al., 2004) fällt in die grundlagentheoretische Beschäftigung mit dem Phänomen Führung. Solche theoretischen Diskurse und das Grundverständnis von Leadership thematisierenden Forschungsbemühungen tragen zu neuen allgemeinen Erkenntnissen zur Führung im Kontext von Gesellschaft, Wirtschaft und anderen sozialen Subsystemen bei. Der praktische Wert ist von sekundärer Bedeutung. Um diesen zu ermitteln, bedarf es auch im Feld der Führungsforschung meist einer gesonderten Erörterung.

Kennzeichnend für die nun folgenden Forschungstypen B bis E ist deren Praxisorientierung. Im Unterschied zur Grundlagenforschung liegt der Hintergrund für die Entwicklung einer Forschungsfragestellung in Problemstellungen des jeweils zugeordneten Praxisfelds. Allgemein lassen sie sich als *Typen von praxisorientierter Forschung* charakterisieren. Dabei liegen verschiedene Modi der Aufnahme und Verarbeitung von Praxisproblemen in der Forschung vor. Wir differenzieren zwischen (B) *anwendungsorientierter* Forschung, (C) *relevanzorientierter* Forschung sowie (D) *Praxisforschung* (Auftragsforschung) und (E) *Beratung* (Aktionsforschung).

## 2.2 Forschungstyp B: anwendungsorientierte Forschung

Anwendungsorientierte Forschung liegt dann vor, wenn die Fragestellung eines Forschungsvorhabens vornehmlich aus praxisrelevanten Problemstellungen in Wirtschaft und Gesellschaft abgeleitet werden kann. In der Regel greift die anwendungsorientierte Forschung gleichwohl auf Erkenntnisse und Methoden der Grundlagenforschung zurück. Die zu erwartenden Forschungsergebnisse beziehen sich

auf eine allgemeine Fragestellung aus der Praxis. Für diesen Kontext sind sie ähnlich wie beim Forschungstyp A wahrheitsfähig. Sie ermöglichen neue Einsichten und praxisbezogen allgemeine Erkenntnisse, welche auch die Weiterentwicklung von Theorien betreffen können. Die neu erworbenen Kenntnisse bleiben aber auf den jeweils fokussierten Praxisproblemzusammenhang bezogen. Forschung vom Forschungstyp B entwickelt oft auch Instrumente für die weitere Forschung oder für die Anwendung in der Praxis. Es werden jedoch keine unmittelbaren Praxisempfehlungen oder Rezepte erstellt, die sich auf konkret vorliegende Problemstellungen etwa in Organisationen anwenden lassen. Dies kennzeichnet vielmehr die Forschungstypen D und E.

Für den Bereich der Führungsforschung kann als Beispiel für anwendungsorientierte Forschung die Auseinandersetzung mit Führungstheorien und Führungsstilen genannt werden, bei denen praktische Problemstellungen mindestens im Hintergrund erkennbar sind. Als historisch bedeutsames Beispiel ist Lewins Beschäftigung mit unterschiedlichen Führungsstilen zu nennen, welches durch das Problem aggressiven Verhaltens von Jugendlichen in Gruppen motiviert gewesen war (LEWIN, LIPPITT & WHITE, 1939). Zusätzlich war über die Feldtheorie ein theoretischer Bezug zu Lewins Grundlagenforschung gegeben. Problembezogene Leitmotive finden wir etwa auch in den späteren Ohio-Studien zum sogenannten Managerial Grid (BLAKE & MOUTON, 1964) sowie in der jüngeren Auseinandersetzung im Rahmen des sogenannten „New Leadership Approach“ mit transformationaler und transaktionaler Führung (BASS & AVOLIO, 1994; STEYRER, 1995; siehe auch FELFE, 2006). Meist ist es nicht möglich, aus den genannten Studien und Theorien Ableitungen für konkrete Führungsfragestellungen in bestimmten Organisationen zu treffen. Dazu ist deren Status zu allgemein, wie auch die Problemstellungen in den Unternehmen meist zu spezifisch sind. Gleichwohl gestatten die genannten Ansätze und Studien neue praxisrelevante Einblicke in Führungskontexte. Aus diesen Einblicken können auch Einsichten für das praktische Handeln gewonnen werden. Dies macht allerdings meist einen eigenen Schritt erforderlich, etwa im Zuge der Umsetzung in Trainingsmaßnahmen, so wie es im Fall des Managerial Grid geschehen ist.

### 2.3 Forschungstyp C: relevanzorientierte Forschung

Auch die relevanzorientierte Forschung nimmt ihren Ausgangspunkt in Problemstellungen aus Praxisfeldern der Wirtschaft und Gesellschaft. Im Unterschied zur anwendungsorientierten Forschung werden jedoch Theorien eher aus den Fragestellungen der Praxis heraus entwickelt. Die Orientierung an Grundlagentheorien fällt meist geringer aus oder sie spielen gar keine Rolle. In Anlehnung an Überlegungen von Alfred SCHÜTZ und Thomas LUCKMANN (2003) zum Begriff der Relevanz ist relevanzorientierte Forschung insbesondere dann begründet, wenn Routinesituationen und die daran gebundenen alltäglichen Typisierungen, somit die *Relevanzstrukturen der Alltagswelt* problematisch werden. Die Frage der Relevanz stellt sich vor diesem Hintergrund in mehrfacher Hinsicht: Erscheint uns das Problem einer näheren Betrachtung würdig? Was ist für eine Bearbeitung oder Lösung des Problems relevant? Wann erschien uns das Problem als hinreichend bearbeitet oder gelöst? Diese Fragen können entsprechend zur Unterscheidung in themati-

sche, Interpretations- und Motivationsrelevanz (siehe SCHÜTZ & LUCKMANN, 2003, S. 252ff.) verstanden werden und sind in der relevanzorientierten Forschung von zentraler Bedeutung. Stärker als in der anwendungsorientierten Forschung, welche in gewisser Weise noch dem epistemischen Ideal der Grundlagenforschung folgt, wird bei der relevanzorientierten Forschung der jeweils im Fokus stehende Realitätsausschnitt modellhaft und idealtypisch rekonstruiert. Verschiedene Modi der Rekonstruktion und Reflexion von Praxis spielen eine gewichtigere Rolle als das dem *state of the art* folgende Forschungsdesign. Es geht in erster Linie um das pragmatische *Verstehen* von bislang nicht durchschauten Handlungszusammenhängen und weniger um die *Verwertung* von Forschungsergebnissen in einem bestimmten Verwendungszusammenhang.

Beispiele für relevanzorientierte Forschung im Bereich der Führung sind etwa die „Theorie U“ (SCHARMER, 2009), die unter anderem den „blinden Flecken“ in der Wahrnehmung der Akteurinnen und Akteure in Führungssituationen, aber auch den Potenzialen und Zukunftsoptionen größere Bedeutung beimisst als andere Ansätze, oder das Konzept des „non-RABIATen“ Führungsverhaltens (HEIMERL, 2010a), welches die Führungskultur in insbesondere krisenfesten Organisationen und das damit verbundene organisationale Commitment der Mitarbeiter/innen in den Blick nimmt. In diesen und ähnlichen Zugängen wird vor dem Hintergrund ausgewählter relevanter Problemkonstellationen im Kontext der Führung (blinde Flecken, Krisenanfälligkeit von Organisationen) eine Reflexions- und Bearbeitungsperspektive entwickelt, welche ein besseres Verstehen der jeweiligen Problemlagen ermöglicht. Thematisiert werden auch bestimmte Haltungen und Einstellungen, welche sich dazu eignen, den Problemen zu begegnen oder ihnen vorzubeugen. Es werden aber keine konkreten, auf bestimmte Konstellationen von Unternehmen zugeschnittenen, rezeptartigen Lösungsansätze angeboten.

## 2.4 Forschungstyp D: Praxisforschung (Auftragsforschung)

Von Praxis- oder Auftragsforschung sprechen wir dann, wenn die Forschungsfragestellung mit einer spezifischen Problemstellung aus der Praxis identisch ist. Dieser Zuschnitt von Forschung ist aus der Technik vertraut und wird im Rahmen der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschulen nicht selten für die Entwicklung von bestimmten Technologien genutzt (*Technologietransfer*, siehe BOYENS, 1998). Das Ergebnis eines solchen Forschungsvorhabens richtet sich direkt auf die konkret vorliegende Problemstellung etwa in einem Unternehmen. Neue Einsichten und Erkenntnisse beziehen sich dabei fast ausschließlich auf das Ausgangsproblem. Meist liegt für diesen Typ von Forschung ein/e Auftraggeber/in vor, in dessen/deren Interesse es liegt, *konkrete* Lösungsvorschläge für die vorliegende Problemstellung übermittelt zu bekommen. Hauptkriterium dieser Art von Forschung ist deshalb deren Nützlichkeit im Sinne von Problemlösung. Das mit der Verallgemeinerbarkeit verknüpfte Kriterium der Wahrheit (kennzeichnend für die Forschungstypen A, B und C) tritt in den Hintergrund. In der Regel können nach Abschluss eines Forschungsvorhabens vom Typ D konkrete Empfehlungen und Lösungsansätze für das auftragserteilende Praxisfeld gegeben werden.

Im Bereich der Führungsforschung liegt Praxis- oder Auftragsforschung beispielsweise dann vor, wenn in einem konkreten Unternehmen die Leistungsmotivation

und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit vom jeweils praktizierten Führungsstil im Rahmen einer Befragung ermittelt werden soll. Je nach Ergebnis kann dann ein für das Haus mehr oder weniger verbindlich geltender Führungsstil empfohlen werden. Die Ergebnisse einer solchen Studie lassen sich nur begrenzt auf andere Unternehmen übertragen.

## **2.5 Forschungstyp E: Beratung (Aktionsforschung)**

Beratung (hier mit Fokus auf prozessbezogene Organisations- und Personalberatung) stellt an sich noch keine Forschung dar. Das Vorgehen ist allerdings nicht selten mit forschungsgeleiteten oder forschungsnahen Aktivitäten verbunden. In der auf Kurt Lewin zurückgehenden Tradition geht Organisationsentwicklung immer mit sozialwissenschaftlichen Forschungsansätzen einher (FRENCH & BELL, 1977, siehe auch HEIMERL, 2009a, S. 180ff.). Dem Grundgedanken des Survey-Feedback-Ansatzes folgend werden deshalb in Beratungsprozessen häufig Aspekte des Ist-Zustandes einer Organisation etwa mithilfe einer Befragungsstudie erhoben. Ein solches Vorgehen weist eine gewisse Nähe zum Forschungstyp D auf. Organisationsberatung kann auch dem Ansatz der Aktionsforschung entsprechen (LEWIN, 1948; RAMNARAYAN, NEHA GUPTA & REKHA, 2011), wenn im Zuge eines Change-Prozesses die Veränderungen einschließlich der damit verbundenen Konsequenzen dokumentiert und erhoben werden. Wenn solche skizzierten Zusammenhänge zwischen Beratung und forschungsgeleiteten Aktivitäten existieren, sprechen wir von Beratung (auch) als einem Typ von Forschung, zumal häufig damit auch ein Zuwachs an neuen Erkenntnissen und Einsichten verbunden ist (siehe HOWALDT, 1998). Auch dieses Wissen bleibt (wie im Fall des Forschungstyps D) auf die konkrete Situation des jeweiligen Ausschnitts gesellschaftlicher Wirklichkeit begrenzt. Allerdings ist eine Verallgemeinerung oder Übertragung auf andere Wirklichkeitsausschnitte im Rahmen einer fallbezogenen Reflexion und Methodologie (siehe BUBER & HOLZMÜLLER, 2009) möglich. Hier ergeben sich Übergänge zu den Forschungstypen C und F.

Im Kontext der Führungsforschung kann als Beispiel für den Forschungstyp E die Implementierung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms genannt werden. Ein solches Vorhaben wird in der Regel durch eine Reihe von organisations- und personaldiagnostischen Maßnahmen (etwa Befragungen der Nachwuchsführungskräfte, Assessment bzw. Development Center) unterstützt. Zusätzlich kann auch nach einer gewissen Zeit eine Evaluation dieses Programms durchgeführt werden. Solche Schritte beinhalten Forschung entsprechend dem Typ E. Die Ergebnisse beziehen sich auf das jeweilige Organisations- und Personalentwicklungsvorhaben, können aber unter Berücksichtigung besonderer Spezifika zu einem gewissen Teil auf Unternehmen etwa derselben Branche übertragen werden.

## **2.6 Forschungstyp F: Praxisreflexion**

Die Reflexion von Praxis (JAEGGI, 1991) allein stellt noch kein Forschungshandeln dar, kann aber als eine Voraussetzung für und als ein Einstiegsszenario in Forschung betrachtet werden. Forschung beginnt dort, wo betroffene Akteurinnen und Akteure oder Beobachter/innen Probleme eines mehr oder minder abgegrenzten

Interaktionszusammenhangs identifizieren und systematisch sowie weitgehend methodisch geleitet eine möglichst theoretisch fundierte Betrachtung dieser Probleme entwickeln sowie, je nach Forschungstyp, Lösungsansätze zu ermitteln suchen. Reflexion stellt ferner ein wesentliches Steuerungselement des gesamten Forschungsprozesses dar.

In Führungskontexten können wir von Praxisreflexion dann sprechen, wenn Führungskräfte etwa im Rahmen eines Workshops ihr Führungsverständnis und das damit verbundene Handeln betrachten und einer Evaluation unterziehen. In Fachhochschulen bietet sich eine Reihe von Veranstaltungen an, bei der die Reflexion von Praxis verwirklicht und vorangetrieben werden kann, z. B. Open Lectures, Podiumsdiskussion, Workshops, Open Space etc. zu aktuellen Themen und Problemstellungen der Führung. Über solche Foren bietet sich oft auch ein Einstieg in konkrete Forschungsprojekte (Typen B bis E) an.

## 2.7 Vergleichende Betrachtung

Für die Forschung an Universities of Applied Sciences kommen nach unserer Einschätzung die Typen B bis E in Frage. Insbesondere sehen wir in der anwendungs- und noch stärker in der relevanzorientierten Forschung gute Möglichkeiten, ein für öffentliche Geldgeber/innen attraktives Forschungsprofil im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu entwickeln. Unternehmen sprechen Fachhochschulen häufig darauf an, Studien vom Forschungstyp D im Sinne eines Auftrags durchzuführen. Aus unserer Sicht ist diese Möglichkeit zu forschen zu nützen und weiterzuentwickeln. Manchmal wird auch von Seiten der Fachhochschulen (im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) dafür plädiert, in Studien der Forschungstypen D und E das Hauptbetätigungsfeld für die eigene Forschung zu sehen. Nicht selten wird dies mit der Möglichkeit in Verbindung gebracht, Mehreinnahmen durch die Aufträge von Unternehmen zu erzielen.

Universities of Applied Sciences sind freilich im Kern Bildungs- und Forschungseinrichtungen mit *öffentlichem* Auftrag. Daher sollten dort auch Themen bearbeitet werden, für die sich (zunächst) keine Geldgeber/innen aus der Wirtschaft finden. Gleichzeitig existieren Fördermittel aus öffentlichen Budgets, zu denen sich der Zugang sehr erschweren würde, wenn sich Fachhochschulen ausschließlich auf Auftragsforschung und Beratung konzentrieren würden. Die hier vorgestellten Typen B und C sind von ihrem Forschungsansatz her für öffentliche Mittel prädestiniert und Fachhochschulen tun gut daran, ihr Forschungsprofil auch oder sogar im Kern daran auszurichten.

Zur zusammenfassenden Übersicht haben wir die hier diskutierten Forschungstypen in einer Tabelle vergleichend einander gegenübergestellt (Tab. 1). Die Kriterien der Typenbildung orientieren sich an den Dimensionen Herkunft der Forschungsfrage, Bezug zu Theorie und Methodologie und die jeweils vorherrschende Zielsetzung. Die Forschungsfrage kann aus der Theorie bzw. dem State of the Art abgeleitet werden, nicht fallspezifische Praxisfragen aufgreifen oder konkret an einer (betrieblichen) Problemstellung ansetzen. Der methodische Ansatz kann sich dogmatisch-rigid am State of the Art orientieren oder pragmatisch auf eine hinreichende Beantwortung der Praxisfragestellung zielen.

Es wird deutlich, dass es gute Möglichkeiten für Fachhochschulen gibt, praxis- und problemorientiert Forschung im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu betreiben. Eine über die konkrete Anwendung auf ein spezifisches Praxisproblem etwa in einer Organisation hinausgehende Perspektive bieten allerdings nur die anwendungs- und die relevanzorientierte Forschung.

	<b>Typ A: Grundlagenforschung</b>	<b>Typ B: Anwendungsorientierte Forschung</b>	<b>Typ C: Relevanzorientierte Forschung</b>	<b>Typ D: Praxisforschung (Auftragsforschung)</b>	<b>Typ E: Beratung (Aktionsforschung)</b>	<b>Typ F: Praxisreflexion</b>
<b>Herkunft der Fragestellung</b>	Theorie	Allgemeine Praxisprobleme	Allgemeine Praxisprobleme	Konkrete Praxisprobleme	Konkrete Praxisprobleme	Konkrete Praxisprobleme
<b>Dominantes Methodenideal</b>	Theoretische und empirische Forschung	Empirische Forschung mit Theoriebezug	Empirische Forschung und Reflexion	Empirische Forschung und Gestaltung	Gestaltung und empirische Forschung	Reflexion und Umsetzung
<b>Theorie-Praxis-Bezug</b>	Theorie bezieht sich auf Theoriediskurse	Theoretische Vertiefung allgemeiner Praxisprobleme	Praxisbasierte und -relevante Theorieentwicklung	Theoriekonzepte mittlerer Reichweite für konkrete Praxisprobleme	Theoriekonzepte mittlerer Reichweite für Veränderungsprozesse	(Theoretische) Reflexion von konkreter Praxis
<b>Ziel</b>	Wahrheit	Wahrheit und Nützlichkeit	Relevanz und Wahrheit	Nützlichkeit und Veränderung	Veränderung und Nützlichkeit	Veränderung

Tab. 1: Idealtypen wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung

### 3 Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung an Fachhochschulen<sup>2</sup>

#### 3.1 FH-Forschung nützt: „Relevance“ statt „Rigor“

Worin können sich die Fachhochschulen hinsichtlich der Forschung von den Universitäten abgrenzen? Vordergründig ist es die „angewandte“ Forschung, die allerdings kein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Universitäten ermöglicht. In der anwendungsorientierten und der Auftragsforschung stehen die beiden Hochschul-sektoren zueinander im Wettbewerb. Eine Chance zur Abgrenzung besteht jedoch im wissenschaftlichen Profil. Während sich in manchen universitären Disziplinen und Fachverbänden der Mainstream in der Rigor-Forschung, also der strikt methodologisch geleiteten Forschung, zeigt, bietet sich zur Profilierung der Fachhoch-

<sup>2</sup> Die Überlegungen in diesem Abschnitt orientieren sich an HEIMERL (2010b, S. 111ff.).

schulen insbesondere die Chance auf die Besetzung der Nische des Typ C, der relevanzorientierten Forschung.

Um diesen Ansatz zur Profilierung wirksam zur Geltung zu bringen, bedarf es jedoch für den Fachhochschulsektor an relevanzorientierten Publikationsmedien. Dies schließt sowohl Publikumszeitschriften, deren Hauptziel in der Vermittlung und verständlichen Darstellung wissenschaftlich gewonnenen Wissens besteht, als auch Organe mit hohem Impact-Faktor aus. Letztere lassen aufgrund der eingespielten Begutachtungspraxis meist nur Beiträge zu, die den methodologischen Idealen der Grundlagenforschung folgen. Einen möglichen Ausweg aus diesem Dilemma bieten Zeitschriften, die zur Open Access-Bewegung gezählt werden und Wissenschaft mit ihren Resultaten als öffentliches Gut verstehen (MRUCK, GRADMANN & MEY, 2004). Die mit dieser Bewegung verbundene Rückführung von wissenschaftlichen Diskursen in öffentliche Kommunikationsforen könnte insbesondere der relevanzorientierten Forschung zugutekommen bzw. diesem Typ von Forschung mehr Verbreitungsmöglichkeiten eröffnen.

Diese Überlegungen führen zu einer weiteren Profilierungschance in der Forschung. Es ist häufig zu beobachten, dass der Wissenstransfer aus der Wissenschaftswelt in die Wirtschaftswelt sehr langsam vonstattengeht. Viele der Managementmodelle, die in der Praxis bekannt sind, stammen aus den Fünfziger- bis Siebzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts. Impulse aus der Wissenschaft brauchen mitunter zwei Jahrzehnte und mehr, bis sie in Unternehmen ansatzweise handlungsrelevant werden. Sehen wir uns um: Was sind die aktuellen Themen und Handlungskonzepte in vielen Organisationen? Qualitäts-, Wissens- und Prozessmanagement, Customer Relationship Management, Projektmanagement etc. Zu all diesen Themen sind die Grundlagen vor oder in den Neunzigerjahren veröffentlicht worden. Zwanzig Jahre später versucht man mit all diesen Konzepten aus anno dazumal viele neuartige Problemstellungen zu lösen (z. B. HEIMERL, 2010b). So ist aufgrund einer engen Verzahnung von hochschulischer Forschung und Lehre sowie der Praxis zu versuchen, relevante Forschungsergebnisse einerseits rasch in die Lehre einfließen zu lassen, und andererseits rasch in die Unternehmen zu tragen und umzusetzen. Als ersten Schritt dazu ist die Schaffung von Forschungsforen zu sehen, um die drei beteiligten Handlungsfelder in eine Diskursituation zu bringen.

Die fehlende Basisfinanzierung für Forschung bringt die Fachhochschulen in eine starke Abhängigkeit von Drittmitteln. Dies führt dazu, dass projekt- bzw. programmbezogene, auftragsspezifisch relevante Entwicklungsarbeit forciert wird. Demgegenüber bleibt die Schaffung allgemeinrelevanten neuen Wissens zurück. Dies führt in der Folge zur Verkümmern der dafür nötigen Fähigkeiten des wissenschaftlichen Personals und zur Nichtentstehung einer geeigneten Medienlandschaft zur Publikation fachhochschulisch generierten Wissens. Verschärft wird diese Problematik durch das universitäre Monopol auf das Promotionsrecht. Dadurch werden nicht nur wertvolle Forschungsressourcen den Fachhochschulen vorenthalten, sondern auch eine eigenständige, fachhochschulspezifische, kulturelle Personalentwicklung bzw. Sozialisation verunmöglicht. Die geschilderten Rahmenbedingungen tragen nicht gerade zu einer forcierten Entwicklung eines eigenständigen Wissenschaftsprofils der Universities of Applied Sciences bei.

### 3.2 Forschung als hochschulischer Kernprozess

Ohne gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Forschung verliert eine hochschulische Institution ihre Identität als solche. Die Forschung ist daher ein existenzielles Thema in der Entwicklung der fachhochschulischen Institutionen. Um diesem wissenschaftlichen Anspruch gerecht werden zu können, muss die Forschung an den Universities of Applied Sciences über die Auftragsforschung (Typ D), die auf die Lösung unternehmensspezifischer Problemstellungen zielt, hinausgehen. Das entscheidende Merkmal für wissenschaftliche Forschung sind Publikationen. Jedem bzw. jeder wissenschaftlichen Mitarbeiter/in einer Fachhochschule sollte bewusst sein, dass am Ende des Tages, d. h. nach einer erfolgreichen Lehre und vielleicht gutdotierten Auftragsforschungsprojekten, die wissenschaftliche Veröffentlichung steht.

Dabei bietet gerade relevanzorientierte Forschung eine attraktive Grundlage zur Weiterentwicklung der Lehre. Die Abstimmung zwischen den beiden hochschulischen Kernprozessen wirkt synergetisch: Einerseits befruchtet die Forschung die Lehre über Inhalte und die Pflege wissenschaftlicher Kulturmuster (z. B. Neugier, Reflexion, Skepsis). Andererseits kann die Lehre über die Integration studentischer Leistungen in die Forschung wichtige Ressourcen hinüberreichen.

Erfolg im Rahmen einer wissenschaftlichen Karriere ist aber nicht nur Teil der Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter/innen, sondern auch die der wissenschaftlichen Führung und der Personalpolitik an Universities of Applied Sciences. So ist die Kompetenz des wissenschaftlichen Personals zum ebensolchen Arbeiten vom Karrierebeginn an zu entwickeln. Ausbildungsvereinbarungen sowie attraktive und transparente Laufbahnmodelle für wissenschaftliche Fachhochschul-Mitarbeiter/innen sind dabei hilfreiche Instrumente. Dies wurde an anderer Stelle bereits ausführlich erörtert (HEIMERL, 2009b).

### 3.3 Beispiele für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung an der Fachhochschule Wiener Neustadt

Nach unserer Einschätzung stellt insbesondere die relevanzorientierte, in Teilen auch die anwendungsorientierte Forschung die am meisten zukunftsweisende Forschungsperspektive für Universities of Applied Sciences dar. Die Praxis- und Auftragsforschung bietet weitere Möglichkeiten zur Profilbildung, allerdings sollten Fachhochschulen Forschungsaktivitäten nicht ausschließlich dort setzen. Zur Veranschaulichung werden in der Folge einige instruktive Beispiele für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung an der Fachhochschule Wiener Neustadt in der hier gebotenen Kürze tabellarisch vorgestellt (Tab. 2).

Thema A	<b>Führung in Krisensituationen</b>
Forschungstyp	<i>Relevanzorientierte Forschung</i>
Problemstellung	Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 traf zahlreiche Unternehmen „am falschen Fuß“, also unvorbereitet. Die Reaktionen waren zum Teil aktionistisch, beschleunigend, aggressiv und vergangenheitsorientiert.

Forschungsfrage	Wodurch ist krisenfestes Führungshandeln gekennzeichnet?
Methode	Themenzentrierte Interviews mit krisenerfahrenen Führungskräften; inhaltsanalytische Auswertung; theoretische Modellentwicklung
Ergebnisse	<p>Sechs Grundhaltungen der Führung in Krisensituationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aufgeschlossene, zukunftsorientierte Normen und Werte;</li> <li>• „Achtsamkeit“ (WEICK &amp; SUTCLIFFE, 2003);</li> <li>• Besonnenheit;</li> <li>• Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien und Produkten;</li> <li>• Förderung des emotionalen Commitments, Vertrauenswürdigkeit;</li> <li>• Fitness in körperlicher, geistiger und mentaler Hinsicht.</li> </ul> <p>Drei Schlüsselfaktoren krisenfester Führung sind Vertrauen, Zukunft und Belastbarkeit.</p>
<hr/>	
Thema B	<b>Strategiefindung in komplexem Unternehmensumfeld</b>
Forschungstyp	<i>Relevanzorientierte Forschung</i>
Problemstellung	Die klassischen strategischen Konzepte erweisen sich in hochvolatilen und komplexen Märkten, die von Störereignissen und unerwarteten Wendepunkten geprägt sind, als nicht ausreichend.
Forschungsfrage	Können Unternehmen in komplexen Situationen noch strategisch planen? Welche neuen Möglichkeiten strategischer Planung bieten sich?
Methode	Empirische Untersuchung und theoretische Modellentwicklung
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt kein „Business as usual“ mehr.</li> <li>• Neue Ansätze, wie Bricolage, ergänzen die strategische Planung.</li> <li>• Strategische Frühaufklärung spielt eine bedeutende Rolle in der Antizipation und Bewältigung der Herausforderungen in einem komplexen Unternehmensumfeld.</li> </ul>
<hr/>	
Thema C	<b>Soziale Anerkennung im Kontext von Arbeit und Organisation</b>
Forschungstyp	<i>Anwendungsorientierte Forschung</i>
Problemstellung	Beschäftigte in Unternehmen aller Branchen klagen zunehmend über mangelnde Anerkennungskultur. Unternehmen beklagen die abnehmende Bindung des Personals an die Organisation.
Forschungsfrage	Was bedeutet Anerkennung im Kontext von Arbeit und Organisation? Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte ein? Wie wirkt sich Anerkennung auf Motivation und Mitarbeiter/innen-Bindung aus?
Methode	Qualitative und quantitative empirische Studien; Weiterentwicklung von organisationspsychologischen Modellen und Theorien
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt eine spezifische Form der Anerkennung, die sich auf die berufliche Tätigkeit und die Arbeit in Organisationen bezieht.</li> <li>• Anerkennung hat signifikanten Einfluss auf die Leistungsmotivation, die Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit und die Mitarbeiter/innen-Bindung.</li> <li>• Führungskräfte, die Wert auf Anerkennung legen und Anerkennung erteilen, pflegen einen eher partizipativen Führungsstil.</li> </ul>

Thema D	<b>Evaluation einer Personalentwicklungsmaßnahme</b>
Forschungstyp	<i>Praxisforschung</i>
Problemstellung	Über die Wirkung von PE-Maßnahmen ist wenig bekannt, nur selten werden sie von den Unternehmen evaluiert. Dies gilt insbesondere für KMU.
Forschungsfrage	Wie lässt sich der Nutzen und Mehrwert der Personalentwicklungsmaßnahme M im Unternehmen U bestimmen (Transfer vom Lern- ins Praxisfeld)?
Methode	Fragebogen, Interviews, Evaluierungsinventare, teilnehmende Beobachtung möglichst mit Kontrollgruppe; Einsatz sowohl im Lern- als auch im Praxisfeld
Ergebnisse	Voraussetzungen für erfolgreiche PE-Maßnahme M im Unternehmen U sind (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit und Transparenz über Ziele und zugrundeliegende theoretische Konzepte</li> <li>• Möglichkeiten der individuellen und gemeinsamen Reflexion von Lernerfahrungen</li> <li>• Berücksichtigung der Motivation, an der Maßnahme teilzunehmen</li> <li>• Passung der Maßnahme zur Unternehmenskultur</li> </ul>

Tab. 2: Beispiele für anwendungs- und relevanzorientierte Forschung sowie Praxisforschung an Fachhochschulen

Charakteristisch für die skizzierten Projekte ist einerseits der an den konkreten Fragen ansetzende methodische Zugang sowie der praxisbezogene Erklärungs- bzw. Handlungsbezug bei den Ergebnissen. So können beispielsweise die erwähnten drei Schlüsselfaktoren krisenfester Führung als „Leuchttürme“ in der Gestaltung didaktisch neuartiger Führungstrainingskonzepte dienen. Angesichts der hier zur Diskussion gestellten Typologie wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung ist das Thema C eher der anwendungsorientierten Forschung zuzurechnen (Anerkennung als sozialwissenschaftliche Grundlagentheorie, Bezug zur Führungstilforschung). Der Forschungszugang zum Thema D hingegen entspricht dem Typus der Praxis- oder Auftragsforschung. Die Ergebnisse schöpft in erster Linie das betreffende Unternehmen ab. Über eine Vielzahl ähnlich gelagerter Projekte bei verschiedenen Organisationen kann mittel- bis langfristig ein Erkenntnisgewinn im Sinne der anwendungs- oder relevanzorientierten Forschung entstehen.

## 4 Schlussgedanken

Im naturwissenschaftlich-technischen Bereich gelingt die Profilierung der Fachhochschulen als Forschungspartnerinnen der Wirtschaft zunehmend besser. Wichtige „Hausaufgaben“ sind dagegen im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich noch zu tun: Relevanzorientierte Forschung ist hier mit konkreten Inhalten zu befüllen: Wie ist ein weltweit neues Lifestyle-Produkt auf den Markt zu bringen? Nach welchen Kriterien sollte eine Feasibility-Study für ein neues Immobilienprodukt erstellt werden? Wie können Unternehmen in der Entwicklung einer

neuen Vermarktungsschiene unterstützt werden? Wie lassen sich Strategie- und Wertorientierung im Personalmanagement wirkungsvoll zusammenführen?

Unser auf eine Arbeitsteilung in der Forschung an Universitäten und Fachhochschulen hinauslaufender Vorschlag verweist nicht nur auf eine sinnvolle Differenzierung von Zielen und Mitteln. Auf der beschriebenen Grundlage sind etwa bei Fragestellungen sowohl mit Rigor- als auch Relevanzanteilen Forschungs kooperationsprojekte zwischen universitären und Fachhochschuleinrichtungen durchaus sinnvoll. Es ist zu erwarten, dass die Zusammenführung der jeweiligen Kernkompetenzen in sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung zu zahlreichen Synergieeffekten und zu fruchtbaren Ergebnissen führt.

Wir schlagen eine Profilbildung für Universities of Applied Sciences in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vor, die sich auf allgemeine und konkrete Praxisprobleme richtet. Die damit verbundenen Fragen werden in einer methodologisch-pragmatischen und lösungsorientierten Form einer Beantwortung zugeführt. Hilfreich wären dabei für Universities of Applied Sciences insbesondere im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften kleinteilige und kostengünstige Forschungsförderungen, die möglichst direkt aus dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung vergeben werden können.

## 5 Literaturverzeichnis

- Bass, B. M. & Avolio, B.** (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Blake, R. R. & Mouton, J.** (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Boyens, K.** (1998). *Externe Verwertung von technologischem Wissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Buber, R. & Holzmüller, H.** (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Wiesbaden: Gabler.
- Carrier, M.** (2011). Knowledge, Politics, and Commerce: Science Under the Pressure of Practice. In M. Carrier & A. Nordmann (Hrsg.), *Science in the Context of Application* (S. 11-30). Dordrecht: Springer.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L.** (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29, 109-123.
- Fairhurst, G. T.** (2007). *Discursive Leadership: in Conversation with Leadership Psychology*. Los Angeles: Sage.
- Felfe, J.** (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 163-176.
- French, W. L. & Bell, C. H.** (1977). *Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern: Haupt.

**Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M.** (1994). *The New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

**Heimerl, P.** (2009a). *Zur expeditionalen Organisationsentwicklung*. Bern: Haupt.

**Heimerl, P.** (2009b). Personalmanagement an österreichischen Fachhochschulen. In H. Holzinger & W. Jungwirth (Hrsg.), *15 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Eine Standortbestimmung* (S. 111-120). Wien: Facultas.

**Heimerl, P.** (2010a). *Führen! statt R.A.B.I.A.T. handeln*. Wien: Facultas.

**Heimerl, P.** (2010b). Chancen zur wissenschaftlichen Profilbildung an österreichischen FHs. In P. Heimerl, F. Katzettl & G. Pramhas (Hrsg.), *Lehrer – Vordenker – Unternehmer. Festschrift für Werner Jungwirth* (S. 99-116). Wien: Facultas.

**Hessels, L. K. & v. Lente, H.** (2008). Re-thinking New Knowledge Production. A Literature Review and a Research Agenda. *Research Policy*, 37, 740-760.

**Holzinger, H. & Jungwirth, W.** (Hrsg.) (2009). *15 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Eine Standortbestimmung*. Wien: Facultas.

**Howaldt, J.** (1998). Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes – Bemerkungen zu einem neuen Selbstverständnis der Soziologie. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 73-84). Berlin: Edition Sigma.

**Howaldt, J.** (2004). *Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft*. Münster: Lit-Verlag.

**House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V.** (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.

**Irle, M.** (1975). *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

**Jaeggi, E.** (1991). Der kritisch forschende Praktiker. *Psychologie & Gesellschaftskritik*, 15(1), 31-46.

**Kanning, U. P., Rosenstiel, L. v., Schuler, H., Petermann, F., Nerdinger, F., Batinic, B., Hornke, L., Kersting, M., Jäger, R., Trimpop, R. M., Spiel, C., Korunka, C., Kirchner, E., Sarges, W. & Bornewasser, M.** (2007). Angewandte Psychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Praxis – Plädoyer für mehr Pluralismus. *Psychologische Rundschau*, 58, 238-248.

**Kastner, J.** (2009). Forschung und Entwicklung. In H. Holzinger & W. Jungwirth (Hrsg.), *15 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Eine Standortbestimmung* (S. 172-187). Wien: Facultas.

**Kieser, A.** (2007). Moden und Mythen des Managements: und wie man kompetent mit ihnen umgeht. In R. J. Zaugg (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmanagement: durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen* (S. 65-73). Bern: Haupt.

**Krafft, M.** (2007). Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld von „relevance“ und „rigor“: wie relevant und praxistauglich sind Forschung und Lehre? In Förderkreis für Industriegütermarketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre in Forschung, Lehre und Praxis – quo vadis?* (S. 19-26). Münster: IAS.

- Lewin, K.** (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K.** (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Mruck, K., Gradmann, S. & Mey, G.** (2004). Open Access: Wissenschaft als Öffentliches Gut. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 5(2), Art. 14.
- Neuberger, O.** (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius (6., völlig neu bearb. u. erw. Aufl.).
- Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M.** (2001). *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Pflüger, J., Pongratz, H. J. & Trinczek, R.** (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hrsg.), *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 23-70). Berlin: Edition Sigma.
- Ramnarayan, S., Neha Gupta, S. & Rekha, K. N.** (2011). Action Research Approach to OD. In S. Ramnarayan & T. V. Rao (Hrsg.), *Organization Development: Accelerating Learning and Transformation* (S. 156-174). Los Angeles: Sage.
- Rosenstiel, L. v. Molt, W. & Rüttinger, B.** (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer (9., vollst. überarb. u. erw. Auflage).
- Scharmer, C.** (2009). *Theorie U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Schütz, A. & Luckmann, T.** (2003). *Strukturen der Lebenswelt*. Stuttgart: UVK.
- Steinkellner, P.** (2006). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Steyrer, J.** (1995). *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung*. Frankfurt/Main: Campus.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M.** (2003). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weingart, P., Carrier, M. & Krohn, W.** (2007). *Nachrichten aus der Wissensgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Wissenschaft*. Weilerswist: Velbrück.

## Autoren



Prof. Dr. Ralph SICHLER || Fachhochschule Wiener Neustadt,  
Fachbereich Management-, Organisations- und Personalberatung ||  
Johannes Gutenberg-Straße 3, A-2700 Wiener Neustadt

[ralph.sichler@fhwn.ac.at](mailto:ralph.sichler@fhwn.ac.at)



Prof. Dr. Peter HEIMERL || Fachhochschule Wiener Neustadt,  
Master-Studiengang Wirtschaftsberatung und Unternehmensführung ||  
Johannes Gutenberg-Straße 3, A-2700 Wiener Neustadt

[peter.heimerl@fhwn.ac.at](mailto:peter.heimerl@fhwn.ac.at)