

# Schreiben eines Exposés

Guido Strunk

Das Ziel eines Exposés ist die Hinführung zur Forschungsfrage und die Darstellung der Methodik, die der Beantwortung der Forschungsfrage dient. Ein Exposé arbeitet also zunächst auf die Forschungsfrage hin und danach mit der Forschungsfrage.

Damit das Exposé einen klar erkennbaren roten Faden aufweist, sollte es in sechs Schritten vorgehen (siehe dazu auch das Skript „Das Verfassen einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit – Hinweise zu Themenfindung und Form“):

1. **Problemstellung:** Im ersten Schritt geht es darum eine Problemstellung zu entwerfen, die von großem, am besten allgemeingesellschaftlichem Interesse ist (z. B. der Kostendruck im Gesundheitswesen). Dadurch wird die große Bedeutung des Themas der Arbeit dargestellt. Das Thema bzw. die Problemstellung ist der grobe Rahmen, in den die Abschlussarbeit eingebettet ist. Typische erste Sätze beginnen wie folgt: „In den letzten Jahren ist das Thema XY zunehmend in der Literatur (vgl. Müller, 2010) aber auch in den Medien (ORF, 2015) diskutiert worden.“ Es sollte deutlich werden, dass es sich um ein möglichst großes und weitreichendes Problem handelt.
2. **Stand der Forschung:** Im zweiten Schritt wird eine knappe Übersicht über die wissenschaftliche Literatur zu dem Thema bzw. Problem gegeben. Typische Formulierungen sind etwa Folgende: „Bereits vor 20 Jahren hat Meier (1998) in ihrer Studie gezeigt, dass ...“ Es geht hier darum aufzuzeigen, was man aus wissenschaftlicher Sicht schon zum Problem weiß. Je nach Problemstellung sind Theorien oder Studien oder beides in der Literatur bereits vorhanden.
3. **Forschungslücke:** Im dritten Schritt wird eine Forschungslücke aufgezeigt, die trotz aller Erkenntnisse aus dem zweiten Schritt noch immer besteht. „Der Großteil der Studien stammt allerdings aus dem amerikanischen Sprachraum (etwa Meier, 1998; Mueller, 2007) und es ist anzunehmen, dass die Ergebnisse nicht direkt auf Österreich übertragen werden können.“ Diese Forschungslücke ist der Zielpunkt der bisherigen Darstellung. Denn aus ihr ergibt sich die Forschungsfrage. Weist der Stand der Forschung keine Lücke auf, ist auch keine weitere Forschung nötig. Bei der Darstellung zum Stand der Forschung sollte man also darauf achten, dass man bei einer Lücke landet. Häufig findet sich in wissenschaftlichen Arbeiten die Aussage „... dies wurde bisher noch niemals empirisch untersucht“. Das ist schon ganz gut, aber noch schöner wäre es, wenn die Lücke noch konkreter benannt werden könnte.
4. **Forschungsfrage:** Im vierten Schritt wird die Lücke zu einer Forschungsfrage zusammengefasst und damit begründet: „Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet *daher* ...?“ Hier wird einfach die Lücke zu einer Frage umformuliert. Es muss eine Frage genannt werden, die mit einem Fragezeichen endet. Es sollte nur eine einzige Forschungsfrage angeführt werden. Unterfragen und Zusatzfragen sind nicht notwendig. Die Frage sollte präzise formuliert sein. Es handelt sich um die zentrale Frage, die mit der Arbeit beantwortet werden soll. Es muss also klar sein, dass eine Antwort möglich ist und diese nicht den Seitenrahmen sprengt oder gar trivial ist.
5. **Methodik:** Das Ziel der Arbeit ist es diese Forschungsfrage zu beantworten. Das Vorgehen und die Methodik, um zu einer Antwort zu gelangen, werden kurz benannt. „Neben einer Diskussion des Stands der Forschung im Theorieteil der Arbeit wird anschließend eine empirische Studie durchgeführt. Die Studie wurde in Form einer schriftlichen Befragung an 522 Pflegekräften einer akut-geriatrischen ...“ Die Methode sollte knapp begründet

werden und sollte nicht zu ausführlich dargestellt werden. Grobe Unterscheidungen sind die Frage ob eine qualitative oder quantitative Studie durchgeführt werden soll, wie die Daten erhoben werden sollen (z. B. Interview oder Fragebogen, Beobachtung, Textanalyse, Metanalyse), welche Stichprobe herangezogen werden soll und wie die Auswertung durchgeführt werden soll. Diese Informationen sind knapp darzustellen. In der Regel genügt auch hier eine halbe Seite. Wichtig ist, dass deutlich wird, dass mit der geplanten Methode die genannte Frage auch tatsächlich beantwortet werden kann. Die Methode muss also zur Frage passen. Beispielweise wäre es sonderbar, wenn die Frage nach der Höhe einer Kostenreduktion fragt und zur Beantwortung eine qualitative Methode gewählt würde.

6. **Aufbau und Gliederung der Arbeit:** Der Aufbau der Arbeit wird abschließend erläutert. Typische wissenschaftliche Arbeiten (Bachelor-, Masterarbeiten, Dissertationen, Bücher etc.) in den Sozialwissenschaften haben den folgenden Aufbau: „Zunächst geht das Kapitel 2 auf die grundlegende Problemstellung ein. Kapitel 3 widmet sich daran anschließend dem Stand der Forschung. Die am Ende von Kapitel 3 sichtbar werdende Forschungslücke wird in Kapitel 4 ausführlich untersucht. Kapitel 4 versucht aus der Perspektive der Theorie eine Antwort auf die Forschungsfrage anzubieten. Die zentralen Ziele und Untersuchungshypothesen der empirischen Studie werden aus dem Theorieteil abgeleitet und im Kapitel 5 dargestellt. Das Kapitel 6 beschreibt das methodische Vorgehen. Kapitel 7 stellt die Ergebnisse – zunächst die deskriptiven und anschließend die hypothesentestenden – dar. Den Abschluss bildet Kapitel 8 mit den Schlussfolgerungen und dem Ausblick.“

Zentral sind zunächst die ersten vier Schritte. Diese leiten die Forschungsfrage her und begründen sie. Wenn das nicht gelingt, macht es keinen Sinn weiterzuarbeiten. Die Forschungsfrage oder die Argumentation muss also so lange angepasst und überarbeitet werden, bis die Begründung der Forschungsfrage durch die vier Schritte sich rund und schlüssig liest. Die Schritte fünf und sechs ergeben sich hingegen als Folgerungen aus der Forschungsfrage. Diese sind also auch erst dann zu planen, wenn die Forschungsfrage tatsächlich festgelegt ist und so bleiben kann.

Jeder Schritt kann ca. eine halbe Seite Text umfassen (mal mehr, z. B. beim 1. Schritt und mal weniger, z. B. bei der Forschungsfrage). Einige BetreuerInnen verlangen aber mehr. Das ist im Vorfeld mit der BetreuerIn zu klären. Handelt es sich bei jedem der Schritte jeweils um einen halben bis eine ganze Seite, dann sollte der Text als durchgängig fließender Text formuliert sein, der keine Zwischenüberschriften enthält. Ein Absatz nach jedem Schritt zeigt, dass ein neuer Schritt folgt.

Ist das Exposé länger und sind die einzelnen Schritte ausführlicher dargestellt, dann können Zwischenüberschriften helfen den Text übersichtlicher zu gestalten. Als Regel kann gelten, dass ein Kapitel zumindest 1-2 Seiten umfassen sollte um eine eigene Überschrift zu erhalten. Also, bei langen Texten sind Zwischenüberschriften hilfreich, bei kurzen sollten diese vermieden werden.

Das Exposé arbeitet durchgängig mit Literatur. Also werden Behauptungen belegt, die Quellen für Theorien zitiert, Personen werden durchgängig als Quellen angeführt, also ebenfalls zitiert. Persönliche Motive und Meinungen sind nicht darzustellen. Daher wird an keiner Stelle „ich“, „wir“, „meine Arbeit“ geschrieben.

Die Gliederung (Punkt 6) kann zudem auch als Dezimalgliederung dargestellt werden. Dazu kann die folgende Vorlage verwendet werden. Typische wissenschaftliche Arbeiten in den Sozialwissenschaften haben den folgenden Aufbau (Bachelor-, Masterarbeiten, Dissertationen, Bücher etc.):

## Inhalts-, Tabellen-, Abbildungsverzeichnis

- 1 Einleitung [der Text des Exposés kann 1:1 als Einleitung dienen]
- 2 Problemstellung [Arbeitstitel bitte selber besser benennen, z. B. „Das Problem der Komplexität in der IT-Sicherheit“]
- 3 Stand der Forschung bzw. Theorie [Arbeitstitel bitte selber besser benennen, z. B. „Komplexität in der Synergetik“]
- 4 Theoriegestützte Antwort auf die Forschungsfrage erarbeiten [Arbeitstitel bitte selber besser benennen, z. B. „Komplexität in der IT-Sicherheit aus Sicht der Synergetik“]
- 5 Zusammenfassung des Theorieteils [hier werden Hypothesen oder Forschungsziele, die sich aus Kapitel 2 bis 4 ergeben haben zusammenfassend dargestellt]
- 6 Methoden [nicht umbenennen!]
  - 6.1 Erhebungsinstrumente [eventuelle in Fragebogen, Interviewleitfaden oder ähnlich umbenennen!]
  - 6.2 Durchführung [nicht umbenennen!]
  - 6.3 Auswertungsmethoden [bei quantitativen Arbeiten in „Statistische Methoden“ umbenennen]
- 7 Ergebnisse [nicht umbenennen!]
  - 7.1 Deskriptive Ergebnisse bzw. Übersicht über die Stichprobe.
  - 7.2 Ergebnisse zu den Hypothesen oder Forschungszielen
  - 7.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse
- 8 Abschlussdiskussion und Ausblick
- 9 Literatur  
Anhang

Es folgt ein Beispiel-Exposé.

Name: Guido Strunk  
Matrikel-Nr.: 12345

### **Exposé zur Masterarbeit**

Wenn Managerinnen und Manager irren steht viel auf dem Spiel. Nicht erst seit der Finanz- und Wirtschaftskrise mehren sich die Stimmen, die in Ausbildung, Forschung und Lehre eine bessere Vorbereitung und Unterstützung von Managerinnen und Managern bei der Bewältigung ihrer Aufgaben fordern (z.B. Malik, 2014). Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts das sog. *Scientific Management*, der Fordismus und Taylorismus versprachen Managementpraktiken mit Forschung zu untermauern (vgl. Kieser, 2006) stellen zahlreiche Forscherinnen und Forscher rund 100 Jahre später die Frage danach, wie weit dieser Ansatz angesichts einer immer komplexer werdenden Welt noch trägt (z.B. Thiétart & Forgues, 1995, 1997). Peter Senge (1996) spricht abfällig von der „heiligen Dreifaltigkeit des Managements“ (S. 4) worunter er Planung, Organisation und Kontrolle versteht. Angesicht einer immer komplexer werdenden Welt kämen Planung, Organisation und Kontrolle an ihre Grenzen. In diesem Zusammenhang spricht Malik (2014, S. 14) davon, dass die Bewältigung von Komplexität die zentrale und größte Herausforderung des Managements im 21. Jahrhundert darstellt. Die „zunehmende Komplexität“ (vgl. Furnham, 2009, S. 5ff.), so heißt es etwa bei Gooderham et al. (2004, S. 15) mache organisationale Planung und Steuerung immer schwerer (siehe dazu auch Levy, 1994). Bei Turnheim (1991, S. 11) wird eine „klare Organisationsstruktur“ als gestrig abgetan und ihr ein „Organismus-Modell“ mit „flexiblen Strukturen“ für das „Heute & Morgen“ gegenüber gestellt. An die Stelle langfristiger strategischer Planungssysteme hätten flexible Unternehmensstrukturen (z. B. Volberda, 1998) und sich beständig schneller drehende Lernzyklen zu treten, die eine kontinuierliche Anpassung ermöglichen würden (vgl. Brown & Eisenhardt, 1997).

Die Grundlagen für das Gelingen des Managements komplexer Systeme werden in einem Forschungszweig gesehen, der sich seit Jahrzehnten mit der Erforschung des Komplexen beschäftigt. Diese auch als Theorien Komplexer Systeme bezeichnete Familie theoretischer Ansätze (vgl. Liening, 1998) hat tragfähige und empirisch belastbare Erklärungen für ein Verständnis von Komplexität formuliert. Zu ihnen gehören die aus der Mathematik stammende fraktale Geometrie (Mandelbrot, 1977, 1987, Mandelbrot & Hudson, 2004), die mit dem Chemienobelpreis ausgezeichnete Theorie Dissipativer Systeme (Prigogine, 1955, 1987, 1995, Prigogine & Stengers, 1984, Prigogine & Stengers, 1986, 1993), die auf der Lasertheorie (Haken, 1970) aufbauende Synergetik (Haken, 1977, 1985) und die Chaostheorie (Lorenz,

1963, 1972, Poincaré, 1904, 1908). Insgesamt kommen die genannten Ansätze zu einer recht überraschenden Einschätzung (Strunk & Schiepek, 2014): Das Auftreten von Komplexität lässt sich bereits für einfache Systeme mathematisch und empirisch zweifelsfrei nachweisen. Komplexität ist daher mehr die Regel als die Ausnahme. Dabei ist Komplexität nicht zu verwechseln mit Zufall. Auch komplexe Systeme sind geordnete Strukturen, die auch im Falle von Chaos gewisse geordnete Eigenschaften bewahren. Diese Eigenschaften helfen Chaos und Komplexität zu verstehen, sowie gezielt Interventionen zu setzen.

Fragen über die Möglichkeiten und Grenzen gezielter Steuerungseingriffe in komplexe Systeme spielen in der anwendungsbezogenen Managementforschung immer schon eine wichtige Rolle und werden z. B. vor dem Hintergrund einer komplexen organisationalen Umwelt immer wieder neu diskutiert (z. B. Peters, 1987, Stacey, 1992, 1995, 1996, Stacey et al., 2000, Turnheim, 1991, Warnecke, 1993). Bei Durchsicht der Literatur fällt aber auf, dass Konzepte der Komplexitätsforschung nur unzureichend berücksichtigt werden und empirische Arbeiten fast völlig fehlen. Das Aufkommen der Chaosforschung hat in den 1990er Jahren zwar auch in der Managementforschung für eine Modewelle gesorgt, bei der viel von Chaos und Komplexität die Rede war – aber wissenschaftlich fundiert waren diese Ansätze in der Regel nicht, so dass kaum auf brauchbare Vorarbeiten aus dieser Zeit Bezug genommen werden kann.

Daraus ergibt sich die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: Welche Prinzipien zum Umgang mit Komplexität lassen sich aus der Komplexitätsforschung für das Management ableiten?

Nach einer umfassenden Literaturrecherche in den zentralen Datenbanken für Managementliteratur nach den Stichwörtern (Deutsch und Englisch) „Chaos“, „Komplexität“, „Nichtlinearität“ und „Synergetik“ werden zentrale Grundprinzipien zum Management Komplexer Systeme (MKS) aus der Literatur herausgearbeitet und in Form einer Tabelle übersichtlich zusammengetragen. Ziel ist es in der Tabelle die Bedeutung der Grundprinzipien durch eine Zählung der Nennungen in den Fachartikeln deutlich zu machen. Anschließend werden namhafte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Komplexitätsforschung dazu befragt, welche der Grundprinzipien aus ihrer Sicht tatsächlich auf der Komplexitätsforschung beruhen und sinnvoll für den Umgang mit Komplexität erscheinen. Geplant ist die Erstellung eines englischen Online-Fragebogens. Vorlesungsverzeichnisse der 100 bestbewerteten Universitäten (Universitäten entnommen dem Universitätsranking des Center for World University Ran-

kings) werden nach Lehrveranstaltungen zum Umgang mit Komplexität durchsucht und die Lehrkräfte angeschrieben. Zudem werden führende Institute zum Umgang mit Komplexität direkt befragt (dazu gehören die Freie Universität Brüssel, die Universität Stuttgart, das Complexity Science Hub Vienna, bzw. die Sektion für die Wissenschaft Komplexer Systeme an der Medizinischen Universität Wien, Complexity-Research, das Santa Fe Institute (SFI)). Angestrebt wird eine Stichprobe von ca. 50 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Die geplante Masterarbeit soll wie folgt gegliedert werden: Nach der Einleitung in Kapitel 1 geht das Kapitel 2 auf das Problem des Umgang mit Komplexität ein. Kapitel 3 widmet sich daran anschließend dem Stand der Forschung und zeigt, dass die Synergetik einen umfassenden Rahmen abgibt Komplexität zu verstehen und zu definieren. Da brauchbare Übertragungen der Synergetik auf das Management des Komplexen fehlen wird die am Ende von Kapitel 3 sichtbar werdende Forschungslücke in Kapitel 4 ausführlich untersucht. Kapitel 4 versucht aus der Perspektive der Theorie eine Antwort auf die Forschungsfrage anzubieten. Dazu werden bereits existierende Forschungsarbeiten tabellarisch zusammengetragen und die dort angebotenen Prinzipien zum Management des Komplexen dargestellt. Die zentralen Ziele und Untersuchungshypothesen der empirischen Studie werden aus dem Theorieteil abgeleitet und im Kapitel 5 dargestellt. Das Kapitel 6 beschreibt das methodische Vorgehen der geplanten Befragung von ca. 100 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Kapitel 7 stellt die Ergebnisse – zunächst die deskriptiven und anschließend die hypothesentestenden – dar. Den Abschluss bildet Kapitel 8 mit den Schlussfolgerungen und dem Ausblick.

Geplante Gliederung:

- Inhalts-, Tabellen-, Abbildungsverzeichnis
- 1 Einleitung [der Text des Exposés]
- 2 Komplexität und Management
- 3 Synergetik als Rahmentheorie zum Verständnis von Komplexität
- 4 Managementprinzipien zum Umgang mit Komplexität – Literaturübersicht
- 5 Zusammenfassung und Hypothesen
- 6 Methoden
  - 6.1 Fragebogen
  - 6.2 Durchführung
  - 6.3 Auswertungsmethoden
- 7 Ergebnisse

- 7.1 Übersicht über die Stichprobe.
- 7.2 Ergebnisse zu den Hypothesen
- 7.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse
  
- 8 Abschlussdiskussion und Ausblick
  
- 9 Literatur  
Anhang

## Literatur

- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997) The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34
- Furnham, A. (2009) *People Management in Turbulent Times*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2004) Human Resource Management: A Universal Concept? In: Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (Hrsg.) *Human Resource Management in Europe. Evidence for Convergence?* Oxford: Elsevier, S. 3-26
- Haken, H. (Hrsg.) (1970) *Laser Theory*. Berlin: Springer
- Haken, H. (1977) *Synergetics. An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- Haken, H. (1985) *Synergetik. Eine Einführung. Nichtgleichgewichts-Phasenübergänge und Selbstorganisation in Physik, Chemie und Biologie*. Berlin: Springer
- Kieser, A. (2006) Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.) *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 93-132
- Levy, D. (1994) Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue: Strategy: Search for new Paradigms), 167-178
- Liening, A. (1998) *Komplexe Systeme zwischen Ordnung und Chaos*. Münster: LIT Verlag
- Lorenz, E. N. (1963) Deterministic Non-Periodic Flow. *Journal of Atmosphere Science*, 20, 130-141
- Lorenz, E. N. (1972) *Predictability: Does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas?* Vortrag, gehalten auf: AAAS Conference, Section on Environmental Sciences. New Approaches to Global Weather: GARP (The Global Atmospheric Research Program, Washington, 29.12.1972
- Malik, F. (2014) *Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag
- Mandelbrot, B. B. (1977) *The Fractal Geometry of Nature*. New York: Freeman
- Mandelbrot, B. B. (1987) *Die fraktale Geometrie der Natur*. Basel: Birkhäuser
- Mandelbrot, B. B. & Hudson, R. L. (2004) *The (Mis)Behavior of Markets: A Fractal View of Risk, Ruin, and Reward*. New York: Basic Books
- Peters, T. J. (1987) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York, NY: Knopf
- Poincaré, H. (1904) *Wissenschaft und Hypothese (La science et l'hypothèse)*. Leipzig: Teubner
- Poincaré, H. (1908) *Science et méthode*. Paris: Flammarion
- Prigogine, I. (1955) *Thermodynamics of Irreversible Processes*. New York: Wiley
- Prigogine, I. (1987) *Die Erforschung des Komplexen. Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis der Naturwissenschaften*. München: Piper
- Prigogine, I. (1995) *Die Gesetze des Chaos*. Frankfurt am Main: Insel Taschenbuch
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984) *Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam Books
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1986) *Dialog mit der Natur (5. Auflage)*. München: Piper
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1993) *Das Paradoxon der Zeit. Zeit, Chaos und Quanten*. München: Piper
- Senge, P. M. (1996) *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta

- Stacey, R. D. (1992) *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London: Kogan Page
- Stacey, R. D. (1995) The Science of complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16, 477-495
- Stacey, R. D. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000) *Complexity and Management. Fad or Radical Challenge to System Thinking?* London: Routledge
- Strunk, G. & Schiepek, G. (2014) *Therapeutisches Chaos. Eine Einführung in die Welt der Chaostheorie und der Komplexitätswissenschaften*. Göttingen: Hogrefe
- Thiéart, R.-A. & Forgues, B. (1995) Chaos Theory and Organization. *Organization Science*, 6 (1), 19-31
- Thiéart, R.-A. & Forgues, B. (1997) Action, Structure and Chaos. *Organization Studies*, 18 (1), 119-143
- Turnheim, G. (1991) *Chaos und Management*. Wien: MANZ Wirtschaft
- Volberda, H. W. (1998) *Building the Flexible Firm*. Oxford: Oxford University Press
- Warnecke, H.-J. (1993) *Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen*. Berlin: Springer