Eremiten, Experten, Coaches oder Hofnarren – Welche beratende Rolle steht den betriebswirtschaftlichen Forschern für die Praxis am besten an?

Markus Gmür

Zusammenfassung: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis bilden eigene Sinnprovinzen menschlichen Zusammenwirkens, die nur beschränkte Überlappungen aufweisen. Die Angehörigen der einen Provinz fühlen sich berufen, die Angehörigen der anderen Provinz aufzuklären. Diese nehmen solche Aufklärungsbemühungen gelegentlich dankbar, öfter jedoch gering- oder abschätzig zur Kenntnis. In dieser Konstellation gibt es für die betriebswirtschaftlichen Aufklärer verschiedene Rollen, die sie in einer beratenden Rolle gegenüber der Praxis einnehmen können. Jede beruht auf einer jeweils anderen Beziehung zwischen Beratenden und Beratenen und ist mit ihr eigenen Chancen und Risiken verbunden – für Beratende wie für die Beratenen.

Stichworte: Sinnprovinzen, Management- und Organisationsberatung, Berater-Typologie

Hermits, experts, coaches or court jesters – What advisory role is best suited to business researchers for practitioners?

Summary: *Management research and business practice form separate provinces of meaning for social interaction that have only limited overlaps. Members from one province feel called to enlighten those of the other province. Occasionally, they take note of such efforts to educate people with gratitude, but more often they take note of them with little or disdain. In this constellation, there are various roles for business educators that they can take on in an advisory role in relation to practice. Each is based on a different relationship between consultants and clients, and is associated with its own opportunities and risks – for both sides.*

Key words: *Provinces of meaning, management and organizational consulting, consultant typology.*

Im Herbst 2020 war ich an der Entrümpelung eines Haushalts in einer unterfränkischen Marktgemeinde beteiligt. In der Küche hing über der Eckbank noch eine Karte, die sich das alte Ehepaar, ein Landwirt und eine Diplom-Bibliothekarin, auf Anregung ihres Sohnes aufgehängt hatte. Darauf stand ein einziger Satz: «*Der Bauer weiss viel, was der Philosoph nicht weiss.*» Die Botschaft erscheint mir ebenso lebensklug wie trotzig, und ich kann mir gut vorstellen, dass das Ehepaar über ihre praktischen Implikationen nicht immer einig war. Wahrscheinlich hat niemand die beiden Leute einmal darauf hingewie-

sen, was man daraus für das Verhältnis zwischen akademisch und praktisch erfahrenen Betriebswirten ableiten kann.

In dem einfachen Satz wird ein Verhältnis zwischen den Vertretern zweier unterschiedlicher Sinnprovinzen in einer gemeinsamen Lebenswelt dargestellt. Alfred Schütz (1932) hat mit dem Begriff der Sinnprovinz beschrieben, wie Menschen sich austauschen und dabei sowohl gemeinsames Wissen teilen – die Voraussetzung dafür, dass überhaupt eine Verständigung möglich ist – als auch mit ihrem Wissen allein sind, wenn sie sich nicht mit Anderen aus derselben Sinnprovinz austauschen können. Sinnprovinzen werden durch spezifische Relevanzsysteme geprägt, die Begriffe, Bedeutungen oder Zusammenhänge festlegen.

Sinnprovinzen der Betriebswirtschaftslehre in Forschung und Praxis

Betriebswirtschaftliche Sinnprovinzen sind in der Auseinandersetzung mit dem Problem entstanden, grosse und komplexe Organisationen so zu gestalten, dass sie mit beschränkten Finanz- und «widerspenstigen» Humanressourcen die gewünschten Produktionsziele zuverlässig, effizient und anpassungsfähig erreichen. Die etablierte akademische Welt stand dem Anspruch, dass akademische Forschung einen bedeutsamen Beitrag zu betriebswirtschaftlichen Problemstellungen leisten könnte, am Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert erst skeptisch gegenüber. Ihre eigenen Sinnprovinzen hat sie nur zögerlich den betriebswirtschaftlichen Diskursen geöffnet. Besonders kritisch begegnete sie dem Anspruch, diesen auch akademische Weihen zu verleihen. So gingen die Gründungen von para-universitären Handelsakademien der Einrichtung entsprechender Fakultäten und Fachbereiche an den bestehenden Universitäten weit voraus. Bis heute steht bildungspolitisch die Frage im Raum, ob die Betriebswirtschaftslehre auf universitärer Stufe richtig angesiedelt ist oder sich nicht besser an Fach(hoch)schulen versammelte. Vorbehalte gab es auch von Seiten der Praxis: So kann man zur Gründung der Handelsakademie St. Gallen, dem Vorgänger der heutigen Universität, in der Zeitung Die Ostschweiz vom 16. Juli 1897 von Georg Baumberger lesen: «Je weiter man alles, was nach Professorentum und Wissenschaft riecht, von der praktischen Industrie verbannt, um so besser für sie».

Die Bemühungen zur Sicherung des einmal erreichten, aber noch prekären akademischen Status der Betriebswirtschaftslehre führte in der Scientific Community auf der einen Seite dazu, sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts eine eigene Sinnprovinz zu schaffen. Sie lehnte sich begrifflich und methodisch an die schon länger etablierten Communities (etwa der Nationalökonomie) an, grenzte sich gleichzeitig aber von diesen ab, indem sie auf ihre besondere ökonomische Verwertbarkeit in der Lebenswelt über Sinnprovinzgrenzen hinweg verweist: Absolventen betriebswirtschaftlicher Studiengänge haben – selbst bei mässiger intellektueller Brillanz – beste Aussichten, in unzähligen Erwerbszweigen messbare Beiträge zu leisten und gut bezahlt zu werden. Auf der anderen Seite ist die Forschergemeinschaft aber auch darum bemüht, ihre etablierte Sinnprovinz und die damit verbundene Alimentierung durch staatliche Subventionen, Studiengebühren und Drittmittel abzusichern und ihre Grenzen gegenüber der Sinnprovinz der betriebswirtschaftlichen Praxis zu schützen.

Die beiden Sinnprovinzen unterscheiden sich inzwischen bei allen Parallelen in mehrerlei Hinsicht voneinander (vgl. dazu auch Kieser & Leiner 2009 auf systemtheoretischer Grundlage), was die Verständigungsschwierigkeiten der beiden Gruppen, den betriebswirtschaftlichen Forschern und Praktikern, erklärt:

- Beide Gruppen verbindet, dass sie sich um den Erfolg wirtschaftlicher Betriebe bemühen. Während die Forscher dabei nach Gesetzmässigkeiten und Theorien über den Einzelfall hinaus suchen, interessieren sich die Praktiker vor allem für ihren eigenen Betrieb. Erkenntnisse aus Gesetzmässigkeiten würden sie am liebsten privatisieren und ihren Konkurrenten vorenthalten. Dementsprechend werden herausragende Erfolgsbeispiele in der Praxis besonders geschätzt, während ihnen in der Forschung mit dem Etikett der «anekdotischen Evidenz» eher naserümpfend begegnet wird.
- Es vereint die beiden Gruppen auch ein besonderes Interesse an der Identifikation der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Bei der Beurteilung empirischer Befunde steht für die Forscher aber meist noch die statistische Signifikanz und Gewissheit eines Zusammenhangs der Faktoren zum Erfolg im Vordergrund. In der Praxis richtet sich das Interesse hingegen insbesondere auf die Effektstärke, während man dort Unsicherheit in erheblichem Masse in Kauf nimmt, weil man sie als Teil des unternehmerischen und wettbewerbsstrategischen Geschäfts ansieht.
- Schliesslich sind die Vertreter beider Gruppen daran interessiert, ihre Erfolge für das berufliche Fortkommen zu nutzen. Die beiden relevanten Arbeitsmärkte der akademischen und der Managerkarriere folgen heutzutage unterschiedlichen Mechanismen und funktionieren völlig unabhängig vom jeweils anderen: Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr (Markus Evangelium 10,25), als dass eine Veröffentlichung in einer führenden wissenschaftlichen Zeitschrift an die Spitze eines Unternehmens oder eine Ertragssteigerung (selbst wenn sie signifikant wäre!) auf einen universitären Lehrstuhl führt.

Mit der Berufung auf einen Lehrstuhl ist allerdings schon begrifflich der Anspruch verbunden, dass hiervon eine Aufklärung erfolgt, deren Wirkungsradius über die Grenzen der engen Sinnprovinz hinaus reichen könnte und damit von der Forschung in die Praxis hineinreichen würde.

Für den einzelnen Forscher respektive die einzelne Forscherin stellt sich nun die Frage, wie sie sich in dieser historisch gewachsenen Ausgangslage persönlich einordnen sollen: Welche Haltung, welchen Anspruch und welchen Habitus sollten sie als Mitglied der betriebswirtschaftlich forschenden Sinnprovinz gegenüber der Praxis zeigen, und wie schlägt sich das in einer Beratungstätigkeit nieder? Unberührt bleiben in den nachfolgenden Ausführungen andere Formen des Dialogs zwischen Forschung und Praxis, wie die anwendungsorientierte Auftragsforschung oder Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus.

Die Erforschung der Management- und Organisationsberatung

Die Beziehung zwischen Beratern und ratsuchenden Managern oder Organisationen beschäftigt Forscher seit über 60 Jahren, wenn auch in Bezug auf die betriebswirtschaftliche Konstellation immer nur in vereinzelten und kaum miteinander verknüpften Diskussionsbeiträgen. Aus der Zeit davor sind allenfalls reflektierende Berichte von Beratern überliefert, unter denen die Harvard-Hawthorne-Studien (Roethlisberger & Dickson 1939) eine herausragende Stellung in der Entwicklungsgesichte der angewandten Management- und Organisationsforschung erlangt haben.

Glidewell (1959) charakterisiert die Beratungstätigkeit als ein fremdes Eindringen in ein lebendes System mit einem bestehenden Beziehungsnetzwerk. Die Wirksamkeit der Beratung hängt demnach davon ab, wie es gelingt, die Beratungstätigkeit in dieses Bezie-

hungsnetzwerk einzuflechten. Steele (1969) vergleicht die Organisationsberatungstätigkeit mit detektivischen Ermittlungen. Barber & Nord (1977) interpretieren Organisationsberatung als heilende Praxis und unterscheiden vier Rollenmodelle: (1) den Priester, legitimiert durch Fachexpertise und institutionelle Autorität, (2) den Schamanen, der Kraft seiner charismatischen Ausstrahlung wirkt, (3) den mystischen Heiler, der sich selbst in den Hintergrund stellt und die Potenziale des Klienten mobilisiert und schliesslich (4) den Naturheiler, der erfahrungsbasierte Rezepte praktiziert. Der Ansatz von Barber & Nord wird durch Schuyt & Schuijt (1998) ergänzt, die den rituellen und magischen Charakter der Beratungstätigkeit herausarbeiten. Die Wirksamkeit der verschiedenen Rollen hängt nach Einschätzung von Barber & Nord von den vorherrschenden Einstellungen und kognitiven Stilen des Klientensystems ab. Die qualitativ vertiefenden Untersuchungen von Kaarst-Brown (1999) und Kakabadse & Louchart (2006) machen dabei deutlich, dass die Beziehungsstruktur zwischen Beratern und Klientensystemen durch eine Komplexität gekennzeichnet ist, die weit über ein arbeitsteiliges Problemlösungsbemühen hinausgehen.

In jüngerer Zeit wurden Beratungsbeziehungen vor allem mit der skeptischen Frage nach möglicherweise negativen Auswirkungen auf die grundlagenforschende Produktivität untersucht. Arvanitis et al. (2008) ermitteln für Schweizer Universitäten, dass die Neigung von Lehrstühlen oder Instituten zu Beratungstätigkeit (neben anderen Formen des Austauschs zwischen Forschung und Praxis) besonders in den Wirtschaftswissenschaften verbreitet ist und in erster Linie durch Erwerbsmotive getrieben ist. In einer spanischen Studie zeigen Rentocchini et al. (2014), dass der Umfang der Beratungstätigkeit von Forschern in den Natur- und Ingenieurwissenschaften negativ korreliert mit der quantitativen Publikationstätigkeit ist. In der Medizin sowie in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ist dieser Zusammenhang nur schwach ausgeprägt. Die beratende Tätigkeit zieht allerdings neben der Auftragsforschung und der Patentierungs- und Unternehmensgründungsaktivität doch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit auf sich, wie das Literaturreview von Perkmann et al. (2021) zeigt.

Forscherinnen und Forscher in Beraterrollen – eine Typologie

In der Auseinandersetzung von einer Sinnprovinz mit einer anderen sind verschiedene Haltungen denkbar, die sich zweidimensional abbilden lassen (vgl. Abbildung 1):

- *Nähe oder Distanz*: In Auseinandersetzung mit Praxisvertretern können Forscher sich darum bemühen, an der Lösung von Praxisproblemen mitzuwirken und damit das eigene Relevanzsystem hintenanzustellen. Sie agieren dann wie akademisch geschulte Berater. Oder sie beschränken sich auf eine teilnehmende Beobachterrolle und wenden sich Praxisproblemen nur insoweit zu, wie sie als Anschauungsbeispiele und empirisches Material für die eigene Theorieentwicklung oder zur Unterhaltung über die Unvollkommenheit der Praxis im Auge des forschenden Betrachters dienen.
- *Abhebung oder Zuneigung*: Unabhängig vom gewählten Abstand können sich Forscher der Praxis gegenüber als überlegen ansehen, etwa in der analytischen oder aufklärerischen Fähigkeit oder in der Moralität ihrer Absichten (Beitrag zum Kollektivgut Wissen anstelle von schnödem erwerbswirtschaftlichem Interesse). Oder sie können sich dem Praxisdiskurs als Teilnehmer auf Augenhöhe oder sogar als dienende Helfer anbieten.

In Kombination der beiden Dimensionen lassen sich vier idealtypische Rollen der betriebswirtschaftlichen Forscher in Auseinandersetzung mit der betrieblichen Praxis unterscheiden, die nachfolgend skizziert werden.

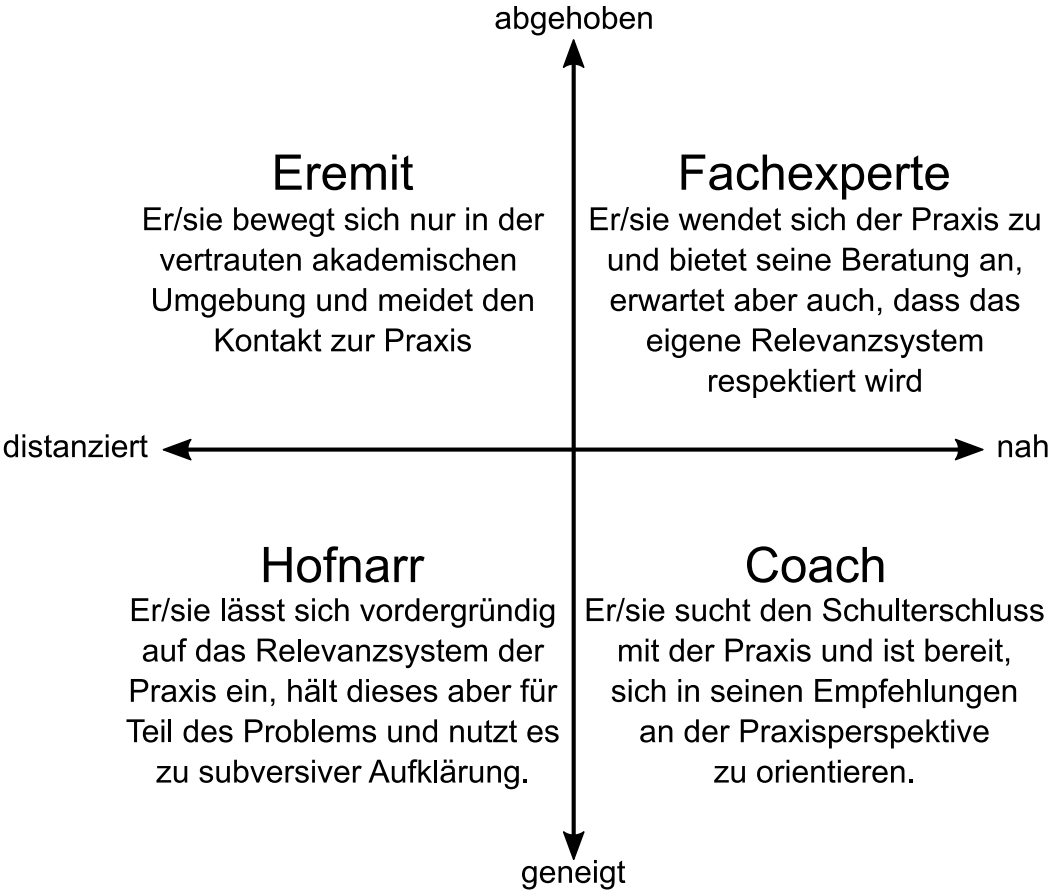

Abb. 1: Typen von Forschern in beratender Funktion

Als *Eremiten* halten Forschende in Auseinandersetzung mit ihrem Forschungsgegenstand Distanz zur Praxis, die sie allenfalls als Objekt der Reflexion, aber als Aufenthaltsort wenig ansprechend und voller Tücken für die Datenaufbereitung beurteilen. Das Eremitendasein lässt sich abgesondert auf einem Lehrstuhl mit bedingungslosem Grundeinkommen oder in akademischen Ordensgemeinschaften (Scientific Communities) realisieren. Die Forschung wird so vor Irritationen durch eine inkompatible Praxis geschützt und entwickelt sich parthogenetisch weiter (und dass das vorübergehend möglich ist, zeigen Blattläuse und Wasserflöhe). Auch wenn sie nicht angestrebt werden, kann es doch zu beratenden Wirkungen kommen: entweder weil jemand für den Eremiten die Transferaufgabe übernimmt, oder weil Ratsuchende den Eremiten, dem sie eine besondere aufklärerische Gabe zusprechen, gegen seinen Willen aufsuchen. Im Falle der betriebswirtschaftlichen Beratung wird das kaum einmal öffentlich, aber für die Politikberatung bietet Nikolaus

von der Flüe (1417–87) mit der Legende um seine Botschaft zum sogenannten Stanser Verkommnis von 1481 ein Anschauungsbeispiel: Die beiden Verhandlungsparteien, die Innerschweizer Talschaften und die Städte aus dem Mittelland, hatten sich über die Frage, ob Freiburg und Solothurn in die Eidgenossenschaft aufgenommen werden sollten, heillos zerstritten. Nach der Überlieferung eines beteiligten Chronisten soll der örtliche Pfarrer auf eigene Faust den benachbarten Einsiedler um einen Ratschlag ersucht haben. Damit gelang es ohne persönliche Anwesenheit des Ratgebers, den Konflikt zu lösen und einen Kompromiss für die weitere Entwicklung der wachsenden Eidgenossenschaft zu schliessen (Walder 1994).

In der Rolle des *Fachexperten oder -expertin* wenden sich die Forschenden Praxisproblemen zu, bleiben aber weitgehend in ihrem forschenden Relevanzsystem. Die Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre kann ein ratsuchendes Management in Form von Lehrgängen, Tagungsvorträgen oder Lehrbüchern beziehen, etwas schwerer zugänglich auch über Fachzeitschriften. Beratende Zuwendung beruht auf der einen Seite der Beziehung auf der festen Überzeugung aufklärerischer Überlegenheit, auf der anderen Seite auf schlichter Ratlosigkeit, wacher Neugier oder Verehrungsbereitschaft gegenüber der fremden Sinnprovinz. Fachexperten werden für ein Wissen geschätzt, über das Management und Kernbelegschaft einer Organisation zum eigenen Bedauern nicht verfügen (z.B. über rechtliche Fragen, IT-Systeme, Kundenwünsche oder gar die grossen Zukunftstrends) oder für Erkenntnisse, die das Management lieber nicht als seine eigenen ausgeben will (z.B. über vermeintlich notwendige Entlassungen oder strategische Kurswechsel). Weil unter dieser Voraussetzung nicht gewährleistet ist, dass das ausgebreitete Wissen auch in der Praxis angesiedelt wird, kann auf Seiten der akademischen Berater eine anfängliche Befriedigung über die erfolgte Einladung bald einer Ernüchterung oder Enttäuschung über die ausbleibende Wirksamkeit weichen.

Die *Coach*-Rolle folgt überwiegend der Idee der (anteilnehmenden) Organisationsentwicklung, wie sie sich seit den 1970er Jahren ausgebreitet hat (Kegan 1971). Ihr liegt die Überzeugung zugrunde, dass ein Berater kaum etwas wissen kann, das nicht schon als Erkenntnis an irgendeiner Stelle in der Organisation schlummert und der Wiederentdeckung harrt. Berater dieses Rollenverständnisses nehmen die Organisationsmitglieder an die Hand und ermutigen sie, ihre Probleme lieber selbst zu lösen, statt sich die Antworten auf drängende Fragen vom Berater vorsagen zu lassen. Für Berater aus dem Forschungssystem bedeutet diese Rolle eine Abenteuerreise, denn sie verlassen ihre vertraute Sinnprovinz und betreten Neuland, das sowohl faszinierende, als auch gefährliche Erfahrungen bereithält. Um sich dort behaupten zu können, helfen die vertrauten Rezepte aus der akademischer Sinnprovinz nur beschränkt und besser angepasste Techniken müssen erst entwickelt werden. Es kommt auch vor, dass der Berater trotz allem Bemühen um sinnprovinzüberschreitende Verständigung so einsam bleibt wie der Ethnologe in den Selbstbeschreibungen von Barley (1983) während seines Studienaufenthalts bei den Dowayo im Norden Kameruns. In einer gelungenen Mischung aus fundamentaler Ernüchterung und britischem Humor kommt er zum Schluss, dass die klassische Vorstellung irrig sei, dass Ethnologen wie Bronisław Malinowski und seine Nachfolger von den vermeintlich primitiven Stämmen, deren Strukturen sie nach wenigen Monaten durchdrungen hätten, wie ausserirdische Götter aufgenommen würden. Seiner Erfahrung nach könne man zufrieden sein, wenn man als harmloser Irrer toleriert und nicht allzu oft als Geldverleiher angegangen werde. Am Ende droht dem zurückgekehrten Forscher dann auch noch die Erfahrung, dass die begeisterten

Berichte aus der Praxis von der Kollegenschaft ähnlich reserviert aufgenommen werden, wie die berüchtigten abendlichen Diavorträge von den Urlaubsreisen der prädigitalen Ära.

Hofnarren zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich zumindest vordergründig in institutionelle Settings einordnen und dort auch eine vor allem dienende Rolle ausüben. Sie geniessen aber trotz ihrer untergeordneten Position ausserordentliche Privilegien der freien Meinungsäusserung. Die wird ihnen zugesprochen, solange Äusserungen, welche die lokal herrschenden Kreise irritieren, als einer fremden Sinnprovinz zugehörig angesehen werden. Wenn akademische Forscher eine solche Rolle im Rahmen einer Beratungstätigkeit (aber auch auf medialen Bühnen) einnehmen, können sie bei aller Zuneigung und Unterstützungsbereitschaft eine innere Distanz wahren. Äusserungen zu praktischen Problemstellungen haben weniger einen anteilnehmenden, als vielmehr irritierenden Charakter. Die Hofnarrenrolle findet sich etwa im Ansatz der systemischen Organisationstheorie und -beratung (Luhmann 1984; Königswieser & Hillebrand 2015). Eine Organisation ist autopoietisch und mehr als eine von Menschen geschaffene, sozial-technische Einrichtung zur Lösung technischer oder wirtschaftlicher Probleme. Sie ist ein der biologischen Fesselung entwundenes Wesen mit einer eigenen Identität. Sie entzieht sich einem traditionellen Rationalitätsverständnis und kommuniziert ausschliesslich mit sich selbst, weil nur sie sich selbst verstehen kann. Sie reproduziert sich selbstreferentiell, weil sie nur für sich selbst ein durchschaubares Rätsel ist. Die Organisationsmitglieder sind ein wesentlicher Teil ihrer Umwelt, und die Gruppe der Manager ist wiederum derjenige Teil der Umwelt, der sich besonders darum kümmert, sich im Innern Geltung zu verschaffen – ohne viel Aussicht auf Erfolg. Glücklicherweise tendieren autopoietische Systeme auch zur Selbststabilisierung: Dadurch können sie sich, sofern sie im Ursprung nicht völlig fehlkonstruiert und fehlplatziert wurden, am Leben erhalten. Voraussetzung ist, dass sie daran nicht durch ein an der Erkenntnis eigener Unwirksamkeit verzweifelndes Management oder dafür hilfsweise bestellte Managementberater gehindert werden. Eine entspannte aufklärerische Haltung, wie sie die Figur des Hofnarrs verkörpert, ist eine gute Voraussetzung dafür, als Mensch die Erkenntnis der sozialen Autopoiesis auszuhalten. Als Vertreter eines systemtheoretischen Weltbilds kann man davon ausgehen, dass Anteilnahme gegenüber Menschen in Organisationen eine Fehlallokation ihrer Beraterenergie wäre. Menschen sind eine notwendige Begleiterscheinung von Organisationen, aber sie sind nur zweimal bedeutsam: für die Auftragserteilung und für die Begleichung der Honorarrechnung. In der übrigen Zeit sucht der systemische Berater nach Ansatzpunkten, um das soziale System der Organisation zu irritieren und dadurch in Bewegung zu bringen.

Wenn die beratende Tätigkeit eine freiwillige Option ist, mit der ein Mitglied der Forschergemeinschaft sein Aktivitätenspektrum erweitert, dann ist die Beraterrolle das Ergebnis einer Wahlentscheidung. Die Wahl ist ein Ergebnis dessen, was sich der Forscher wünscht und zutraut, was das Klientensystem erwartet und an Freiräumen zur Verfügung stellt, und wie sich die beiden Seiten miteinander verständigen.

Schlussplädoyer

Wenn die Diagnose der voneinander entfernten Sinnprovinzen richtig ist und die verschiedenen Wege verfügbare Alternativen für betriebswirtschaftliche Forscher sind, müssen auch die Schlussfolgerungen und Empfehlung für Forschung und Praxis entsprechend vielfältig ausfallen. Weder lässt sich damit ein unbedingtes Primat der Forschung über die Praxis begründen, noch sind Beratungsansprüche von vorneherein illegitim und zum Schei-

tern verurteilt. Plädiert wird an dieser Stelle für ein stetiges Bemühen der Verständigung je nach Motiv- und Problemlagen der Beteiligten (Habermas 1983). Solche Verständigungen können auf vier verschiedene Arten erreicht und nutzbar gemacht werden:

- Betriebswirtschaftliche Forscher können sich wie *Eremiten* in den Wartestand zurückziehen und dort abgeschirmt Theorien und Modelle als Denkwerkzeuge entwickeln, die nach Bedarf der Praxis zur Verfügung stehen. Für Praktiker können sie gerade dadurch nützlich sein, dass sie in Phasen der Verunsicherung scheinbar Gewohntes in neuem oder hellerem Licht erscheinen lassen, neue Deutungen anbieten oder Zusammenhänge aufzeigen. Für ihre charismatische Kraft wichtig dabei ist, dass sich Eremiten als authentisch zeigen und sich insbesondere eigenen erwerbswirtschaftlichen Begierden (die sie als Fremdgänger in der anderen Sinnprovinz enttarnten) enthalten.
- Forscher können auch mit ihrer *Fachexpertise* in die Sinnprovinz der Praxis begeben und auf dem dortigen Markt zum Austausch anbieten. Das gelingt vor allem da, wo sie zu fest umrissenen Problemlagen Erkenntnisse anbieten können, für die sie mehr Zeit und Musse aufwenden konnten als eine Praxis, die jeder Arbeitsstunde erwerbswirtschaftlich zu rechtfertigen hat. Voraussetzung dafür ist (wie auch bei den nachfolgenden beiden Optionen) zumindest vorübergehend eine Gelassenheit gegenüber den eigenen systemimmanenten Erwartungen des akademischen Publikationsdrucks.
- In *Coaching*-Beziehungen können Forscher, sofern sie mit den entsprechenden Sozialkompetenzen ausgestattet sind, als Dialogpartner dienen, die nicht in einem Wettbewerbskonflikt zu den von ihnen beratenen Organisationen und ihrem Management stehen. Anteilnahme kann ein Schlüssel zu einem offenen Austausch sein, in dem Erkenntnisse in beide Richtungen fliessen und nutzbar gemacht werden.
- *Hofnarren* sind in der Praxis attraktiv, wenn sie sowohl auf einen Schatz von Erkenntnissen aus fremden, aber nicht völlig unverwandten Sinnprovinzen zurückgreifen können, als auch das unerschütterliche Selbstvertrauen haben, diese mit hohem Aktualitätsbezug auszubreiten. Forscher können ihre Wirksamkeit ausserhalb des eigenen Relevanzsystems steigern, wenn sie sich nicht auf pure Aufklärung versteifen, sondern darüber hinaus auch Freude an Unterhaltung (Edutainment) haben.

Das Gelingen solcher Verständigungen setzt eine bewusste Haltung jeder einzelnen Forscherin und jedes einzelnen Forschers voraus. Das sollte eigentlich gelingen, wenn man schon einmal vier davon zur Auswahl bekommt.

Epilog

Der Bauer weiss viel, was der Philosoph nicht weiss – und mit dieser Gewissheit fährt der Bauer jeden Morgen aufs Feld. Der Philosoph, zu Gast bei der Bauernfamilie, nimmt das zur Kenntnis und überdenkt, was ihm aufgefallen ist.: Dabei kann er sich entspannt oder schmollend auf sein Zimmer zurückziehen; er kann aber auch die Rückkehr des Bauern abwarten und ihm während des Abendessens seine neuesten Gedanken antragen; oder er kann sich dazu entschliessen am nächsten Morgen besonders früh aufzustehen und den Bauern aufs Feld zu begleiten; vielleicht wird er aber einfach lang ausschlafen und dann mit der bibliophilen Bäuerin durchbrennen.

Literaturverzeichnis

Arvanitia, S., Kubli, U. & Woerter, M. (2008): University-industry Knowledge and Technology Transfer in Switzerland: What University Scientists Think about Co-operation with Private Enterprises. *Research Policy* 37(10), S. 1865–1883.

Barber, William H. & Nord, Walter (1977): Transactions Between Consultants and Clients: A Taxonomy. *Group & Organization Studies* 2(2), S. 198–215.

Barley, N. (1983): *The Innocent Anthropologist: Notes from a Mud Hut*. London.

Glidewell, J. C. (1959): The Entry Problem in Consultation. *Journal of Social Issues* 15(1), S. 51–59.

Habermas, J. (1983): *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt am Main.

Kaarst-Brown, M. L. (1999): Five Symbolic Roles of the External Consultant: Integrating Change, Power and Symbolism. *Journal of Organizational Change Management* 12(6), S. 540–561.

Kakabadse, N. K. & Louchart, E. (2006): Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. *Journal of Management Development* 25(5), S. 416–500.

Kegan, Daniel L. (1971): Organizational Development: Description, Issues, and Some Research Results. *Academy of Management Journal* 14(4), S. 453–464.

Kieser, A.& Leiner, L. (2009): Why the Rigour–Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable. *Journal of Management Studies* 46(3), S. 516–533.

Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2015): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.

Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M. & Hughes, A. (2021): Academic Engagement: A Review of the Literature 2011–2019. *Research Policy* 50(1), Artikel 104114.

Rentocchini, F., D'Este, P., Manjarrés-Henríquez, L. & Grimaldi, R. (2014): The Relationship Between Academic Consulting and Research Performance: Evidence from Five Spanish Universities. *International Journal of Industrial Organization* 32(1), S. 70–83.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939): *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge MA.

Schütz, A. (1932): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Wien.

Schuyt, T. N. M. & Schuijt, J. J. M. (1998): Rituals and Rules: About Magic in Consultancy. *Journal of Organizational Change* 11(5), S. 399–406.

Steele, F. I. (1969): Consultants and Detectives. *Journal of Applied Behavioral Science* 5(2), S. 187–202.

Walder, E. (1994): *Das Stanser Verkommnis: Ein Kapitel eidgenössischer Geschichte neu untersucht*. Stans.

Markus Gmür, Prof. Dr., ist Professor für NPO-Management und Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg/CH.

Anschrift: Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Universität Freiburg, Boulevard de Pérolles 90, 1700 Freiburg, Schweiz,
E-Mail: markus.gmuer@unifr.ch