DER

vol.01

WILHELM

AUSGABE 1

DER WILHELM. AUSGABE 1. SEPTEMBER 2015.

Interdisziplinäres Undergraduate Research Journal.

Herausgeber: Paul Kumst, Sabrina Pensel, Jens Wäckerle und Nicole Widmann.

Eine studentische Initiative (akkreditiertes ZUPER-Projekt) der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

Internet: zu.de/derwilhelm

VORWORT

Liebe Leserin und lieber Leser,

endlich ist es soweit: Wir veröffentlichen die Erstausgabe von „Der Wilhelm“. Der Wilhelm ist das interdisziplinäre Undergraduate Research Journal der Zeppelin Universität. Gegründet als studentische Initiative, hat Der Wilhelm sich das Ziel gesetzt, studentische Forschung sichtbarer zu machen und Studierenden die Möglichkeit zu bieten, ihre Forschungsarbeiten nicht einfach in der Schublade verschwinden zu lassen.

In dieser Erstausgabe präsentieren wir stolz sechs Artikel und zwei Forschungsberichte von Autorinnen und Autoren aller Studienprogramme der Zeppelin Universität, die während des Humboldt-Jahres im Fall 2014 und Spring 2015 entstanden sind. Das Humboldt-Jahr ist fester Bestandteil des Bachelor-Curriculums aller vier Studienprogramme. Studierende haben die Möglichkeit sich ein Jahr lang mit ihrer Forschungsfrage zu befassen: sei es als freies oder assoziiertes Forschungsprojekt oder in der fachlichen Vertiefung. Unterstützt werden sie dabei von ihren wissenschaftlichen Betreuern.

Warum sollte man studentische Forschung sichtbar machen? Schließlich gibt es an der Universität auch „richtige“ Wissenschaftler, die „echte“ Forschung produzieren und publizieren. Das forschende Lernen ist fester Bestandteil des Studiums an der Zeppelin Universität. Mit dem Wilhelm ermöglichen wir es Studierenden, das forschende Lernen „weiterzudenken“. Der Wilhelm ist eine Plattform, die studentischer Forschung nicht nur Sichtbarkeit ermöglicht, sondern auch die Möglichkeit gibt, publizieren zu lernen. Die Qualität wird dabei durch einen mehrstufigen Prozess gesichert. Zunächst brauchen alle Artikel die Freigabe von dem jeweiligen Betreuer. Durch das anschließende Review-Board erhalten alle Autorinnen und Autoren Feedback von Wissenschaftlern und Kommilitonen. Anschließend haben sie die Möglichkeit, ihre Artikel nochmals zu verbessern. Erst dann werden sie im Wilhelm veröffentlicht.

Bei den Artikeln handelt es sich um Kurzzusammenfassungen, die die wichtigsten Ergebnisse und die zentralen Ideen des Forschungsprojektes beinhalten. Wer sich für eine komplette Forschungsarbeit interessiert, darf gerne die Autorin bzw. den Autor kontaktieren, dafür sind unter jedem Artikel die Kontaktdaten zu finden. Die Forschungsberichte sollen exemplarisch den (studentischen) Forschungsprozess veranschaulichen und Einblicke in studentische Forschungsprojekte verschaffen. Auch hier dürfen die Autoren bei Interesse kontaktiert werden.

Über Anmerkungen und Feedback freuen wir uns immer sehr, genauso wie über neue Autorinnen und Autoren. Wir sind zu erreichen unter: derwilhelm@zeppelin-university.net

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Das Team von „Der Wilhelm“: Nicole Widmann, Sabrina Pensel, Jens Wäckerle und Paul Kumst

INHALTSVERZEICHNIS

ARTIKEL

Marcel Caesmann:
Geschäftsmodellinnovation in Familienunternehmen 5

Lidwina Gundacker:
Russian Oligarchs and Economic Inequality in Russian Regions – a quantitative Assessment 8

Paul Kumst:
How Technological Capabilities Influence the Process of Securitization: A Qualitative Content Analysis of Two National Defense Strategiest 12

Sabrina Pensel:
Dem Menschen wieder Raum geben – Neue Arbeit als Chance und Herausforderung für Unternehmen am Beispiel firmeneigener Inkubatoren 14

David Rizor:
Sportligen als Ökosysteme – Strategien und Grenzen 17

Nicole Widmann:
Schule als Organisation 20

FORSCHUNGSBERICHTE

Felix Gmehling:
Ausmaß und Folgen der Präsenz von ehemaligen Profifußballern in Führungsgremien von Bundesligavereinen 22

Aidin Ahmadi und Paul Naudascher:
Hashtag Europa – Grenzgänger der Türkei 24

GESCHÄFTSMODELLINNOVATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

MARCEL CAESMANN

Einleitung

In einer globalisierten Welt mit zunehmend kürzeren Produktlebenszyklen und steigendem Wettbewerb, ist Innovation zu einer zentralen strategischen Aufgabe für Firmen geworden. Innovation wird als wesentlicher Bestandteil von (Familien-) Unternehmenserfolg gesehen (Kellermanns, Eddleston, Sarathy & Murphy, 2012). Das Ziel eines langfristigen Unternehmenserhalts, welches vor allem in Familienunternehmen mit einer transgenerationalen Vision sichtbar ist, verstärkt sogar die Relevanz von Innovation zusätzlich, da Innovation eine zentrale Rolle für das langfristige Überleben eines Unternehmens spielt (Cruz & Nordqvist, 2012). Insbesondere die Innovation von Geschäftsmodellen rückt in jüngster Vergangenheit zunehmend in den Fokus von Wirtschaft und Wissenschaft (u.a. Baden-Fuller & Morgan, 2010; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013).

Bedenkt man die wichtige Rolle, die Innovation für den Unternehmenserfolg spielt, und die weltweit dominierende Unternehmensorganisationsform Familienunternehmen (La Porta, Lopez-De-Silanes & Shleifer, 1999), ist es durchaus überraschend, dass unser Verständnis für Innovationsprozesse in Familienunternehmen noch immer unvollständig und widersprüchlich ist.

Theorie

Die Literatur zu Innovation in Familienunternehmen ist sehr widersprüchlich (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013). Auf der einen Seiten gibt es eine Reihe von Studien, die einen negativen Zusammenhang zwischen Familieneinfluss und Innovationskraft eines Unternehmens aufzeigen (u.a. Chen & Hsu, 2009; Chrisman & Patel, 2012; Czarnitzki & Kraft, 2009). Am anderen Ende des Spektrums in der Literatur stehen Studien, die bei Familienunternehmen sogar ein *special something* (Gudmundson, Tower & Hartman, 2003, S. 15) finden, das sie besonders affin für Innovationen macht (u.a. Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006; Hsu & Chang, 2011). Wie kann dieses heterogene Innovationsverhalten innerhalb der Gruppe von Familienunternehmen erklärt werden?

De Massis et al. (2014) und Chrisman et al. (2015) bieten mit dem *Ability and Willingness Paradox* einen möglichen Erklärungsansatz an. Die Autoren argumentieren, dass weder *Ability* (= Fähigkeit zu Innovationsverhalten), noch *Willingness* (= Bereitschaft zu Innovationsverhalten) alleine ausreichen, um Innovationsverhalten in Familienunternehmen zu erklären, sondern dass immer beides vorhanden sein muss. Während der Einfluss der Familie auf die *Ability* Dimension bereits Aufmerksamkeit erfahren hat (u.a. Hsu & Chang, 2011; Zahra, 2005), bleibt unklar wie die Familie die *Willingness* Dimension beeinflusst.

Ein weiterer Faktor für die unzureichende Erklärung für den Einfluss der Familie auf das Innovationsverhalten von Familienunternehmen, könnte in der falschen Operationalisierung der Variable Familie liegen. Die meisten existierenden Studien nehmen *Family Involvement*, in Form von Familieneigentum, -management, und -kontrolle als Proxy für den Einfluss der Familie. Dies reflektiert jedoch lediglich das Potenzial zur Einflussnahme durch die Familie und kann nicht die Frage beantworten wie Familien das Unternehmen tatsächlich beeinflussen.

Die zentrale Forschungsfrage meines Projektes ist daher: Wie beeinflusst die Variable Familie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation in Familienunternehmen?

Methode

Da dieses Projekt darauf abzielt neue Hypothesen zu generieren und Fragen nach dem „Wie“ und „Warum“ zu beantworten, fiel die Wahl auf einen Grounded Theory Ansatz (Glaser & Strauss, 1967). Um in einem Prozess des ständigen Vergleichs Hypothesen zu gewinnen, wurden Daten von drei gezielt ausgewählten Familienunternehmen in Form von persönlichen Interviews, Presseartikeln und Homepage-Informationen erhoben.

Um die Fälle kontrastieren zu können und um einem möglichen Bias entgegenzuwirken, wurde darauf geachtet, dass sich die Unternehmen in einigen wichtigen Variablen voneinander unterscheiden. So sind die Unternehmen in verschiedenen Branchen aktiv, das Unternehmensalter variiert von 28 bis 62 Jahre, die Mitarbeiteranzahl erstreckt sich von 120 bis 800 und die Anzahl an aktiven Familienmitgliedern im Unternehmen variiert von Fall zu Fall stark. Zudem wurden die Fälle so gewählt, dass sie sich in unterschiedlichen Phasen des Generationenübergangs befinden. Ein Unternehmen hatte den Übergabeprozess gerade abgeschlossen, in einem waren zum Zeitpunkt der Untersuchung zwei Generationen in der Führung involviert und im dritten Unternehmen war ein Generationenübergang in Zukunft angedacht.

Durch offenes Kodieren wurde in einem ersten Schritt ein Zugang zu den Daten entwickelt. In einem zweiten Schritt führte axiales Kodieren zu einer Schärfung von theoretischen Kategorien, welche in einem dritten Schritt mittels selektiven Kodierens in den Daten validiert wurden.

Ergebnisse

Ein differenzierteres Bild der Variable Familie wurde in den Interviews deutlich. Man muss unterscheiden zwischen der konkreten Familie, was sich auf die tatsächlichen Familienmitglieder bezieht und wie sie das Unternehmen durch ihre Kommunikation beeinflussen, und einem abstrakten Konzept von Familie, welches sich auf die allgemeinen Werte und Ziele als Familie bezieht. Dieses abstrakte Konzept von Familie ist dabei losgelöst von den konkreten Familienmitgliedern. So ist ein häufig genanntes Ziel, das Unternehmen innerhalb der Familie weiterzugeben, selbst wenn allen konkreten Familienmitgliedern die notwendige Qualifikation zur Leitung des Unternehmens abgesprochen wird. Diese Unterscheidung ermöglicht der Variable Familie unterschiedliche Wege und Strategien, wie sie das Unternehmen beeinflussen kann.

In Bezug zu Geschäftsmodellinnovation in Familienunternehmen konnte zudem der Generationenübergang als eine Phase identifiziert werden, die Innovationstätigkeiten positiv unterstützt (vgl. Hauck & Prügl, 2015). Der Wunsch der nachfolgenden Generation, sich selbst zu verwirklichen, die Signalwirkung von Innovation und der potenziell förderliche Konflikt können positiv auf die Innovationstätigkeit wirken. Allerdings müssen die Autoritätsstrukturen zwischen Senior- und Juniorgeneration klar kommuniziert und schrittweise transformiert werden, da sie einen Hauptgrund für das Scheitern von Innovation in der Nachfolgephase darstellen.

Darüber hinaus sind Familienunternehmen möglicherweise weitaus flexibler in ihren Innovationsstrategien als bisher angenommen. Das fokale Ziel, den Erhalt des Unternehmens innerhalb der Familie, ermöglicht es Familienunternehmen, *Trial and Error*-Strategien zu fahren und aufgrund eines wertebasierten Führungsansatzes kurzfristige Strategiewechsel zu vollziehen. Das fokale Ziel des Unternehmenserhalts hilft dabei trotz kurzfristiger Wechsel bei untergeordneten Zielen nicht die übergeordnete Identität zu verlieren. Diese sorgt dafür, dass alle Stakeholder, die zum Unternehmenserfolg beitragen, weiterhin integriert bleiben.

Fazit

Die Variable Familie beeinflusst den Prozess der Geschäftsmodellinnovation auf unterschiedliche Weise. Konkrete Familienmitglieder und abstrakte Wertvorstellungen von Familie können den Prozess der Geschäftsmodellinnovation gleichzeitig fördern und behindern. Familienunternehmer, die sich dieser Differenzierung bewusst sind, können den Generationenübergang als potenziell besonders fruchtbares Zeitfenster für Geschäftsmodellinnovation nutzen und eine besondere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in langfristigen Unternehmenserfolg umwandeln.

Die Ergebnisse dieser explorativen Studie geben neue Ansätze für eine differenziertere Betrachtung der Variable Familie. Für ein tieferes Verständnis könnte zukünftige Forschung auch die Positionen von Familienmitgliedern untersuchen, die selbst nicht im Unternehmen aktiv sind. Zudem muss der Einfluss der Variable Familie auf den Prozess der Geschäftsmodellinnovation in größeren Fallzahlen untersucht werden, um zu prüfen, ob die hier präsentierten Ergebnisse sich auch in anderen Kontexten wiederfinden.

Über den Autor:
Marcel Caesmann, Sociology, Politics and Economics
Betreuer: Prof. Dr. Reinhard Prügl
Kontakt: m.caesmann@zeppelin-university.net

Literaturverzeichnis

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning, 43*(2–3), 156-171.

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal, 34*(4), 464-482.

Chen, H.-L., & Hsu, W.-T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. Family *Business Review, 22*(4), 347-362.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management, 32*(3), 310-318.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal, 55*(4), 976-997.

Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review, 19*(4), 275-288.

Craig, J., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on i nnovation in family firms. *Family Business Review, 19*(1), 1-10.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics, 38*(1), 33-49.

Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2009). Capital control, debt financing and innovative activity. *Journal of Economic Behavior & Organization, 71*(2), 372-383.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review, 26*(1), 10-31.

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management, 52*(2), 344-364.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.* Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter.

Gudmundson, D., Tower, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 8*(1), 1-17.

Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy, 6*(2), 104-118.

Hsu, L.-C., & Chang, H.-C. (2011). The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. *Industry and Innovation, 18*(7), 709-727.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics, 38*(1), 85-101.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance, 54*(2), 471-517.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review, 18*, 23-40.

RUSSIAN OLIGARCHS AND ECONOMIC INEQUALITY IN RUSSIAN REGIONS - A QUANTITATIVE ASSESSMENT

LIDWINA GUNDACKER

Introduction

When the Soviet Union collapsed in 1990/91 the new political leaders faced a stagnating economy, skyrocketing expenses, petrified political institutions and dismal living standards. The Yeltsin crew taking over power in 1991 sought salvation in an unrestricted turn to market economy. The immediate and enthusiastic commitment to the performance of such radical change gave rise to a business elite that controls large parts of the Russian economy until today (see e.g. Desai 2005; Åslund 1991; Guriev and Rachinsky 2005). The so called 'oligarchs' [1] not only took a dominant position in the Russian economy but soon established ties with political authorities, gaining access to the political sphere as well (see for example Schröder 1999; Kryshtanovskaya and White 2005; Yakovlev 2006). The evolving cycle of power and property was of very exclusive nature (see Gundacker 2015, ill. 1) and enabled the oligarchs to effectively impede governmental and market structures that could perform effective re-distribution of the newly generated income and wealth. Steeply rising levels of inequality were the result.
Which effect do the oligarchs have on income inequality in the Russian regions? The paper seeks to analyze the relationship of oligarchs and economic inequality [2]. A quantitative analysis is driven, based on a unique regional data set on oligarchic dominance in Russian Regions in 2003.

Hypothesis

In order to properly study the relationship of oligarchs and economic inequality in Russia it is important to understand how the oligarchs gained control in the transition period after the fall of the Soviet Union. This article identifies two major factors that contribute to the rise of the new business elite: weak political institutions and low levels of social capital in transitioning Russia.
The Russian state faced a stagnating economy ridden by growing debt, exploding prices and falling production; the reforms introduced by the Gorbachev regime (1985-1991) further increased the autonomy of large economic actors while the state's institutions declined and petrified gradually (Pipes 1984; Brunce 1999). The succeeding Yeltsin administration immediately committed to the performance of a radical change (see e.g. Kryshtanovskaya and White 2005; Desai 2005; Shlapentokh 1999). The aim of an instant efficient market economy was approached with an exclusive focus on liberalizing prices, privatization and land reform (O'Brien and Patsiorkovskiĭ 2006) [3]. The Yeltsin crew skipped the construction of institutional support to accompany these radical changes and the re-allocation of assets. Bold market-orientation was thought to compensate the lack of a robust institutional environment. Reforms were monetarist and anti-inflationary, but not of structural nature (Afanasyev 1994).
The second major factor that contributed to the rapid emergence of the oligarchs in Russia is a weak Russian civil society with low levels of social capital [4]. The century-long authoritarian rule in Russia leaves civil society "almost completely eradicated" (Evans, Henry, and Sundstrom 2006, 46; see also Henderson 2011; Taylor, Kazakov, and Thompson 1997). Recent studies still find little political and social activity or interests in relevant issues amongst the Russian society today (see Crotty and Crane 2004; Rutland 2006). Instead, the importance of personal relationships and patronages continued, while the institutionalizing of the rule of law "has proceeded slowly", due to contradictory legal codes, their arbitrary enforcement and an underdeveloped court system (Graham 1999, 328).
Following the collapse of the Soviet Union the small group of oligarchs well connected with regional and federal authorities gradually established a cycle of power and property that permits no entry for outsiders, effectively impeding governmental and market structures that could perform effective re-distribution of the newly generated income and wealth (Yakovlev 2006; Kryshtanovskaya and White 2005; Graham 1999; Barnes 2003; Orttung 2004 amongst others). It is therefore expected that regions with stronger oligarchic dominance suffer from higher inequality than regions with lower or no oligarchic presence.

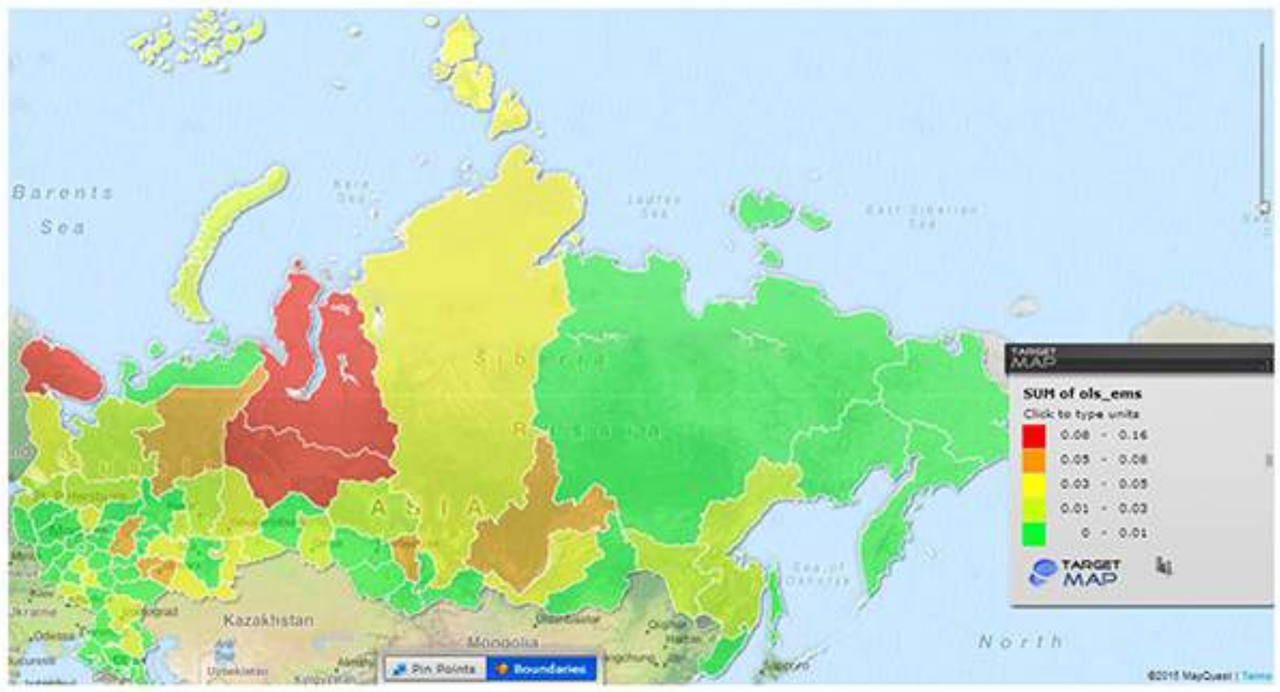
[1] The term 'oligarch' describes a business man with considerable resources that enable him to influence politics on the national level (Guriev and Rachinsky 2005)

[2] This study will focus on income inequality rather than wealth inequality.

[3] See on the "loans-for-shares" program and its consequences e.g. Schröder 1999, Guriev and Rachinsky 2005, Desai 2005)

[4] Social capital is a form of a resource (just as human or cultural capital) that is based on norms and values, available to those individuals who share access to a particular social context (Coleman 1990)

[5] a concept mainly developed and applied by Western scholars that describes the "sphere of social organization that involves the efforts of citizens acting largely independently of the state" (Evans 2008, 904). Given abundant levels of social capital, a dense civil society may emerge (Fukuyama 2000).



Ill. 1 Map of Russian Oligarchs
Oligarchs' Presence (in %, own illustration)

Model and Data

Which effect do Russian oligarchs have on income inequality in Russia? The main model unfolds as follows:

Equation 1

$$gini_i = \alpha_i + \beta_i\, oligarchs_i + \gamma_i\, lnypc_i + \delta_i\, industry_i + \mu_i\, control_variables_i + \varepsilon_i$$

for i regions with income inequality $gini_i$ as the dependent variable. Oligarchic dominance is the first independent variable and is measured as the percentage share oligarchic employment holds of total regional employment ($oligarchs_i$). Gross Regional Product per capita (GRP p.c. in million Rubles, $lnypc_i$) and industrial production (sales in 1000 Rubles, $industry_i$) are additional explaining variables [6].
The control variables include the share of urban population in the regions ($urbanshare_i$) overall population in the regions ($population_i$), distance to Moscow (in km, $distmoscow_i$) and dummies for oil and gas regions ($doil_i$ $dgas_i$)[7]. . enotes the error term. Income inequality is measured by the Gini Index.[8]
For the quantitative analysis a unique regional data set on oligarchic dominance in Russian Regions in 200$\hat{\varepsilon}_i$ was thoroughly generated. It is based on a rich data set on ownership structure in Russia in 2003 provided by Guriev and Rachinsky (2005), identifying 22 oligarchs or oligarch groups. In order to identify the geographical spheres of influence of oligarchs this exhaustive data set was then extended by the location of oligarchs' businesses [9]. The dataset generated reveals a variance from 0 to 16 percent of oligarchic dominance within the Russian regions, as illustrated in illustration 1.

Results and Discussion

Do oligarchs drive economic inequality in Russian regions? The estimation described above is tested in an OLS regression with 79 regions. The main model (1) shows out persistently significant effects on economic inequality in Russian regions (cf. Table 1). The regression yields the expected positive coefficient of oligarchic dominance. A hypothetic increase in oligarchic dominance by 1 leads to an increase of the Gini coefficient by more than 30 percentage points. Also an increase in GRP p.c. has a positive effect, but considerably smaller than the effect of oligarchs. Contrary to the expected effect, a higher industrial share turns out to decrease income disparities. As the industrial share is calculated as a share of GRP this effect most likely stems from GRP changes.

[6] The effects of income changes are much stronger for higher income classes than for lower income classes in Russia (see table 1 in Gundacker 2015). The effect of a change in GRP on economic inequality must therefore be included in the model. Furthermore, there is a large presence of oligarchs in the industrial sector (see the correlation of oligarchs and industrial share in Gundacker 2015, appendix A12) which needs to be accounted for in the model. Higher inequality may stem from the dominating position of the industry (where large profits can be realized but the wages of Russian industrial workers, constituting a large share of the population, remain at moderate levels).

[7] The inclusion of these control variables is motivated as follows: higher inequality may prevail in large cities, firstly due to the common presence of industry, and secondly due to a larger spectrum of employment types and, thus, a wider range of wages (Haworth, Long, and Rasmussen 1978). Therefore, is included. Broader ranges of wages may also prevail in larger populations, so overall population is included as well. Further, progress and development have their epicenter in Moscow, just as political decision-making and economic resources are concentrated in the capital (Lehmann and Silvagni 2013), possibly leaving those regions worse off that are far away from the Russian capital. The variable distance to Moscow is included to account for this factor. And finally, oil and gas resources may be hidden as a causal factor behind the oligarchs. Lucrative extractive industries provide the owners with huge resources contributing to economic growth in a way that they do not feel obliged to start a dialogue or share power with broader social groups (for more on Russia and the "resource curse" see Karl 1997).

[8] The Gini Coefficient measures the dispersion of income amongst a nation's residents and serves as a common measure of inequality of income or wealth. The index ranges from 0 to 1 denoting perfect equality and maximal inequality, respectively. Due to better readability values are expressed as percentage (from 0 to 100).

[9] Oligarchic dominance in each region is measured by the share of employment oligarchs hold from total employment in the region. Total regional employment is derived from ICSID (2013). For summary statistics and the entire list of regions see A13 and A7 in Gundacker 2015.

Causes of Income Inequality

VARIABLES	(1) gini	(2) gini	(3) gini	(4) gini
oligarchs	0.327**	0.310**	0.311**	0.306**
	(0.0323)	(0.0106)	(0.0129)	(0.0136)
lnypc	0.0414***	0.0331***	0.0329***	0.0320***
	(0.00238)	(1.33e-07)	(0.0000165)	(0.000205)
industry	-0.0498**	-0.0483***	-0.0479***	-0.0491***
	(0.0161)	(0.000890)	(0.00464)	(0.00438)
urbanshare		-0.000075	-0.00007.89	-0.0000815
		(0.812)	(0.808)	(0.805)
population		1.05e-08***	1.06e-08***	1.08e-08***
		(0.00134)	(0.000663)	(0.00106)
distance_moscow			1.01e-07	2.34e-07
			(0.934)	(0.853)
doil				0.00642
				(0.438)
dgas				-0.00520
				(0.486)
Constant	-0.0591	0.0164	0.0187	0.0291
	(0.646)	(0.762)	(0.785)	(0.703)
Observations	79	79	79	79
Adjusted R-squared	0.452	0.636	0.631	0.624

Robust p-value in parentheses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

TABLE 1 REGRESSION TABLE

The results remain significant also when further control variables are included (2)-(4). Neither large cities within a region nor peripheral locations seem to increase or decrease income disparities. Furthermore, neither oil nor gas resources in a region have a significant impact on inequality. Rather, it is the presence of oligarchs' businesses that significantly increases income inequality by a non-negligible degree. Oligarchic presence and oil and gas resources in a region do correlate positively, but at rather low levels (see A4). The only control variable that proves to have a significant effect throughout the calculations is population, but with a very small factor.
The reported explained variance exceeds 60%, acknowledging the rather high explanatory power of the developed model.

Conclusions

The results of this study reveal that measured variance in economic inequality amongst Russian regions is markedly not the result of regional economic or geographic characteristics such as industrial dominance or natural resources, and also the general increase of inequality due to economic growth is not the main driver. Rather, it is the result of oligarchic dominance. The analysis has shown that oligarchic presence has a highly significant effect on economic inequality in Russian regions. Russia's trajectory to market economy shaped an economic and social structure that is consolidating its exclusive character in a way that access to political decision-making and economic success is limited to small elite circles. The newly emerged dominant economic players enjoy enormous political power. They are well connected to the offices of political decision-makers which puts them into the position to prevent the development of effective institutions and maneuvers them out of the range of effective judicial and political control. Like this, the so called oligarchs were able to prevent income re-distribution and the entry of new economic players. This leads regions with large oligarchic conglomerates into higher economic inequality. It stands to reason that oligarchs' businesses employing large shares of the population generate economic growth in the regions, but the generated income is channeled away from society.

Über die Autorin:
Lidwina Gundacker, Sociology, Politics and Economics.
Betreuer: Prof. Dr. Jarko Fidrmuc
Kontakt: l.gundacker@zeppelin-university.net

Literaturverzeichnis

Afanasyev, Yuri N. 1994. "Russian Reform Is Dead: Back to Central Planning." *Foreign Affairs 73* (2): 21–26.

Åslund, Anders. 1991. "The Soviet Economy After the Coup." *Problems of Communism 40* (6): 44–52.

Barnes, Andrew. 2003. "Comparative Theft: Context and Choice in the Hungarian, Czech, and Russian Transformations, 1989-2000." *East European Politics and Societies 17* (3): 533–65.

Brunce, Valerie. 1999. *Subversive Institutions.* Cambridge University Press.

[10] Note, however, the possible endogeneity of oligarchic dominance. Prevailing inequality might have been the ground for business men to unfold their business empires. Further research may address this issue in an instrumental variable regression analysis.
[11] See also regression results when Moscow City and St. Petersburg are excluded (in Gundacker 2015, appendix A14)

Coleman, James S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.

Crotty, Jo, and Andrew Crane. 2004. "Transitions in Environmental Risk in a Transitional Economy: Management Capability and Community Trust in Russia." *Journal of Risk Research* 7 (4): 413–29.

Desai, Padma. 2005. "Russian Retrospectives on Reforms from Yeltsin to Putin." *Journal of Economic Perspectives 19* (1): 87–106.

Evans, Alfred B. 2008. "Putin's Legacy and Russia's Identity." *Europe-Asia Studies 60* (6): 899–912.

Evans, Alfred B., Laura A. Henry, and Lisa McIntosh Sundstrom. 2006. *Russian Civil Society: A Critical Assessment*. Armonk, NY (u.a.): Sharpe.

Fukuyama, Francis. 2000. *Social Capital and Civil Society*. Edited by IMF Institute. Washington, D.C.: International Monetary Fund, IMF Institute.

Graham, Thomas. 1999. "From Oligarchy to Oligarchy: The Structure of Russia's Ruling Elite." *Demokratizatsiya: The Journal of Post Soviet Democratization*, no. 7(3): 325–40.

Gundacker, Lidwina. 2015. "Russian Oligarchs and Economic Inequality in Russian Regions - a Quantitative Assessment." *Unveröffentlichte Forschungsarbeit. Zeppelin Universität. Friedrichshafen.*

Guriev, Sergei, and Andrei Rachinsky. 2005. "The Role of Oligarchs in Russian Capitalism." *Journal of Economic Per spectives* 19(1): 131–50.

Haworth, Charles T., James E. Long, and David W. Rasmussen. 1978. "Income Distribution, City Size, and Urban Growth." *Urban Studies* 15 (1): 1–7.

Henderson, Sarah. 2011. *Civil Society in Russia: State Society Relations in the Post-Yeltsin Era*. Seattle, WA: National Council for Eurasian and East European Research.

ICSID International Center for the Study of Institutions and Development. 2013. "Social and Economic Database Russia." Moscow: National Research University Higher School of Economics.

Karl, Terry Lynn. 1997. *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States. Berkeley: University of California Press.*

Kryshtanovskaya, Olga, and Stephen White. 2005. "The Rise of the Russian Business Elite." *Communist and Post-Communist Studies* 38 (3): 293–307.

Lehmann, H., and M. Silvagni. 2013. "Is There Convergence of Russia's Regions?: Exploring the Empirical Evidence: 1995-2010." OECD Economics Department Working Papers, *OECD Economics Department Working Papers*, 1083: 1–46.

O'Brien, David, and Valery Patsiorkovskiĭ. 2006. *Measuring Social and Economic Change in Rural Russia: Surveys from 1991 to 2003*. Lanham, Maryland: Lexington Books.

Orttung, Robert W. 2004. "Business and Politics in the Russian Regions." *Problems of Post-Communism* 52(2): 48–60. Pipes, Richard. 1984. "Can the Soviet Union Reform?" Foreign Affairs 63(1).

Rutland, Peter. 2006. "Business and Civil Society in Russia." *In Russian Civil Society - a Critical Assessment*, 73–94. New York: M.E.Sharpe.

Schröder, Hans-Henning. 1999. "El'tsin and the Oligarchs: The Role of Financial Groups in Russian Politics Between 1993 and July 1998." *Europe-Asia Studies*. 51 (6): 957–88.

Shlapentokh, Valdimir. 1999. "Social Inequality in Post-Communist Russia: The Attitudes of the Political Elite and the Masses (1991-1998)." *Europe-Asia Studies*. 1999: 1167–81.

Taylor, Thomas C., Alexander Y. Kazakov, and C. Michael Thompson. 1997. "Business Ethics and Civil Society in Russia." *International Studies of Management & Organization* 27 (1): 5–18.

Yakovlev, Andrei. 2006. "The Evolution of Business – State Interaction in Russia: From State Capture to Business Cap ture?" *Europe-Asia Studies* 58 (7): 1033–56.

„HOW TECHNOLOGICAL CAPABILITIES INFLUENCE THE PROCESS OF SECURITIZATION: A QUALITATIVE CONTENT ANALYSIS OF TWO NATIONAL DEFENSE STRATEGIES"

PAUL KUMST

Im April 2012 bestätigte ein ranghoher Vertreter der Obama Administration zum ersten Mal offiziell den Einsatz von Drohnentechnologie im Rahmen der Terrorbekämpfung. Der Sprecher, John Brennan, wurde dabei von einer Anti-Kriegs-Aktivistin unterbrochen. Während die Ordner Medea Benjamin aus dem Veranstaltungsraum trugen, erhob sie einen schwerwiegenden Vorwurf: „*you* [die Regierung der Vereinigten Staaten, Anm. d. Verf.] *are making us less safe* […]".[1]

Was steckt hinter der Behauptung, dass eine Regierung, die mit dem größtmöglichen Aufwand und neuster Technologie danach strebt, ein zweites 9/11 zu verhindern, die Bürger tatsächlich größeren Gefahren durch ebendiese Bemühungen aussetzt? Erschafft Sicherheitstechnologie erst die Unsicherheit, die verringert werden soll?

Wie über Sicherheit nachgedacht wird, ist in Zeiten militärischer Spannungen in der Ost-Ukraine, der Gründung der Organisation Islamischer Staat und ungeklärter Auswirkungen des „Global War on Terror" eine bedeutende und berechtigte Frage. Ich habe mich im Rahmen des Humboldt-Jahrs näher mit militärischer Sicherheit beschäftigt. Diese Arbeit wird durch folgende Forschungsfrage geleitet: *Which factors explain successful military securitization in the 21st century?*

Während ökonomische Rahmenbedingungen oder die Verfassungsform bereits als Faktoren etabliert sind, soll, an die Behauptung der Aktivistin anknüpfend und durch aktuelle technologische Entwicklungen motiviert, untersucht werden, ob technologische Fähigkeiten eines Landes die Wahrnehmung militärischer Sicherheitsbedrohungen erhöhen. Die Hypothese der Arbeit lautet daher: *Enhanced technological capabilities increase military security.*

Begründet wird diese Vermutung durch Fordham (2004), der behauptet, dass militärische Fähigkeiten einen Einfluss auf unsere Bewertung von Sicherheit haben.

Theoretischer Rahmen

„Securitization Theory" ist ein Konzept, um Sicherheit zu beobachten (Buzan et al., 1997, Balzacq, 2010). Dieser konstruktivistische Ansatz ermöglicht die Beobachtung des Einflusses von diskursiver Politik auf Sicherheitsprobleme. Sicherheit, welche immer im Spannungsfeld zu einer existentiellen Bedrohung steht, wird dabei als „Sicherheitsempfinden" oder „Versicherheitlichung" (Securitization) verstanden. Je mehr Fälle erfolgreich versicherheitlicht wurden, desto größer die empfundene Bedrohung.

Methode

Die qualitative Inhaltsanalyse zweier offizieller Strategiepapiere weist darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen technologischen Fähigkeiten und dem nationalen Sicherheitsempfinden besteht. Die abhängige Variable „military securitizatzion" wird mittels nationaler Sicherheitsstrategien gemessen. Themen, die in diesen Dokumenten genannt werden, sind aus Regierungsperspektive sicherheitsrelevant. Um einen potentiellen Effekt beobachten zu können, wurde die Fallauswahl in einem non-similar Forschungsdesign aufgrund der erklärenden Variablen, „enhanced technological capbabilities" vorgenommen. Operationalisiert wurde diese mittels fünf unterschiedlicher Indikatoren: Verteidigungshaushaltsausgaben im Generellen und im Bezug auf Forschung und Entwicklung der Verteidigungsministerien, die Stärke von geistigen Eigentumsrechten, Patentanmeldungen im IT Sektor, die Stärke der Rüstungsindustrie und der Grad, mit dem Unternehmen neue verfügbare Technologien in deren Prozesse implementieren. Aus einem Pool von acht Ländern wurden die Fälle USA mit sehr hohen militärtechnologischen Fähigkeiten und Deutschland mit mittleren Fähigkeiten gezogen. Beide Länder sind aufgrund des Entwicklungsstandes und der Interessensstruktur vergleichbar.

[1] http://www.democracynow.org/2012/5/1/headlines/activist_medea_benjamin_disrupts_brennan_drone_speech (accessed: 26.01.2015)

Die jeweiligen Sicherheitsstrategien von 2011 bzw. 2012 dieser Länder wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. In einem ersten Schritt wurden Bedrohungen („successful securitized threat images") induktiv herausgearbeitet und nach deren jeweiliger Bedeutung geordnet.

Ergebnisse

Im US Dokument „*Sustaining U.S. Global Leadership*" weisen 47 Analyseeinheiten auf zehn Bedrohungen, im deutschen Dokument „*Defense Policy Guidelines*" 41 Sätze auf dreizehn Bedrohungen hin. Im zweiten Schritt wird untersucht, wie häufig Technologie im Kontext der definierten Bedrohungen als mögliche Lösung thematisiert wird. Im US Dokument finden sich zwanzig, im deutschen dreizehn solcher Stellen. Aufgrund der geringen Fallzahl wurden in einem dritten Schritt beide Dokumente analysiert und im Hinblick auf Bedrohungslage und Technikaffinität untersucht. Es wird festgestellt, dass sich die strategische Ausrichtung und beschriebenen Bedrohungsszenarien unterscheiden. Deutschland ist unspezifischer, mehr auf internationale Kooperation fokussiert und erwartet im Gegensatz zu den USA keine direkte Bedrohung für das eigene Territorium.

Diskussion und Fazit

Es wurde, entsprechend der Hypothese, beobachtet, dass das Land mit einem höheren Grad an technologischen Fähigkeiten (USA) eine qualitativ höhere Bedrohungsempfindung vermittelt und dazu neigt, diese öfter mit technologischen Mitteln zu lösen. Nach einer kritischen Reflexion des Forschungsdesigns wird jedoch deutlich, dass die Datenlage noch zu verbessern wäre, um die Hypothese eindeutig unterstützen zu können. Es wurde beispielsweise festgestellt, dass im Fall eines mittleren Grades technologischer Fähigkeiten (Deutschland) quantitativ mehr Bedrohungen – also ein höherer Grad an „military securitization" – vorliegen. Neben einer größeren Fallzahl sollten daher die Kategorien der Inhaltsanalyse in einer zukünftigen Arbeit stärker validiert werden. Trotz der Schwächen des Forschungsdesigns, kann diese Arbeit zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen Technologie und dem empfundenen Bedrohungsgrad besteht.

Technik ist ein Faktor, der erfolgreiche Versicherheitlichung im 21sten Jahrhundert potentiell erklärt. Eine erhöhte technische Befähigung scheint dazu zu führen, dass empfundene Bedrohungen öfter mittels technologischer Maßnahmen beantwortet werden. Medea Benjamins Vorwürfe sind aktueller denn je und verdienen auf Grund ihrer existentiellen Relevanz auch zukünftig und in ihrem gesamten Ausmaß eine intensive Prüfung.

Über den Autor:
Paul Kumst, Politics, Administration & International Relations (8. Semester)
Betreuerin: Katja Michalak, PhD
Kontakt: p.kumst@zeppelin-university.net

Literatur

Buzan, B. (1997). Security: *A New Framework for Analysis*. Boulder, Colo: Lynne Rienner Pub.

Balzacq, T. (Hrsg.). (2010). *Securitization Theory: How Security Problems Emerge and Dissolve*. Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York: Routledge.

Fordham, B. O. (2004). A Very Sharp Sword The Influence of Military Capabilities on American Decisions to Use Force. *Journal of Conflict Resolution*, 48(5), 632–656.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Auflage: Neuausgabe, 11., vollständig überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.

DEM MENSCHEN WIEDER RAUM GEBEN - NEUE ARBEIT ALS CHANCE UND HERAUSFORDERUNG FÜR UNTERNEHMEN AM BEISPIEL FIRMENEIGENER INKUBATOREN

SABRINA PENSEL

Die Tatsache, dass sich die Arbeitswelt wandelt, wird aktuell häufig diskutiert. Welche Chancen und Herausforderungen bringen diese Entwicklungen aber für Privatunternehmen mit sich? Mithilfe einer empirischen Untersuchung firmeneigener Inkubatoren versuche ich in meiner Humboldt-Arbeit, dieser Fragestellung auf den Grund zu gehen.

Theoretischer Rahmen

Seit Beginn der 1990er Jahre ist in der arbeitswissenschaftlichen Literatur vermehrt von einer einschneidenden Veränderung von Arbeit die Rede. Auslöser war der Beginn der *New Economy*, ein wirtschaftlicher Wandel, der sich an der zunehmenden Popularität des Internets festmachen lässt. Routinen der industriellen Massenproduktion und komplexe Unternehmenshierarchien werden der alten Wirtschaftsweise zugerechnet, die durch eine Informationswirtschaft mit globalisierten Märkten und digitalen Prozessen ersetzt wird (Gaida, 2011, S. 34). Produktlebenszyklen werden immer kurzweiliger und der Innovationsdruck steigt. Firmen mit langen Entscheidungsketten und einer strikten Trennung von Denken und Handeln, so wie sie der Taylorismus einst vorsah, erweisen sich als inhibitorische Systeme, die die nötige Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktmechanismen sowie Flexibilität und kreatives Potenzial kaum mehr aufbringen können. Stattdessen sind Vertrauensarbeitszeit, Teamwork und Selbstorganisation der Mitarbeiter im Trend. Dabei finden sich in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Perspektiven auf das Thema. Einige davon nehmen das Individuum stark in den Fokus, andere beschäftigen sich eher mit der Rolle von Organisationen. Im ersten Fall hat man es oft mit etwas romantisierenden Beschreibungen von Arbeit zu tun. Das liegt daran, dass zunehmend „ideelle und kulturelle Zuschreibungen auf Waren, Marken und Unternehmen projiziert werden" (Meschnig & Stuhr, 2003, S. 9) und dass Menschen die Arbeit im 21. Jahrhundert „als einen […] Handlungstyp versteh[en], vermittels dessen sich das Subjekt realisiert" (Bermes, 2008, S. 46). Frithjof Bergmann bezeichnet dieses Phänomen als *Neue Arbeit* (Bergmann & Friedland, 2007, S. 16). Das arbeitende Individuum mit seinen Charaktermerkmalen und Talenten gerät in den Fokus der Moderne. Inszenierte Lebensläufe und Netzwerkfähigkeiten entscheiden über den Erfolg (Beck & Beck-Gernsheim, 1994, S. 41). Der Arbeitsmarkt wird zum „Identitätsmarkt", auf dem Menschen dagegen ankämpfen, überflüssig zu werden, neue Erfahrungen akkumulieren und an der eigenen Karriere feilen (Meschnig und Stuhr, 2003, S. 9).

Aus organisationaler Perspektive sprechen Moldaschl und Voß (2002) jedoch eher von einer *Subjektivierung von Arbeit*. Das Ziel der Unternehmen besteht darin, „bürokratisch verschüttete[ ] subjektive[ ] Potenziale frei[zu]legen", die sich in Engagement, Kreativität, intuitivem Wissen, Empathie, Selbstkontrolle und Improvisation äußern (ebd. S. 29; Jäger, 2008, S. 124). Sie beschreiben damit eine neue Stufe der Instrumentalisierung menschlicher Arbeitskräfte, die nicht anders als im 19. und 20. Jahrhundert auf die Jagd nach Renditen und Umsatz zurückgeführt werden kann (Jäger, 2008, S. 126). Daraus resultieren für die Arbeitenden ganz neue Anforderungen, denn sie finden die Ressourcen und Vorgaben für ihre Arbeit nicht mehr zwangsläufig im Unternehmen selbst, sondern müssen zunehmend eigenes Wissen und Erfahrungen in die Organisationen mitbringen (Holtgrewe, 2003, S. 38).
Dies bringt für Großunternehmen jedoch nicht nur Chancen, sondern auch die Herausforderung einer geringeren Erwart- und Kontrollierbarkeit von betrieblichen Vorgängen mit sich. Fehler werden wahrscheinlicher. Angesichts dieses Risikos muss das System durch „improvisierte Methoden am Laufen" gehalten werden (Weick & Sutcliffe, 2003, S. 27). Ein Spannungsfeld, was eine gute Kenntnis der eigenen Organisation und ein gutes Wissens- und Erfahrungsmanagement voraussetzt.

Als Fallbeispiel für ein solches Spannungsfeld in Organisationen habe ich mich für die empirische Untersuchung firmeneigener Inkubatoren entschieden. Bei Inkubatoren handelt es sich um Förderprogramme für „Gründer in ihrem Gründungsvorhaben und Unternehmen in ihrer Entwicklung" (Spath & Walther, 2012, S. 14). Sie werden auch unter dem Begriff *Corporate Venturing* gefasst, da die Idee darauf abzielt, „die Stärken junger, innovativer Gründungseinheiten mit den positiven Elementen etablierter, ressourcenstarker Großunternehmen zu kombinieren" (Stein & Klein, 2005, S. 585). Im spezifischen Fall von firmeneigenen Inkubatoren geht es primär darum, das bestehende Geschäft weiterzuentwickeln, Marktpotenziale zu identifizieren und neue Projekte zu schaffen (ebd.).

Methode

In der Literatur wird der Inkubator der New Economy als Instrument zur Überwindung von Innovationsbarrieren beschrieben. Wie sich dies in der Realität äußert, habe ich mithilfe von sechs problemzentrieten Interviews nach Witzel (2000) untersucht. Diese Methode ermöglichte mir sowohl eine inhaltliche Orientierung an der Theorie, wie auch die notwendige Offenheit gegenüber neuer Aspekte aus der Praxis. Telefonisch sprach ich mit sechs Leitern von firmeneigenen Inkubatoren privater Großunternehmen aus den Branchen Telekommunikation, Consulting, Softwareentwicklung, TV, Postwesen, Marktforschung und Luftfahrt. Die Interviews wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet. Folgende Kategorien konnten gebildet werden: Konzept, Intention, Neues Arbeiten, Unternehmenscharakteristika, Projektbeispiele, Probleme und Herausforderungen, positive Effekte und Ausblick. Eine ausführliche Diskussion und Beschreibung der Methode sowie eine genaue Darstellung der Forschungsergebnisse befinden sich in der Originalarbeit (Pensel, 2015, S. 31-46).

Ergebnisse

In den Interviews ist deutlich geworden, dass bei Inkubatoren trotz vielfältiger Konzepte ähnliche Intentionen verfolgt werden. So wurden sie in den Gesprächen als „Gründungsgaragen" für das Ausprobieren und Umsetzen neuer Geschäftsideen sowie als Einrichtungen, die Infrastruktur für neue Arbeitsweisen (Kreativtechniken, offene Feedbackkultur, Projektarbeit etc.) bieten, charakterisiert. Neben Geschäftsentwicklung und Umsatzsteigerung sollen sie Innovationen begünstigen („Neues wagen"), Kommunikationskanäle erschließen (Zusammenarbeit mit z.B. Start-ups) und das Image der Firma verbessern. In der Evaluation der Programme haben die Leiter aber eher von der dauerhaften Etablierung neuer Arbeitsweisen sowie der persönlichen Weiterentwicklung von Mitarbeitern und einer verbesserten Arbeitsatmosphäre in ihren Unternehmen gesprochen. Themen wie Renditensteigerung rückten in den Hintergrund. Die Kategorie „Intention" weist einen starken Fokus auf das Umfeld des Unternehmens auf, die positiven Effekte scheinen dagegen vor allem auf das Innere, also die Arbeitspraktiken und das Miteinander Auswirkungen zu haben. Ich konnte in meinen Interviews damit eine Akzentverschiebung im Vorher-Nachher-Vergleich ausmachen.
Das Problem, was sich dabei am Deutlichsten zeigte, war, dass durch eine Verschiebung von organisationalen Unsicherheiten in das Handlungsfeld Inkubator, gleichzeitig auch neue Unsicherheiten erzeugt werden. Wie sich die Innovationsprojekte tatsächlich gestalten und ob sie erfolgreich verlaufen, kann nicht vorhergesagt werden. Deswegen kann ein Inkubator nur schwer über Detail- und Zielvorgaben gesteuert werden. Zwar kann er langfristig für Veränderungen im Unternehmen sorgen, dazu müssen die Erfahrungen mit neuen Problemlösungswegen und auch die dadurch entstandenen Schwierigkeiten aber in der Mutterorganisation thematisiert werden. Einerseits durch einen Rückfluss von Wissen, andererseits durch Angebote für Austausch unter den Mitarbeitern und Möglichkeiten für gemeinsames Lernen. In allen sechs Interviews wurde von den Leitern eingeräumt, dass dies derzeit noch unzureichend erfüllt wird, und die Projekte im Inkubator innerhalb der Organisation sehr isoliert stattfinden.

Fazit

Es bleibt die Erkenntnis, dass Unternehmen den Kontext, in den Inkubatoren eingebettet sind, durch gutes Wissens- und Erfahrungsmanagement sowie durch Reflexionsmöglichkeiten steuern und gestalten können. Das Innere des Inkubators sollte dagegen das bleiben, was es ursprünglich sein sollte: ein Frei-, Schutz- und Experimentierraum für Geschäftsideen von Mitarbeitern und für neue Arbeitsmethoden, der sich der Steuerung weitestgehend entzieht. Deutlich ist geworden, dass es sich bei Inkubatoren keinesfalls nur um eine Instrumentalisierung von Arbeitskräften handelt. Viel eher lernt die Organisation durch das Lernen des Individuums und die Erweiterung von Erfahrungshorizonten in der Geschäftsentwicklung gleich mit.

Über die Autorin:
Sabrina Pensel, Communication and Cultural Management
Betreuerin: Prof. Dr. Gabi Reinmann
Kontakt: s.pensel@zeppelin-university.net

Literatur:

Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1994). Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In ders. (Hrsg.), *Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften* (S. 10-42), Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bergmann, F. & Friedland, S. (2007). *Neue Arbeit Kompakt. Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft.* Freiamt: Arbor.

Bermes, C. (2008). Arbeit, Beruf und Person. Anthropologie des Handelns und Arbeitens. In W. Jäger & K. Röttgers, *Sinn von Arbeit. Soziologische und wirtschaftsphilosophische Betrachtungen* (S. 45-68). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gaida, K. (2011). *Gründen 2.0: Erfolgreiche Business-Inkubatoren mit neuen Internet-Tools.* Wiesbaden: Gabler.

Holtgrewe, U. (2003). Informatisierte Arbeit und flexible Organisation: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe. In K. Schönberger & S. Springer (Hrsg.), *Subjektivierte Arbeit: Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt* (S. 21-43). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Jäger, W. (2008). Arbeitsvermögen oder „Menschenregierung"? Der Sinn-Mythos moderner Arbeitsorganisation. In W. Jäger & K. Röttgers, *Sinn von Arbeit. Soziologische und wirtschaftsphilosophische Betrachtungen* (S. 110-160). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (2008). **Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken**. Weinheim und Basel: Beltz.

Meschnig, A. & Stuhr, M. (2003). *Arbeit als Lebensstil.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Moldaschl, M. & Voß, G. G. (2002). *Subjektivierung von Arbeit.* München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Pensel, S. (2015). *Dem Menschen wieder Raum geben – New Work als Chance und Herausforderung für Privatunternehmen am Beispiel firmeneigener Inkubatoren. Unveröffentlichte Forschungsarbeit:* Zeppelin Universität.

Spath, D. & Walter, A. (2012). *Mehr Innovationen für Deutschland. Wie Inkubatoren akademische Hightech-Ausgründungen besser fördern können. Acatech Studie.* Berlin & Heidelberg: Springer.

Stein, L. & Klein, H. (2005). Corporate Venturing – Wie deutsche Großunternehmen Innovationsbarrieren überwinden. In H. Hungenberg & J. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Management* (S. 581-602). Wiesbaden: Gabler.

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2003). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1(1), Art. 22, 1-9.

SPORTLIGEN ALS ÖKOSYSTEME - STRATEGIEN UND GRENZEN

DAVID RIZOR

Einleitung

Große Profisportligen erfreuen sich immer größerer Beliebtheit und erreichen neue ökonomische Dimensionen. Mittlerweile hat der globale Sportmarkt ein Volumen von 76,1 Mrd. US-Dollar erreicht, Tendenz steigend (vgl. ATKearney, 2014). Es stellt sich die spannende Frage, wie erfolgreiche Sportligen funktionieren und welche Strategien sich ableiten lassen. Hierzu erweitert die Arbeit das konventionelle sportökonomische Verständnis von Sportligen um die Perspektive der Ökosystemforschung.

Theorie

Theoretisch angelehnt ist diese Ökosystemforschung an das Konzept des biologischen Ökosystems, welches als „funktionelle Einheit aus Biozoenose und Biotop" definiert werden kann (Townsend et al., 2008, S. 428). Bereits Moores (1993) Adaption auf ökonomischer Ebene stellt das Konzept von klassischer Marktlogik und Konkurrenzverdrängung in Frage. Wie andere Netzwerktheorien stellt sie die Fähigkeit zur Kooperation eines Unternehmens mit Zulieferern und Produzenten in den Vordergrund für den ökonomischen Erfolg, erweitert die anderen Konzepte aber durch die explizite Einbeziehung der Konkurrenz (vgl. Autio & Thomas, 2013). Nur gemeinsam können Produkte und Dienstleistungen produziert und Wert für den Kunden geschaffen werden (Moore, 1993). Weder *WalMart* noch *Google* oder *Wikipedia* könnten ohne ein solches unterstützendes Ökosystem und eine gemeinsame Ko-Entwicklung auf Dauer erfolgreich sein. Solchen Fokalunternehmen (Keystone) obliegt die Steuerung und Stimulierung des Ökosystems (vgl. Autio & Thomas, 2013). Ko-Entwicklung ist unabdingbar für ein robustes Ökosystem, das technologischen Wandel meistert, Nischen kreiert und Diversität schafft (vgl. Iansiti & Levien, 2004).

Auch aus sportökonomischer Perspektive sind Wettbewerb und Kooperation integraler Bestandteil von Sportligen. Neale (1964) führte die Idee des umgekehrten gemeinsamen Produkts ein, bei dem zwei Produktionsprozesse von zwei Unternehmungen für die Erstellung eines Gutes notwendig sind. Im Falle von Teamsport braucht es analog mindestens zwei Vereine für das Produkt des Spiels. Besser noch lässt sich Wettbewerb in Form von kartellartigen Zusammenschlüssen, also den Ligen, realisieren (vgl. Késenne, 2008). Es ist sportökonomischer Konsens, dass neben der individuellen Klasse der Athleten die Spannung einer Liga entscheidend für den Erfolg dieser ist (‚competitive balance' und ‚uncertainty of outcome hypothesis') (vgl. Szymanski, 2003). Um diese Balance zu gewährleisten, greifen Ligen auf Regulierungen wie Gehaltsobergrenzen, Transferrestriktionen, Umverteilung von Fernseheinnahmen oder Draft-Systeme zurück (Oster, 204).

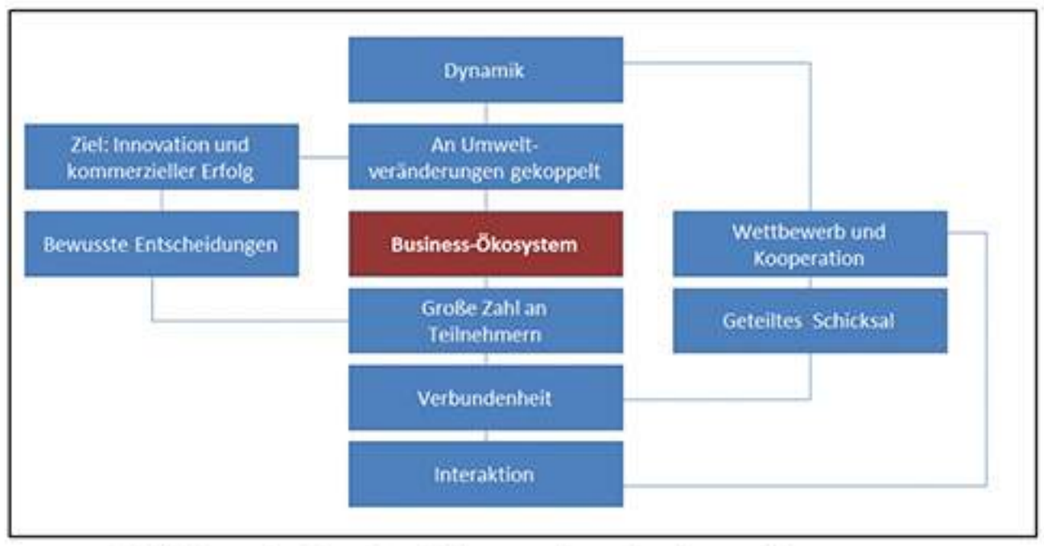


Abbildung 1: Charakterisierung eines Business-Ökosystems, in Anlehnung an Peltoniemi (2006), S.11

Analyse: Warum Sportligen wie Ökosysteme funktionieren

Sowohl in Sportligen als auch in Business-Ökosystemen sind Wettbewerb und gleichzeitige Zusammenarbeit entscheidend. Peltoniemi (2006) veranschaulicht die Charakteristika von Business-Ökosystemen (siehe Abbildung 1). Anhand dieser kann die Forschungsfrage beantwortet werden, dass Sportligen wie Ökosysteme funktionieren. Neben der Kombination aus Kooperation bezüglich Regeln oder Vermarktung und Wettbewerb an jedem Spieltag lässt sich feststellen, dass Ligen eine große Zahl an Teilnehmern haben. Durch das gemeinsame Produkt, den Wettbewerb, teilen Vereine automatisch ein gemeinsames Schicksal, sodass z.B. schwindendes Interesse an der Liga alle träfe, man denke nur an die Auflösung der NFL Europe. Mitglieder einer Liga können eigenständige Entscheidungen im Rahmen der Regeln treffen. Neben sportlichen Zielen ist auch der ökonomische Erfolg ein Motivator. Innovationen finden sich sowohl im taktischen Bereich als auch in der Vermarktung. Wöchentliche Veränderungen im Tabellenstand, Spielerwechsel, Taktikänderungen und Vermarktungsinnovationen deuten die Dynamik von Sportligen an. Schließlich ist das Schicksal einer Sportliga an eine sich verändernde Umwelt gekoppelt, wie durch Entwicklungen in ausländischen Sportligen, in anderen Sportarten oder in Unterhaltungsbranchen jenseits des Sports das Ökosystem. Verändertes Konsumentenverhalten, Globalisierung und Digitalisierung sind weitere Beispiele. Es kann also konstatiert werden, dass Sportligen die Eigenschaften von Ökosystemen teilen.

Zudem müssen die Grenzen des Ökosystems definiert werden. Zum System gehören Vereine, Spieler, Fans und die Ligaorganisation. Eine eindeutige Grenzziehung stellt sich jedoch wie in der Biologie und in der Ökonomie als schwierig dar (Bick, 1999; Autio & Thomas, 2013). Ländergrenzen sind wegen der internationalen Spieler- und Produktmärkte nicht trennscharf. Sportartikelhersteller bewegen sich, anderen Logiken folgend, außerhalb des Ökosystems.

Schließlich ist die ideale Größe einer Liga, also die Tragfähigkeit des Ökosystems, relevant. Ein Mittelweg zwischen qualitativer Ausgeglichenheit der Clubs und regionaler Reichweite zu den Fans ist essentiell. Diese starke Restriktion bezüglich der Größe steht im Gegensatz zu biologischen und ökonomischen Ökosystemen. So bieten starke biologische Ökosysteme unzählig viele Nischen für verschiedene Spezies, auch Ökosysteme wie App-Stores oder Wikipedia leben von sehr vielen Teilnehmern. Dies kann auch als eine konzeptionelle Grenze von Sportligen als Ökosystem verstanden werden.

Diskussion und Fazit: Strategische Positionierungen

Aus den gewonnenen theoretischen Erkenntnissen lassen sich konkrete strategische Empfehlungen für Akteure in Sportligen ableiten. Iansiti und Levien (2004) legen eine Nischen- oder Keystone-Positionierung für Unternehmungen in Ökosystemen nah.

Eine Nischenstrategie sollten Akteure wählen, die sich innerhalb des Systems auf ein eindeutig definiertes Segment konzentrieren können, indem sie die Qualität anderer Firmen hebeln. Eine Keystone-Strategie ist zu wählen, wenn eine Firma im Zentrum eines komplexen Netzwerks von asset-teilenden Beziehungen steht und sich in einem turbulenten Umfeld bewegt. Die Unternehmung sollte die Vielzahl an Ressourcen, von denen sie abhängt, klug managen. Dies impliziert eine Teilung des Vermögens mit den Geschäftspartnern, um aus dem gesamten Ökosystem durch seine Innovationsfähigkeit und Robustheit Kapital schlagen zu können. Dies steht im Gegensatz zum sogenannten physischen Dominator, der in erster Linie seinem Netzwerk Ressourcen entzieht. Was in manch gesättigter Industrie plausibel klingen mag, kann in einem dynamischen Ökosystem die Existenz gefährden (vgl. Iansiti & Levien, 2004).

Im direkten Bezug auf Sportligen ist zu empfehlen, dass kleine Vereine Nischenstrategien wählen, während große Vereine sich als Keystone wahrnehmen sollten: Kleine Vereine sollten Nischen besetzen, in denen sie sich entfalten können. Durch Innovation können sie die großen Vereine herausfordern und die Vitalität des Systems erhöhen. Diese Nische kann regionaler Natur sein, z.B. regionale Monopole in den US-Profiligen, emotionaler Natur, z.B. der linksalternative FC St. Pauli oder taktischer Natur, z.B. das „Moneyball"-Konzept im Baseball.

Etablierte und große Vereine allerdings sollten eine Keystone-Position besetzen. Diese Strategie kann am Beispiel des FC *Bayern München* illustriert werden. Bayern ist zweifellos die prägende Größe der Bundesliga. In dieser Rolle müssen sie bei allem Interesse am kurzfristigen sportlichen Erfolg gewissen Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit zustimmen. Langjährige Dominanz und konsequentes Aufkaufen von Topspielern der direkten Konkurrenz gefährdet die Wettbewerbsausgeglichenheit und somit das Interesse am Ökosystem Bundesliga. Die Unterstützung von Vereinen, die eine relevante Nische besetzen wie *FC St. Pauli* oder *Borussia Dortmund*, die Zustimmung zu zentralisierter TV-Vermarktung und die Verständigung auf Standards in der Jugendausbildung sind Beispiele dafür, dass sich Bayern München seiner Rolle als Schlüsselspezies bewusst ist. Die Erfolge des *FC Bayern München* und des deutschen Fußballs allgemein zeigen, dass eine Keystone-Strategie, die die Konkurrenz antreibt und nicht zerstört, Grundlage für nachhaltigen Erfolg ist.

Das Konzept des Business-Ökosystems erweitert das theoretische Verständnis von Sportligen unter besonderer Betonung von Wettbewerb und gleichzeitiger Kooperation. Daraus ergeben sich Empfehlungen für strategische Positionierungen. Kleine Vereine sollten Nischen im Ökosystem besetzen, große Vereine sollten sich als Keystone wahrnehmen und die Gegner nicht ausschliesslich sportlich dominieren, sondern die Vitalität des Ökosystems im Auge behalten.

Diese Arbeit konnte sowohl Erkenntnisse im Feld der Ökosystemstrategien herausstellen, als auch zusätzliche Einblicke in die Funktionsweise professioneller Sportligen geben. Sie kann aber nur ein erster Schritt sein. Ihre Thesen müssten weiter empirisch überprüft werden. Insbesondere wäre es spannend, Ökosystemstrategien in Bezug auf professionell und global betriebene Einzelsportarten wie Tennis, Golf oder Automobilsport zu analysieren. Auch bei nicht in gleicher Weise lukrativen Sportligen wie der Volleyballweltliga oder der neu geschaffenen indischen Fußballprofiliga würde sich eine Untersuchung lohnen.

Über den Autor:
David Rizor, Corporate Management and Economics
Betreuer: Dr. Wolfgang Spieß-Knafl
Kontakt: d.rizor@zeppelin-university.net

Literaturverzeichnis

Autio, E.; Thomas, L. D. W. (2013), Innovation Ecosystems, in: Dodgson, D.; Gann, M; Phillips, N. (Hrsg.), *Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford 2013.

AT Kearney (2014), *Winning in the Business of Sport*, 2014, unter: http://www.atkearney.de/documents/856314/5276359/BIP-winning-in-the-business-of-sports.pdf/91164921-de35-4a00-ae58-94e6f32dc7f3 (Stand: 30.01.2015).

Bick, H. (1999), *Grundzüge der Ökologie*, 3. Aufl., Heidelberg 1999.

Iansiti, M., Levien, R. (2004), Strategy as Ecology, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82(3), 2004, S. 68-78.

Késenne, S. (2008), *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*, Cheltenham 2008.

Moore, J. F. (1993), Predators and Prey: The New Ecology of Competition, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71(3), 1993, S. 75-86.

Neale, W. C. (1964), The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and Market Competition, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 78(1), 1964, S.1-14.

Oster, C. (2014), *Wettbewerb im deutschen Profifußball aus Sicht der Ligaverantwortlichen und der Vereine*, Vallendar 2014.

Peltoniemi, M. (2006), Preliminary Theoretical Framework for the Study of Business Ecosystems, in: *E:CO*, Vol. 8(1), 2006, S. 10-19.

Szymanski, S. (2003), The Economic Design of Sporting Contests, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. XLI, 2003, S. 1137-1187.

Townsend, C. R.; Begon, M.; Harper, J. L. (2008), *Ökologie*, 3. Aufl., Dordrecht 2009.

SCHULE ALS ORGANISATION

NICOLE WIDMANN

Einleitung

Schulen stehen immer in der Kritik bezüglich der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags. Dieser Kritik müssen sie sich stellen und Lösungen entwickeln. Ein Ansatz dafür ist die Schulentwicklung. Deren Ziel ist es, Rahmenbedingungen für Lernen und Lehren an einer Schule zu verbessern. Sie verfolgt damit dasselbe Ziel wie Reformen, wählt jedoch einen anderen Ansatz. Ausgehend von der Einzelschule mit ihren eigenen Problemen und Ressourcen, werden bei der Schulentwicklung passgenaue Lösungen von der Schule selbst entwickelt (vgl. Heitmann, 2013, S. 167). Schulentwicklung ist in der Praxis ein relevantes Thema, jedoch wird die Schulentwicklung in der Wissenschaft vernachlässigt: „Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung" (Rolff, 2007, S. 21). Daher habe ich mich in meinem Humboldt-Projekt mit einer konkreten Schulentwicklungsmaßnahme befasst und bin der Frage nachgegangen:

Inwiefern verändert sich die Arbeit von Lehrkräften durch ein präsenzorientiertes Arbeitszeitmodell in Bezug auf die Unterrichtsvorbereitung und Unterrichtsgestaltung?

Theorie

Schulentwicklung setzt eine gewisse Selbstständigkeit der Schule voraus, u. a. dass eine Schule sich als Organisation begreifen kann (vgl. Heitmann, 2013, S. 102; vgl. Kuper, 2008). Das bedeutet, dass sie Entscheidungen trifft und über Entscheidungsprämissen verfügt (vgl. Luhmann, 2000, S. 63 und 225). In einem Schulentwicklungsprozess entscheidet eine Schule über ihre Entscheidungsprämissen. Dies kann durch eine systemtheoretische Analyse verdeutlicht werden (vgl. Widmann, 2014, S. 6-11).

Nach Rolff kann Schulentwicklung auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden, die sich in einem Systemzusammenhang befinden: auf der Ebene des Unterrichts, des Personals und der Organisation (vgl. Rolff, 2007, S. 30). Systemzusammenhang meint, dass eine Veränderung auf der einen Ebene, Veränderungen auf einer anderen Ebene hervorruft. Genauso ist es möglich, dass die Lösung für ein Problem auf einer jeweils anderen Ebene zu suchen ist. Dementsprechend werden die Veränderungen der Arbeit von Lehrkräften und die Auswirkung auf den Unterricht auf diesen drei Eben beschrieben, sodass der Systemzusammenhang dieser Ebenen verdeutlicht werden kann.

Fallbeispiel

Als Fallbeispiel habe ich die Janusz-Korczak-Schule in Überlingen ausgewählt, die vor zehn Jahren eine umfangreiche Schulentwicklungsmaßnahme durchführte. Die damalige Schulleitung entschied sich, nicht mehr nach dem Deputatsstundenmodell zu arbeiten und entwickelte ein alternatives, nämlich präsenzorientiertes Lehrerarbeitszeitmodell. Das bedeutet, dass eine Lehrkraft nicht mehr ein Unterrichtsstundenkontingent hat, das über die Schulwoche verteilt wird, sondern zu festgelegten Zeiten immer da sein muss, unabhängig, ob er in der Zeit unterrichten muss oder nicht.

Die Janusz-Korczak-Schule ist eine private und staatlich anerkannte Schule am Linzgau Kinder- und Jugendheim für Erziehungshilfe. Das bedeutet, dass sie einen umfangreicheren Erziehungs- und Bildungsauftrag als Regelschulen hat. Ziel der Schulentwicklung war es, Rahmenbedingungen zu schaffen, um diesen Auftrag bestmöglich zu erfüllen. Durch das präsenzorientierte Arbeitszeitmodell ist es möglich, den Unterricht mittels Tandemteaching zu gestalten. Die Schüler sind dabei in Unter-, Mittel- und Oberstufe organisiert, für die je ein Stufenteam verantwortlich ist. Auf eine detaillierte Beschreibung der Schule und des Arbeitszeitmodell wird in der Originalarbeit eingegangen (vgl. Widmann, 2014).

Methode

In drei Leifadeninterviews (vgl. Widmann, 2014, S. 22) mit der Schulleitung und zwei Lehrkräfte, berichteten mir diese, wie sie Veränderungen wahrgenommen und erlebt haben, die das Modell mit sich brachte.
Nach der inhaltsanalytischen Auswertung der transkribierten Interviews nach Mayring (vgl. 2008) kristallisierten sich elf Kategorien heraus, von denen sich zehn wiederum den drei Schulentwicklungsebenen zuordnen ließen. Ziel ist, den Systemzusammenhang von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung zu veranschaulichen. Ich erläutere hier eine Kategorie exemplarisch für jede der Ebenen.

Ergebnisse

Auf der *Ebene des Unterrichts* ist das Tandemteaching eine wichtige Facette. Tandemteaching bedeutet, dass zwei Lehrer gemeinsam unterrichten und setzt voraus, dass sich diese Kollegen gut verstehen, und erfordert gegenseitiges Vertrauen. Jedoch wurde angemerkt, dass Tandemteaching Kompetenzen erfordert, die erst noch gelernt werden müssen und somit ein neues Arbeitsfeld bilden. Erfolgreiches Tandemteaching entlastet die Lehrkräfte besonders im Umgang mit schwierigen Schülern. Zudem hat es zur Folge, dass die Lehrer nun weniger als Einzelkämpfer agieren, sondern besser zusammen arbeiten.

Durch das gemeinsame Unterrichten können Lehrkräfte besser Synergien nutzen, indem sie beispielsweise auf ihr gemeinsames Repertoire an Unterrichtsmaterialien zugreifen. Sie können auch voneinander profitieren, so dass eine Offenheit für andere Unterrichtsformen entsteht als die aus dem eigenen Repertoire. Die Lehrkräfte vermuten, dass das Tandemteaching auch von den Schülern positiv wahrgenommen wird. Im Falle eines Konfliktes gibt es dann noch jemanden, dem man sich zuwenden könne. Tandemteaching unterliegt einem Lernprozess, bei dem sich eine harmonische Beziehung entwickeln kann, so dass es inzwischen gut eingespielte Teams gibt. Jedoch kann es dann auch schwer fallen, sich neuen Situationen, Partnern oder Stufen anzupassen, wenn man sich Jahre lang auf ein Konzept mit einer Stufe und einem Kollegen beschränkt hat.

Für die *Ebene des Personals* ist die neu entstandene Kollegialität ein zentraler Faktor. Durch die gemeinsame Präsenzzeit können die Lehrerkollegen besser und mehr miteinander kommunizieren. Die Lehrkräfte nehmen sich gegenseitig mehr wahr, so dass es einfacher ist, sich zu unterstützen und gegenseitig frei zu stellen. Der Umgang wird als sehr rücksichtsvoll erlebt. Ebenso urteilen die Kollegen nun weniger übereinander, da nun nicht mehr vorgeworfen werden kann, dass der eine viel weniger arbeite als der andere.

Auf der *Ebene der Organisation* wurde der Veränderungsprozess an sich stark thematisiert. Die Einführung des neuen Lehrerarbeitszeitmodells war nicht ganz problemlos, dennoch gab es nur wenige Widerstände. Von zentraler Bedeutung sind die Schulgemeinschaft und die Schulkultur, denn diese mussten und müssen die Entscheidung tragen können. Deshalb war es wichtig, frühzeitig alle Beteiligten in den Prozess zu involvieren. Diese Veränderung hatte jedoch bestimmte Rahmenbedingungen, wie das Dienst- und Schulrecht. Außerdem musste die Frage nach Lehrerarbeitsplätzen geklärt sein.

Diskussion und Fazit

Durch das präsenzorientierte Arbeitszeitmodell konnten Tandemteaching und eine verbesserte Kommunikation unter den Lehrern ermöglicht werden. Aus organisationaler Perspektive ist die erhöhte Wahrscheinlichkeit von Kommunikation ein regelrechter Motor für Schulentwicklung. Die Absprachen von Lehrern erleichtern sich, Missverständnisse können schneller beseitigt werden, die Lehrer sind zu festen Zeiten beispielweise für Eltern erreichbar, so dass man sich sehr schnell veränderten Umständen anpassen kann. Das wirkt sich auch auf die Unterrichtsgestaltung und -vorbereitung aus. Tandemteaching an sich setzt voraus, dass die Lehrer miteinander kommunizieren, sich vorbereiten und absprechen. Es ermöglicht den Lehrern im Unterricht flexibel zu agieren, indem sie auf unterschiedliche Lernbedürfnisse eingehen können. Die weiteren Kategorien, die sich aus der Inhaltsanalyse der Interviews ableiten, veranschaulichen, dass Schulentwicklung ein komplexer Prozess mit verschiedenen Stellschrauben ist (vgl. Widmann, 2014). So konnte eine Veränderung auf der Ebene der Organisation – ein neues Lehrerarbeitszeitmodell – die Unterrichtsgestaltung positiv beeinflussen.

Meine Arbeit hat gezeigt, dass sich auf allen drei Ebenen die Entscheidungsprämissen änderten und sich dies auf die Arbeit der Lehrkräfte auswirkte. Durch die veränderte Arbeitsweise vergrößert sich das Bewusstsein, dass der Bildungs- und Erziehungsauftrag sich nicht nur auf den Unterricht beschränken lässt, sondern eine Frage ist, die auch die Schulkultur betrifft und auch an die ganze Organisation und innerhalb der Lehrerschaft adressiert werden muss.

Über die Autorin:
Nicole Widmann, Communication and Cultural Management
Betreuerin: Prof. Dr. Gabi Reinmann
Kontakt: n.widmann@zeppelin-university.net

Literaturverzeichnis

Heitmann, K. (2013). *Wissensmanagement in der Schulentwicklung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kuper, H. (2008). Interaktion/Organisation - Formalität/Informalität: Systemtheoretische Grundbegriffe für eine Theorie der Schule. In Y. Ehrenspeck, G. d. Haan, & F. Thiel (Eds.), *Bildung. Angebot oder Zumutung?* (S. 259–273). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (10t. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Rolff, H.-G. (2007). *Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung.* Beltz Bibliothek. Weinheim [u.a.]: Beltz.

Widmann, N. (2014). *Schule als Organisation: Inwiefern verändert sich die Arbeit von Lehrkräften durch ein präsenzorientiertes Arbeitszeitmodell in Bezug auf die Unterrichtsvorbereitung und Unterrichtsgestaltung?.* Unveröffentlichte Forschungsarbeit. Friedrichshafen: Zeppelin Universität.

AUSMASS UND FOLGEN DER PRÄSENZ VON EHEMALIGEN PROFIFUSSBALLERN IN FÜHRUNGSGREMIEN VON BUNDESLIGA - VEREINEN

FELIX GMEHLING

Inwiefern bedarf es der Erfahrung ehemaliger *Kicker* aus dem aktiven Profifußball, um später einen Fußballverein erfolgreich zu managen? Als begeisterter Fußball-Fan weiß ich natürlich, dass die finanzielle Ausstattung eines Vereins nicht unerheblich zum Erfolg beitragen kann. Aber welche Rolle spielen die Faktoren *Wissen* und *Erfahrung*, bezogen auf die Leitung und Führung eines Vereins im *Profigeschäft Fußball* tatsächlich? Bewusst war mir, dass ich bei der Beantwortung dieser Frage auf die Hilfe von Experten angewiesen sein würde.

Doch wie kommt ein einfacher Student an die *Macher* des deutschen Profifußballs? Um Gesprächspartner aus den Top-Etagen des deutschen Fußballs zu finden oder um in persönlichen oder zumindest telefonischen Gesprächen ihre Auffassungen zu obigem Thema zu erfahren, sind persönliche Kontakte hilfreich, ja eigentlich unabdingbar. Über einen Bekannten unserer Familie, der in Frankfurt beim Hessischen Fußballverband beschäftigt ist, gelang es mir, Kontakt zu Heribert Bruchhagen von Eintracht Frankfurt aufzunehmen und ein erstes Interview zu führen. In ähnlicher Weise konnte ich einen Termin mit Andreas Jung vereinbaren, der bei Bayern München das Amt des Marketingvorstandes begleitet. In beiden Fällen zeigte es sich, dass solche Gespräche als *Türöffner* dienen können. Die Herren kennen sich untereinander und so konnten auf diese Weise noch andere Gesprächspartner akquiriert werden. Zu einigen Vereinen gelang es aber auch, durch schriftliche Anfragen in die Vorstandsetagen vorzudringen. Mit Michael Schade von Bayer Leverkusen führte ich ein längeres Gespräch und ich hatte den Eindruck, dass er als ehemaliger Manager bei der Bayer AG meinem Forschungsprojekt sehr positiv gegenüberstand. Gleiches gilt für Christian Heidel von Mainz 05, der in seiner offenen Art bereitwillig Rede und Antwort stand. Auch der ehemalige Nationalspieler und das damalige Aufsichtsratsmitglied des VfB Stuttgarts, Hansi Müller, nahm sich am Telefon sehr viel Zeit für meine Fragen.

Man kann sich vorstellen, dass ein solches Unterfangen sehr arbeitsintensiv ist. Verschwiegen seien auch Enttäuschungen nicht. Von meinem Heimatwohnort Seligenstadt nach Hamburg zu reisen, um ein halbstündige Interview mit einem *Ersatzmann* führen zu dürfen (Dietmar Beiersdorfer konnte den Termin wegen eines Spielertransfers des HSV nicht wahrnehmen) steigert nicht gerade die Begeisterung. Bei Hannover kam kurz vorher die Absage, zum Glück war die Fahrkarte noch nicht gebucht. Beim FC Augsburg hatte ich ebenfalls trotz vieler Bemühungen keinen Erfolg. Dennoch war ich insgesamt positiv überrascht über die Bereitschaft zur Unterstützung und die Offenheit meiner Interviewpartner.

Neben dieser Forschung vor Ort bei den Vereinen hatte ich mit einer weiteren Herausforderung zu kämpfen, nämlich dass die Literaturlage zu diesem Bereich relativ dünn gesät war bzw. ist. Im Zuge dessen nahm ich auch Kontakt mit den sportwissenschaftlichen Fakultäten in Mainz und Konstanz auf, um mir diese Einschätzung bestätigen zu lassen. Aus diesem Grund entschied ich mich aber, Quellen, die u.a. in der Führungsforschung der Wirtschaftswissenschaften verankert sind, hier mitaufzunehmen. Dabei stand der Führungsstil der Person (Carter/Greer, 2013) selbst im Interesse. Gleichzeitig wurden auch mit der Upper Echelons Theory (Hambrick/Mason, 1984) die Führungsteams einer Organisation mit in meine Untersuchung aufgenommen.

Konkret analysiere ich in meinem Humboldt-Projekt im ersten Schritt, inwieweit ehemalige Profifußballer im Präsidium, Vorstand und Aufsichtsrat von deutschen Bundesligavereinen vertreten sind. Im Anschluss daran habe ich den Werdegang der Spieler näher betrachtet, ob z.B. ehemalige Aktive sich während oder nach ihrer Karriere weitergebildet oder sogar studiert haben. Um die Folgen dieser Präsenz zu untersuchen, führte ich eine qualitative Studie auf Basis von Experteninterviews mit Führungspersonal deutscher Bundesligavereine durch. Insgesamt können dreizehn Interviewpartner gezählt werden, von denen aber nur zwei aktiv Fußball gespielt haben.

Das Anforderungsprofil in Führungsgremien der untersuchten Vereine unterscheidet sich kaum von einer Stellenbeschreibung, die auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen vorzufinden ist. Eine Besonderheit ist aber die Position des Sportdirektors; hier ist deutlich geworden, dass ehemalige Spieler solche Positionen ideal ausüben können, weil sie über Erfahrungswerte aus ihrer aktiven Profilaufbahn verfügen, die man sich in einer Weiterbildung kaum aneignen kann. Nahezu einstimmig ist die Meinung der Gesprächspartner, dass eine Kombination von ehemaligen Profifußballern und anderweitig ausgebildeten Managern in den verschiedensten Führungsgremien sinnvoll ist.

So wird betont, dass jeder Bereich durch Fachleute besetzt werden muss; die Position des Finanzvorstandes wird deshalb meistens durch Juristen oder Wirtschaftswissenschaftler ausgeübt. Diese Erkenntnisse über die Heterogenität von Führungsgremien stehen mit der Upper Echelons Theory (Hambrick/Mason, 1984) in Zusammenhang, die besagt, dass strategische Entscheidungen maßgeblich durch den Werdegang (background) einer Person beeinflusst werden.

Interessant ist der wiederholt geäußerte Vorschlag, dass Weiterbildungsmaßnahmen, z.B. durch den DFB, angeboten werden sollten, damit ehemalige Spieler die Chance erhalten, nach ihrer sportiven Zeit sich auf Aufgaben in Führungsgremien vorzubereiten. Gerade in sportlich unruhigen Zeiten könnte die *Brille* eines ehemaligen Spielers helfen, um bei Vertragsverhandlungen oder bei Krisensituationen die Lage sportlich einzuschätzen und zu lösen. Dieses Modell wird bisher nur von wenigen Vereinen verfolgt, da ehemalige Spieler das operative Geschäft bevorzugen – aufgrund ihrer *Vorliebe* zum Rasen, wie ein Interviewpartner meinte.

Als Herausforderung wird bei der Einbindung von ehemaligen Spielern im ersten Schritt ein gelungener Personalauswahlprozess angesehen. Das bedeutet, dass der *Richtige* für die jeweilige Position ausfindig gemacht werden muss und es zeigt, dass der Spagat zwischen Anforderungsprofil und Stelle schwierig zu vollziehen ist. Außerdem wurde erwähnt, dass die Besetzung einer vakanten Stelle durch einen ehemaligen Profifußballer objektiv nachvollziehbar sein muss, denn die Person, das Umfeld und der Fußball stehen im Fokus der Öffentlichkeit. Deshalb ist die Integration eines ehemaligen Profifußballers in den Verein nicht immer einfach – es gibt positive und negative Beispiele.
Bei der Führung von Fußballvereinen, das wurde deutlich, gibt es kein Patentrezept, weil jeder Verein aufgrund seines Umfeldes und Struktur gesondert betrachtet werden muss. 29 Clubs beschäftigen ehemalige Kicker in ihren Führungsgremien, 21 tun das nicht und es zeigt, dass sich hier kaum eine Tendenz abzeichnen lässt. Das Produkt Fußball wird nicht an der Börse, sondern am Tabellenplatz gemessen, wie ein Interviewpartner meinte. Nicht immer ist das Geld, welches in den Spielerkader gepumpt wird, entscheidend, sondern das Team hinter dem Team ist genauso wichtig. Und der Faktor *Glück* ist wie immer mit im Spiel!

Über den Autor:
Felix Gmehling, Politics, Administration and International Relations
Betreuer: Prof. Dr. Rick Vogel
Kontakt: f.gmehling@zeppelin-university.net

Literaturverzeichnis

Carter, Suzanne M./Greer, Charles R. (2013): „Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance". In: Journal of Leadership & Organizational Studies Vol. 20, No. 4, pp. 375-393.

Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis A. (1984): „Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". In: The Academy of Management Review Vol. 9, No. 2, pp. 193-206.

HASHTAG EUROPA - GRENZGÄNGER DER TÜRKEI

AIDIN AHMADI, PAUL NAUDASCHER

Die Europäische Integration ist eines der größten und zugleich wichtigsten Themen für die heutige Politik in Europa. Während jedoch der politische Diskurs um die Europäische Integration von fest formulierten Kriterien geprägt ist, lässt sich eine Kultur durch solch starre Vorgaben kaum erfassen. Denn Globalisierung und eine junge Generation, die sich heute einfacher und zunehmend intensiver in einem internationalen Umfeld bewegt, haben zu einem neuen Dialog geführt, so auch innerhalb Europas. Mit dem Fortschritt der Europäischen Integration nehmen die Herausforderungen für den Einzelnen immer weiter zu, seine eigene kulturelle Zugehörigkeit zu differenzieren - mit bisher nicht bekannten Implikationen für das Verständnis von Heimat und Identität.

Der institutionellen Vereinheitlichung Europas stehen zahlreiche Versuche gegenüber, eine bislang schwer greifbare, europäische Identität zu beschreiben bzw. zu konstruieren. Seien sie nun theoretischer oder empirischer Natur oder aber von Anfang an politisch gewollt und formuliert. Den gesellschaftlichen Konsens dieses diversen Kontinents zu finden, stellt sich als große Herausforderung dar.

Das Humboldt-Forschungsprojekt „Hashtag Europa - Grenzgänger der Türkei" befasst sich mit der qualitativen Analyse und Beobachtung der Moral- und Wertevorstellungen einer jungen Generation der Türkei und einem umfassenden Vergleich mit europäischen Werten (Grundlage: European Values Survey). Abschließend werden die Ergebnisse mit einem besonderen Fokus auf den potentiellen Einfluss von Medien und Internet auf den Wertebildungsprozess interpretiert und reflektiert.

Der Großteil der Literatur, die sich mit diesem Thema befasst, konzentriert sich vorwiegend auf quantitative Methoden sowie die politische Perspektive für die Türkei als Ganzes (siehe Diskurs um den EU-Beitritt). Das Forschungsdesign von Hashtag Europa jedoch baut auf dem aktuellen Stand der Forschung auf und nutzt diesen als Grundlage für die Entwicklung qualitativer Methoden, um die Lebenswelt der jungen Generation sowie die Rolle von Medien in der Türkei zu analysieren, zu interpretieren und näher verstehen zu lernen - eine Generation, welche bis heute kaum untersucht worden ist.

Für die rationale Bewältigung der Unterschiede und ein friedliches Zusammenleben in Europa, benötigt die europäische Gemeinschaft jedoch zunächst die Verständigung über einen gemeinsamen Werte- und Normenkatalog (vgl. Tibi 2002)

.

Es wurden zwei verschiedene Methoden gewählt. So wurden in Istanbul teilstrukturierte Interviews mit türkischen Studenten und Professoren durchgeführt. Der Leitfaden wurde auf Grundlage der Kategorien des European Values Survey (EVS) erstellt. In Anlehnung an Meyers „Weltkultur" (2005) werden diese als globale Kategorien behandelt, da sie sowohl von der Türkei, als auch von Europa bzw. den Bürgern einzelner Staaten Europas geteilt, jedoch lokal jeweils unterschiedlich interpretiert werden.

Zudem wurden Experimente im öffentlichen Raum durchgeführt, welche sich dem Medienkonsum junger Türken mittels Beobachten und Beschreiben nähern.

Die Erkenntnisse aus beiden Datensets legen den Schluss auf die junge Generation der Türkei nahe, dass hier relative Realitätskonstruktionen mittels individueller Maßstäbe sowie eine Reflexion und moralgeleitete Bewertung tradierter Konzepte vermehrt an die Stelle absoluter und kollektiv vermittelter Wahrheiten treten. Dem europäischen Beobachter bieten sich so zahlreiche vertraute Muster. Sie bedient sich ebenso individuellen wie rationalen Verfahren, um persönliche Entscheidungen zu treffen und sich eine Meinung zu bilden - sei es bezüglich Europa, Politik, Religion oder Medien.

Über die Autoren
Aidin Ahmadi, Communication and Cultural Management & Paul Naudascher, Sociology, Politics and Economics
Betreuer: Prof. Dr. Dirk Baecker
Kontakt: a.ahmadi@zeppelin-university.net; p.naudascher@zeppelin-unversity.net

Literaturverzeichnis

Meyer, J. W. (2005). Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt aM: Suhrkamp.

Tibi, B. (2002). Europa ohne Identität? Leitkultur oder Werteliebigkeit. München: Siedler.

DANKSAGUNG

Ein Projekt wie unser Undergraduate Research Journal Der Wilhelm braucht im Hintergrund die Unterstützung von Menschen, die großes Vertrauen haben: in uns Studierende und vor allem auch in den Wert und die Aussagekraft unserer Forschungsprojekte im Bachelorstudium. Dafür möchten wir uns bei einigen von diesen ganz herzlich bedanken.

An erster Stelle bei allen Autor_innen, die im Wilhelm ihre Humboldt-Arbeiten vorstellen und der studentischen Forschung an der ZU damit zu einem großen Stück mehr Sichtbarkeit verhelfen. Weiterhin gilt ein besonders großer Dank unserer wissenschaftlichen Initiativenbetreuerin Dr. Sandra Hofhues, die uns stets mit wertvollem Rat zur Seite stand und unsere Begeisterung für das eigenständige Forschen und Publizieren teilte und förderte.

Dass der Wilhelm nicht nur ein Publikationsmedium, sondern auch ein Lernmedium geworden ist, wäre ohne die klugen und gehaltvollen Gutachten unserer Review-Board Mitglieder nicht möglich gewesen. Dankeschön deswegen an die Doktorandinnen Isabella Geis, Katharina Große und Jennifer Willoh sowie an die ZU-Studierenden und Alumni Simon Engels, Lisa Lenz, Michelle Mallwitz, Julia Mehlmann und Jan Morgenstern für die Unterstützung des Projekts und die aufgewendete Zeit.

Darüber hinaus gilt unser herzlicher Dank der Zeppelin Universitätsgesellschaft und der StudentLounge für die finanzielle Förderung unseres Journals sowie Jane Gronner, Dr. Iris Nikolopoulos, der studentischen Initiative ZUfo und dem Bibliotheksteam für die Hilfe in Sachen Kommunikation und Projektmanagement.

Stellvertretend für alle Dozent_innen und Professor_innen, die den Wilhelm von Anfang an für eine gute Sache befunden haben, möchten wir uns auch bei Prof. Dr. Gabi Reinmann bedanken, die sich in universitätsinternen Gremien für das Projekt stark gemacht und uns aus wissenschaftlicher Perspektive zur Umsetzung unserer Idee ermutigt hat. Neben ihr danken wir nicht zuletzt allen wissenschaftlichen Betreuer_Innen der Humboldt-Projekte für die viele Unterstützung im Forschungsjahr und die Freigabe der studentischen Forschungsarbeiten.

Danke an all die hier Genannten dafür, dass Sie die ZU jeden Tag zu einem Ort machen und gemacht haben, an dem Projekte wie Der Wilhelm möglich sind und an dem studentische Forschung gefordert, geschätzt und gefördert wird.

Das Wilhelm Redaktionsteam

Friedrichshafen, 17.08.2015

zeppelin
universitätsgesellschaft

Freundeskreis zwischen
Universität, Stadt und Region

STUDENT LOUNGE
zwischen Uni,
Party und Kultur

Impressum
gem. § 5 TMG (Telemediengesetz)
Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH
Am Seemooser Horn 20 D 88045 Friedrichshafen
Tel. +49 7541 6009-0
Fax +49 7541 6009-1199
zu.de

Vertreten durch die Geschäftsführer:
Prof Dr Insa Sjurts (Sprecherin) | RA Alexander Kübler-Kreß
Registergericht: Amtsgericht Ulm
Register-Nr.: HRB 63 2002
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer (USt-Ident-Nr.): DE229010877
Soweit der Dienst im Rahmen einer Tätigkeit angeboten oder erbracht wird, die der behördlichen Zulassung bedarf, erfolgen Angaben zur zuständigen Aufsichtsbehörde:
Zuständige Aufsichtsbehörde: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
Inhaltlich verantwortlich gem. § 55 Abs. 2 RfStV:
Redakteure des ZUPER-Projekts (akkr.) „Der Wilhelm“: Nicole Widmann und Jens Wäckerle
Review Board: Sabrina Pensel
Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH
Am Seemooser Horn 20 D 88045 Friedrichshafen
Tel. +49 7541 6009-0
Fax +49 7541 6009-1199
zu.de/derwilhelm
E-Mail: derwilhelm@zeppelin-university.net

„Der Wilhelm“ designed by

KREATIV KOMPANIE

Werbeagentur am Bodensee

+ Portrait & Werbefotografie
+ Webdesign & Programmierung
+ Mediendesign & Print

Meli Straub & Leo Wiedenmann | Ebratsweiler 3/2 | 88634 Herdwangen- Schönach
www.kreativ-kompanie.de

ZU.DE/DERWILHELM