

# WISSENSCHAFT IM SPANNUNGSFELD VON ÖKOLOGIE UND ÖKONOMIE

## Ein Plädoyer für qualitative Forschung



Professor Georg Schreyögg, FU Berlin  
Fotos: Stephanie Görlach

>> von Stephanie Görlach > Das Institute for Industrial Ecology an der Hochschule Pforzheim befasst sich mit (zunehmend) betriebsrelevanten Umweltthemen wie Materialflüssen, Energie- und Wassereinsatz, CO<sub>2</sub> bzw. Carbon Footprints etc. In Forschungs- und Praxisprojekten kommen dabei quantitative Analysemethoden zum Einsatz und werden weiterentwickelt: Ökobilanzierung, Sankey-Diagramme, Input-Output-Analysen oder auch die simulationsbasierte Optimierung. Natürlich ist es wichtig, dass ein Unternehmen z.B. weiß, welche Umweltthemen auch ökonomisch relevant sind und welche Maßnahmen es ergreifen kann, um z.B. Energie- und Materialflüsse zu erfassen sowie zu reduzieren bzw. zu optimieren. Allerdings hängt die Umsetzung umweltschonenden bzw. ressourceneffizienten Verhaltens auch damit zusammen, wie Probleme überhaupt wahrgenommen und Lösungen bewertet werden, aber auch damit, wie sich die konkrete Zusammenarbeit in sowie zwischen Unternehmen gestaltet. Das Denken und Handeln von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern in Unternehmen sowie eines Unternehmens insgesamt sind sowohl historisch als auch sozial geprägt

(vgl. z.B. Boons / Roome 2001; Schneidewind et al. 2003). Prozesse der Wahrnehmung und sozialen Interaktion müssen schließlich entdeckt werden, wofür andere, d.h. qualitative Forschungsmethoden zu erwägen sind.

Als Mitarbeiterin der Hochschule Pforzheim werde ich am Institute for Industrial Ecology schon einmal als Exot bezeichnet, denn als einzige Mitarbeiterin verfolge ich einen qualitativen Zugang zum Forschungsschwerpunkt Ressourceneffizienz. Exoten haben es als Einzelkämpfer nicht wirklich leicht. So frage ich mich zum Beispiel in regelmäßigen Abständen, warum man diese Bürde auf sich nehmen und überhaupt qualitativ forschen sollte. Weiterhin: Wie arbeitet man heute als qualitativer Forscher bzw. Forscherin? Und woran erkennt man schließlich gute qualitative Forschung?

Mit diesen Fragen und einer neugierigen Grundhaltung fuhr ich im März 2013 nach Berlin, um an einer viertägigen Veranstaltung für Doktoranden des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, kurz VHB, teilzunehmen. Im Vorfeld ging mir ein ordentlicher Stoß an Zeitschriftenbeiträgen zu, den es innerhalb nur weniger Tage durchzuarbeiten

galt – für mich ein deutliches Zeichen dafür, dass es in Berlin in medias res gehen würde. Als Tagungsort suchten die Veranstalter die Domäne Dahlem aus, ein Landgut mit ökologischem Landbau mitten in der Großstadt Berlin. Da ich ein Mensch mit grünem Gewissen bin, war ich über die Wahl des Veranstaltungsortes doch sehr entzückt.

Der erste Tag begann mit einer kurzen Vorstellungsrunde, bei der jeder der insgesamt neun Teilnehmer über sich selbst und auch über sein Promotionsvorhaben berichtete. Georg Schreyögg, Professor für Organisation und Führung, erörterte typische Vorbehalte gegenüber der qualitativen Forschung. So werde sie zum Beispiel als Vorstufe der eigentlichen hypothesentestenden (quantitativen) Forschung (miss-)verstanden. Weiterhin stünden ihre Subjektivität und die typischen Einzelfallstudien in der Kritik, da sich hierüber keine objektiven, vergleichbaren und generalisierbaren Aussagen treffen ließen. Dem sei freilich zu entgegnen, dass sowohl der typische als auch der originelle Einzelfall besonders interessant und aufschlussreich sein könne. Zudem stellen komplexe soziale Phänomene wie z.B. Unternehmenskulturen ein Anwendungsbeispiel für qualitative



Juniorprofessorin Jana Costas,  
FU Berlin

Forschung dar, da Ursachen und Wirkungen von Handlungen von Mitarbeitern nicht immer klar zu bestimmen seien. Aber hierzu später mehr. Schreyögg wies schließlich darauf hin, dass bei der Kritik an qualitativer Forschung häufig übersehen werde, dass es sich um eine (notwendige) Seite der Forschungsmedaille handle. Denn je nach Forschungsproblem und Fragestellung müsse man sich für qualitative oder quantitative Forschungsmethoden oder aber für eine Mischung aus beidem entscheiden. Was genau die qualitative Forschung leisten kann, sollte mir im Verlauf der Tage noch klarer werden.

Nachdem am Vormittag des ersten Tages die qualitative Forschung im Kontext erkenntnistheoretischer Grundlagen, d.h. vor dem Hintergrund der Leitunterscheidung von Positivismus und Konstruktivismus, beleuchtet wurde, ging es am Nachmittag um das Design qualitativer Forschung. Typisch seien offene, nicht-standardisierte Verfahren und ein damit verbundenes beständiges Adaptieren von Datenerhebung, Datenanalyse und Ergebnissen. Qualitatives Forschen ist ein rekursiver Prozess, kein linearer. Das heißt, Fragen können sich im Verlauf des Forschungsprozesses verändern, Ana-

lysemethoden hinzutreten, Ergebnisse neue Fragen aufwerfen und Anpassungen bei den Erhebungen stimulieren. Wichtig dabei sei auch die Reflexion der Rolle des Forschers im Forschungsfeld, der bereits durch seine Anwesenheit und seine Fragen Einfluss auf den Interviewten oder Beobachteten hat.

Durch den zweiten Tag führte uns Dan Kärreman, Organisationsforscher an der Copenhagen Business School und Experte für qualitative Managementforschung. Er präsentierte Spielformen der qualitativen Forschung, wofür die Vielfalt der Sprache thematisiert wurde. Sprache sei kein neutrales Medium, d.h. Äußerungen des Menschen seien nicht das Abbild einer objektiven Wirklichkeit. Hier gebe es wesentlich mehr zu entdecken. Neben sozialen Einflüssen würden Themen wie Identität, moralisches Storytelling, politische Interessen etc. durch die Sprache transportiert. So könne das, was z.B. offiziell durch ein Unternehmen oder eine Person berichtet wird, durchaus von der Realität abweichen. Einer solchen möglichen Diskrepanz habe sich der Forscher bewusst zu sein.

Kärreman stellte zwei eher ungewöhnliche Forschungsmethoden vor, um einerseits Forschungsfragen und

andererseits Theorien zu generieren. Ausgangspunkt hierfür sei empirisches Material, das dem Forscher vorliegt. Alternativ zur üblichen Identifizierung von Forschungslücken in der Literatur ließen sich zum einen interessante Forschungsfragen durch die Problematisierung gängiger Meinungen und als selbstverständlich erachteter Annahmen z.B. innerhalb eines Forschungsfeldes oder einer Theorie aufspüren. Basis hierfür seien sog. „breakdowns“, d.h. unerwartete oder überraschende Aspekte, die der Forscher bei Durchsicht des empirischen Materials entdeckt. Diese interessanten Aspekte ließen sich zum anderen auch dazu nutzen, bestehende Theorien weiterzuentwickeln oder neue aufzustellen. Ausgangspunkt ist damit das empirische Material und nicht etwa Lücken in der Literatur, die es durch eine neue empirische Studie zu schließen gilt. Am Anfang steht also das empirische Material und am Ende der theoretische Beitrag, nicht umgekehrt. Dabei sei nicht zu leugnen, dass auch bei der Datenauswahl und Datenerhebung das Vorwissen des Forschers eine Rolle spiele; „objectivity is bullshit“, so Kärreman.

Am dritten Tag wurde die Datenanalyse behandelt. Jana Costas, Referentin >

für dieses Thema, führte in die Gioia-Methodik ein, die sich, so mein entwickeltes Verständnis, als Quasistandard in der qualitativen Forschung und in Reviewprozessen in Zeitschriften allmählich durchsetzt. Auf Basis des transkribierten empirischen Materials sei hiernach das jeweilige Textmaterial zu kodieren, wobei das Rohmaterial über mehrere Stufen immer stärker verdichtet wird, was im Ergebnis die Formulierung von eher abstrakteren Aussagen oder Theorien erlaubt oder auch den Anschluss an bestehende Aussagensysteme ermöglicht. Bei der Verarbeitung des empirischen Materials, insbesondere bei großen Datenmengen, werde heute zunehmend auf Software wie Atlas.ti oder MAXQDA zurückgegriffen. Hierüber sind auch grafische und statistische Auswertungen möglich. Die Interpretation der Ergebnisse sei allerdings durch den Forscher selbst zu leisten. Durch die Visualisierung des Datenanalyseprozesses, beginnend beim Rohmaterial bis hin zu den aggregierten Daten, aber auch durch den Nachweis entsprechender Textstellen sowie die grafische Aufbereitung der gewonnenen Erkenntnisse werde der Forschungsprozess schließlich transparent und nachvollziehbar. In der Regel würden auch mehrerer Untersuchungsmethoden wie z.B. Dokumentenanalyse, Interviews und Beobachtungen miteinander verknüpft. Dies führe zu einer reichhaltigeren Datenbasis und schließlich zu einer höheren Qualität der Aussagen zum untersuchten Phänomen.

Am Ende sind die Veranstaltungsteilnehmer dann selbst noch aktiv geworden. Es galt, in Gruppen einzelne kleine Texte zum Berliner Flughafenprojekt nach den Gründen seines Scheiterns zu erforschen und anhand dieser Fragestellung ein Kodierschema zu entwerfen. Dabei wurde die Vielschichtigkeit der öffentlichen Begründungslinien deutlich. Bereits durch dieses einfache Beispiel ließ sich erahnen, zu welchem Beitrag die qualitative Forschung durch die Aufbereitung solcher Diskurse in der Lage sein kann. So ließen sich z.B. unterschiedliche Interessen, Problemdeutungen und wahrgenommene Maßnahmen erörtern und systematisieren. Dies könnte schließlich dazu beitragen, möglicherweise verengte Perspektiven auf ein Thema aufzubrechen und alternative Ideen in den Blick zu nehmen. Im Hinblick auf politisch brisante Themen wie Euro-Krise

und Sparpolitik, Atomenergie, erneuerbare Energien, Terror etc. sind schließlich interessante Einsichten zu vermuten.

Am vierten und letzten Tag war Gruppenarbeit angesagt. Einzelne wissenschaftliche Aufsätze sollten im Hinblick auf ihren Argumentationsgang sowie Stärken und Schwächen diskutiert und präsentiert werden. An dieser Stelle komme ich nun auch auf die eingangs getroffene Aussage zurück, dass die qualitative Forschung durchaus sehr aufschlussreich sein kann. Im Folgenden werde ich auf zwei interessante Texte eingehen. Dabei verzichte ich auf eine umfängliche Diskussion von Stärken und Schwächen und konzentriere mich auf die interessanten Aspekte.

Als ein Beispiel wurde der Text von Tripsas und Gavetti (2000) besprochen. Die Autoren untersuchen die Entwicklungen beim Unternehmen Polaroid im Rahmen einer historischen Einzelfallstudie. Sie befassen sich konkret mit den Anpassungsschwierigkeiten, die Manager in turbulenten Märkten infolge historisch tradierter Wahrnehmungsmuster haben können. Hierfür wurden offene Interviews mit ehemaligen und aktuellen Mitarbeitern geführt sowie öffentlich zugängliche Texte und solche aus Unternehmensarchiven ausgewertet. Die Autoren zeigen auf, dass es dem Unternehmen trotz technologischen Know-hows nicht möglich war, den Wandel von analoger zu digitaler Fotografie erfolgreich zu bewältigen. Hierfür wurde u.a. das Festhalten am Razor-Blade-Geschäftsmodell als Erklärung geliefert. Dieses habe sich zwar im Bereich der Sofortbildkamera, wo zwischen Kamera und Film unterschieden werden konnte, ausgezahlt, für die Digitalfotografie sei es aber ungeeignet, denn hier lasse sich die Preisstrategie des Razor-Blade-Modells nicht mehr anwenden. Fortgesetzt wurde zudem die altbewährte Strategie, in langfristige, großangelegte Forschungsprojekte zu investieren. Ferner wurden Herstellungsverfahren beibehalten, die eine günstige Produktion der Software, also der blades bzw. traditionellen Filme sicherstellten, die aber nicht darauf ausgelegt waren, auch die Hardware, also die razors bzw. Kameras günstig herzustellen. Dahingegen wurde der Markt immer schnelllebig, Produktentwicklungszyklen kürzer, der Preiswettbewerb stärker. Insgesamt führte also die

Diskrepanz zwischen (alten) Denk- und Handlungsmustern und (neuer) Situation zum Bedeutungsverlust des Unternehmens. Als sehr interessant an diesem Beispiel erachte ich persönlich den Stil, mit dem Tripsas und Gavetti das Polaroid-Beispiel aufarbeiten und die Bedeutung der Wahrnehmungsmuster wichtiger unternehmerischer Entscheidungsträger am konkreten Beispiel herausstellen. Beim Lesen schwingt zum einen Dramatik mit, zum anderen wird auch ein konkreter theoretischer Beitrag zum ressourcen- bzw. kompetenzorientierten Ansatz des Strategischen Managements geleistet.

Als zweites wurde ein Artikel von Karl Weick (1993) diskutiert. Weick interpretiert und theoretisiert die Ereignisse während eines Waldbrandes im Mann Gulch, einem Waldgebiet im US-Bundesstaat Montana, in dem 1949 dreizehn von sechzehn erfahrenen Feuerspringern den Tod fanden. Als Quelle dient ihm ein einziges Buch, das die Ereignisse auf einer breiten Datenbasis enthält. Vor dem Hintergrund seiner Sensemaking-Theorie zeigt Weick, dass die Organisation der Feuerspringer durch den unvorhergesehenen Verlauf des Waldbrandes zunächst eine Schwächung dadurch erfuhr, dass einzelne Ereignisse keinen Sinn ergaben, sie passten nicht in die Weltsicht. So stieß die Crew beim Eintreffen im Mann Gulch nicht auf ein Feuer, wie sie es erwartet hatten, als sie zum Einsatz gerufen wurden. Trotzdem agierten sie so, als ob es sich um ein solches Feuer handele, das bis 10 Uhr am nächsten Morgen unter Kontrolle gebracht werden könne. Auch die Handlungen einzelner Crewmitglieder bestätigten diese Annahme. Doch immer weniger passten die Handlungen zu der realen Entwicklung des Feuers; die Gruppe verlor ihren Zusammenhalt. In der Folge sah sich der Einzelne auf sich allein gestellt. Die einsetzende Panik führte schließlich zu Alleingängen und infolgedessen zum Tod von dreizehn Menschen. Drei Feuerspringer überlebten, da sie trotz des Chaos kreative Auswege aus der scheinbar ausweglosen Situation gefunden hatten. Lösungspotenzial war also in der Gruppe vorhanden, doch es konnte aufgrund einer anfänglichen Schwächung der Gruppe nicht erfolgreich genutzt werden. Auffällig ist, dass Weick bei seinen Ausführungen auf die übliche Struktur wissenschaftlicher Aufsätze verzich-

tet. So gibt es keine Zusammenfassung; die theoretischen Implikationen werden während der Abhandlung mitgeliefert. Weick interpretiert die Ereignisse im Mann Gulch aus organisationstheoretischer Sicht. Er spürt jene Faktoren auf, die zu einer Desintegration der Gruppe geführt haben. Diese Einsichten nutzt er für eine Diskussion der Quellen, die eine Gruppe widerstandsfähiger machen. Für mich besonders beeindruckend an diesem Beispiel ist die Art und Weise, wie Weick eine dichte Beschreibung der Ereignisse mit einer theoretischen Reflexion verbindet. Der Text liest sich dramatisch, schafft aber zugleich auch eine gewisse Distanz zu den Ereignissen und liefert sachliche Erklärungen durch das Theoretisieren der Ereignisse.

Die Einsichten, die ich durch die Veranstaltung des VHB gewonnen habe, lassen mich die eingangs formulierten Fragen wie folgt beantworten:

Qualitative Forschung ist wichtig, weil sich interessante Einsichten gewinnen lassen, die möglicherweise über naturwissenschaftliche oder standardisierte Erhebungsmethoden nicht beobachtbar sind. Der Mensch und die Vielfalt seiner sprachlichen Äußerungen, Prozesse der Sinnstiftung, Deutungsmuster etc. bezeichnen Themen, die man entdecken muss. Dies spricht für den Einsatz qualitativer Forschungsmethoden, mit denen man auf Entdeckungsreise gehen kann. Sie können eine Heuristik erzeugen, worauf man in sozialen Kontexten besonders achten sollte. Daher ist vor allem auch die Praxisnähe der qualitativen Forschung zu betonen.

Die Arbeit qualitativer Forscher lässt sich mit dem Attribut flexibel versehen. Spannend können insbesondere überraschende Aspekte sein, die sich mit dem offenen Vorgehen verbinden, jedoch in stark standardisierten Verfahren gegebenenfalls übersehen würden.

Von guter qualitativer Forschung kann wohl dann gesprochen werden, wenn der Forschungsprozess transparent gemacht wird, wenn ein theoretischer Beitrag erfolgt und wenn Empirie und Theorie in der verbalen Ergebnispräsentation so miteinander verknüpft werden, dass ein spannender Beitrag entsteht.

Am Ende des Berliner Doktorandenprogramms komme ich zu folgendem Fazit: Zum einen hat mich die Teilnahme darin bestärkt, die qualitative For-

schung weiter zu verfolgen. Zum anderen wurde mir bewusst, wie wichtig solche Qualifizierungsangebote zu Forschungsmethoden und, damit verbunden, der Austausch mit anderen qualitativ Forschenden und insbesondere mit erfahrenen Persönlichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind. Da an (Fach-) Hochschulen neben der Forschung auch zunehmend über Promotionsmöglichkeiten nachgedacht wird, sollten, aufbauend auf meiner Erfahrung, entsprechende Maßnahmen zweierlei berücksichtigen: erstens die Methodenqualifizierung und zweitens den institutionalisierten Austausch zwischen Nachwuchswissenschaftlern und erfahrenen Forschern sowie innerhalb der wissenschaftlichen Nachwuchsforscher-Community.

**Diplomkauffrau Stephanie Görlach**

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute for Industrial Ecology (INEC) der Hochschule Pforzheim.



Professor Dan Kärreman,  
Copenhagen Business School

## LITERATUR

**Boons, Frank; Roome, Nigel (2001):** Industrial ecology as a cultural phenomenon: on objectivity as a normative position. In: *Journal of Industrial Ecology*, 4 (2), 49-54.

**Tripsas, Mary; Gavetti, Giovanni (2000):** Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, in: *Strategic Management Journal*, 31, 1147-1161.

**Schneidewind, Uwe; Goldbach, Maria; Fischer, Dirk; Seuring, Stefan (2003):** Symbole und Substanzen - Perspektiven eines interpretativen Stoffstrommanagements. In: Pfriem, Reinhard (Serien-Hrsg.): *Theorie der Unternehmung* (Band 14), Marburg.

**Weick, Karl E. (1993):** The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, in: *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 628-652.