



BRIDGING THE GAP BETWEEN SCIENCE AND PRACTICE – WIE KANN ES GELINGEN, DASS PRAXIS UND FORSCHUNG NOCH BESSER VONEINANDER PROFITIEREN?

Professorin Dr. Anja Schmitz lehrt und forscht in den Studiengängen Personalmanagement und im Master Human Resources Management

>> Wie beeinflussen Menschen einander? Was motiviert uns, bestimmte Dinge zu tun und andere zu lassen? Warum treffen uns Verluste härter als uns vergleichbare Gewinne erfreuen? Wie beeinflusst unser Selbstbild unsere Leistung?

Solche Fragen nach den Zusammenhängen menschlichen Verhaltens ließen mich nicht mehr los, seitdem ich während eines High School Aufenthaltes in den USA das Schulfach Psychologie belegt hatte. Um weitere Antworten darauf zu erhalten, entschloss ich mich zum Psychologiestudium an der Universität Heidelberg und war fasziniert von den Theorien, die ich im Grundstudium kennenlernte.

Mit Beginn meines Hauptstudiums in Arbeits- und Organisationspsychologie begann mich dann die Frage zu beschäftigen, wie die Verbindung zwischen diesen Theorien menschlichen Verhaltens und der Praxis im täglichen Arbeitsleben am besten gelingen kann. An der Graduate School der Louisiana State University in den USA fand ich in James Diefendorff einen Professor, der mit seinen Graduate Students genau dazu forschte, wie sich grundlegende psychologische Mechanismen auf Trainings- und Führungsleistung in Organisationen auswirken. Als ich dann Gelegenheit hatte, Teile unserer Graduate Student Forschung zu diesen Themen auf der größten Arbeits- und Organisationspsychologischen Konferenz der USA vorzustellen, begeisterte es mich zu sehen, wie viel Beachtung das Thema „Bridging the gap“ in den Diskussionen der Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) fand, wie viel methodisch hochwertige Forschung in Zusammenarbeit mit Praktikern auf den Konferenzen vorgestellt und von Praktikern auch als Informationsquelle für ihre tägliche Arbeit genutzt wurde.

Wieder zurück am Psychologischen Institut in Heidelberg konnte ich bei den Professoren Dr. Karlheinz Sonntag und Dr. Niclas Schaper meine in den USA

gesammelten Erfahrungen in einem interdisziplinären, anwendungsorientierten Forschungsprojekt an der Universitätsklinik für Anästhesiologie in Heidelberg einbringen. Im Rahmen meiner Diplomarbeit und Promotion untersuchte ich, wie die Praxis simulationsorientierter Aus- und Weiterbildung von Anästhesisten von der Anwendung psychologischer Erkenntnisse profitieren kann. Eine Fragestellung, die durch die Weiterentwicklung der Simulationstechnologie heute auch in Personalentwicklungskontexten der Industrie zunehmend an Bedeutung gewinnt. Als besonders inspirierend für den Brückenschlag zwischen Forschung und Praxis erlebte ich in diesen Projekten die unterschiedlichen Perspektiven der Projektbeteiligten und die sich daraus ergebenden neuen Fragestellungen.

Neben dieser Forschungstätigkeit war ich während meiner Promotion als Mitarbeiterin am Zentrum für Studienberatung und Weiterbildung der Universität Heidelberg auch praktisch tätig. Im Rahmen hochschuldidaktischer Weiterbildungen vermittelte ich Erkenntnisse der Lehr-Lernforschung an Lehrende verschiedener Universitäten und wirkte an außeruniversitären Beratungsprojekten mit. In diesen Beratungsprojekten konnte ich das erste Mal die Brücke in die Industrie schlagen und die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie in die täglichen Aufgaben des Personalwesens einbringen: von Personalauswahlinterviews über Assessment Center bis hin zum Führen kritischer Gespräche in der Personalbetreuung. Diese Erfahrungen prägten meinen Entschluss, nach Abschluss meiner Promotion zu einer Unternehmensberatung zu wechseln, um möglichst viele Organisationen und Aufgabenstellungen der Praxis des Human Resource Managements kennenzulernen. Ich beriet Organisationen in Industrie und öffentlicher Verwaltung zu einem breiten Spektrum an Fragestellungen des Human Resource Managements, unter

anderem zu Themen der Bereiche Personalplanung, -marketing, und -auswahl sowie Rekrutierung und Changemanagement. Überraschend war für mich, wie unterschiedlich Forschungserkenntnisse in der Praxis nachgefragt und aufgenommen wurden. Als Leiterin der Produktentwicklung konnte ich in dieser beruflichen Station auch weiter angewandte Forschungsprojekte durchführen, wie z.B. die Validierung eignungsdiagnostischer Instrumente.

2012 wechselte ich in die pharmazeutische Industrie, wo ich in verschiedenen Positionen des Personalbereichs bei der Roche Diagnostics GmbH beschäftigt war und die Aufgaben des Human Resource Managements, zu denen ich bisher aus externer Perspektive beraten hatte, nun auch aus interner Sicht umsetzen konnte. Bis zur Übernahme der Professur in Pforzheim verantwortete ich als Head Organizational Development die Organisationsentwicklungsthemen an den deutschen Standorten der Roche Diagnostics GmbH. Neben der Beratung der Fachbereiche in klassischen Themen der Organisationsentwicklung führte ich mit meinem Team Kulturentwicklungsprojekte zur Förderung der Führungskultur, Veränderungsbereitschaft und Internationalisierung durch, steuerte die internen HR Service Center Einheiten im europäischen Ausland sowie externe Beratungsunternehmen. Durch die fortschreitende Digitalisierung des Human Resource Managements lag ein weiterer Schwerpunkt meiner Tätigkeit auf der Einführung neuer HR IT Systeme, von elektronischen Workflows für Mitbestimmungsprozesse über papierlose Trainingsdokumentation im regulierten Umfeld bis hin zu cloudbasierten Lernmanagement- und Human Capital IT-Systemen. Meinem Interesse an Forschungsthemen konnte ich in dieser Funktion durch die Betreuung verschiedener Bachelor- und Masterarbeiten nachgehen. Darüber hinaus publizierte ich zu Themen der Personalauswahl, mit Fokus auf Nachhaltigkeitsorientierung, Kulturentwicklung und Förderung interkultureller Kompetenzen.

Ein wesentlicher Baustein, meinen eigenen Bezug zu aktuellen Forschungsergebnissen nicht zu verlieren, war jedoch seit Abschluss meiner Promotion auch die kontinuierliche Tätigkeit als Lehrbeauftragte an der Universität Heidelberg im Master Organizational Behavior und Adaptive Cognition. Dazu kamen im Laufe der Zeit Lehrveranstaltungen an der Berufsakademie Mosbach, der Hochschule für Technik in Stuttgart sowie nicht zuletzt auch der Hochschule Pforzheim.

Meine Entscheidung, nach Jahren der Berufstätigkeit in der Industrie nun den Hauptfokus wieder auf Forschung und Lehre zu richten, war ganz wesentlich geprägt durch meine Erfahrungen als Lehrbeauftragte der Hochschule Pforzheim. Zum einen inspirierten mich die Fragen der Studierenden dazu, stets neu darüber nachzudenken, wie Theorie und Praxis bestmöglich miteinander verbunden werden können. Zum anderen erlebte ich die Hochschule

Pforzheim als ein Umfeld, in dem die Verbindung zwischen Theorie und Praxis bereits in vielfältiger Weise gelebt wird. Bei den „Personalern“ sah ich dies vor allem in ihrer anwendungsbezogenen Lehre, den vielfältigen Netzwerken in die Praxis und dem Institut für Personalforschung.

Ich freue mich darauf, ab dem Wintersemester 2016/17 zum „Personalerteam“ zu gehören und im interdisziplinären Kontext einen Beitrag dazu leisten zu können, dass sich Personalarbeit in Organisationen den Herausforderungen der Digitalisierung, des Wechsels zu einem mitarbeiterzentrierten Paradigma sowie dem Umgang mit Big Data evidenzbasiert stellen kann.

Zusammenfassend kann ich also sagen, dass meine bisherigen Antworten darauf, wie Forschung und Praxis noch besser voneinander profitieren können, die folgenden sind:

- enger Austausch in Forscher-Praktiker Netzwerken, die über die best-practice-Ansätze der Praktiker und Laborstudien der Forscher hinausgehen
- das Aufgreifen interdisziplinärer Fragestellungen, die gerade für das Human Resource Management an der Schnittstelle Mensch-Technik-Organisation von Bedeutung sind
- die zusammengefasste Aufbereitung von Forschungsergebnissen
- eine fundierte inhaltliche und methodische Ausbildung von Studierenden, die sich mit grundlegenden Theorien auseinandergesetzt, aber sie auch mit Blick auf den „Praxischock“ reflektiert haben
- eine Balance zwischen Akzeptanz und Hinterfragung der jeweiligen Erfordernisse des Forschungs- und Anwendungskontextes
- sowie die kontinuierliche eigene Weiterbildung – sei es als Praktiker, Forschender oder Lehrender.

Ich bin gespannt, welche neuen Perspektiven sich aus der Zusammenarbeit mit den Kollegen an der Hochschule, Studierenden und Praktikern ergeben werden. ■