

Wolfgang Scholl

Bedingungen der Innovationsfähigkeit kleiner professioneller Dienstleistungsunternehmen

Abstract

Nachhaltige Innovationsfähigkeit wird nicht nur für Industrie-, sondern auch für Dienstleistungsfirmen zur Notwendigkeit des Überlebens. Anhand einer Stichprobe von Steuerberatungskanzleien lässt sich aufzeigen, wie die nötigen Innovationen erfolversprechend angegangen werden können: Zentral sind die Erarbeitung neuen, besseren Wissens, die produktive Handhabung der unvermeidlichen Konflikte und eine generelle Fähigkeit zur Koordination. Als Rahmenbedingung ist dafür eine innovationsfreundliche Kultur wichtig, die sich neben der Bereitschaft zu Veränderungen durch gute Arbeitsbedingungen, eine Identifikation mit klaren Zielen und eine vertrauensvolle Atmosphäre unter den Kollegen auszeichnet.

Schlagwörter: Wissen, Koordination, Konfliktmanagement, Kultur

Prerequisites for the innovativeness of small professional service firms

Sustainable innovation capacity is not only necessary for the survival of industrial firms but also for service firms. By analyzing a sample of tax accountant firms it can be shown how innovations can successfully be managed: It is decisive to gain new and better knowledge through collaboration, to handle the unavoidable conflicts constructively, and to acquire a general capacity for coordinating unusual tasks. An innovation-friendly firm culture provides a helpful background comprising a readiness for change, good working conditions, the identification with transparent goals, and a trusting atmosphere among the colleagues.

Keywords: knowledge, coordination, conflict management, culture

1 Einleitung

Nachhaltige Innovationsfähigkeit wird nicht nur für Industrie-, sondern auch für Dienstleistungsfirmen zur Notwendigkeit des Überlebens. Was aber macht Innovationsfähigkeit aus, wie kommt sie zustande? Die meiste Forschung dazu wurde bei großen Industriefirmen durchgeführt; ist das bei kleinen Dienstleistungsfirmen anders (von Nordenflycht 2010)? Wie müsste ein gutes Management von Innovationen unter den Bedingungen kleiner,

professioneller Dienstleister aussehen, um eine nachhaltige bzw. dauerhafte Innovationsfähigkeit zu ermöglichen? Diesen Fragen sind wir¹ im BMBF-Projekt GI:VE (Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und evolutionäre Wissensprozesse) anhand einer Untersuchung bei Steuerberatungskanzleien nachgegangen.

2 Bedingungen der Innovationsfähigkeit in kleinen Dienstleistungsfirmen

Die meisten Konzepte und theoretischen Annahmen zu Erfolg oder Misserfolg von Innovationen und zu einer generellen Innovationsfähigkeit werden für Unternehmen aufgestellt und geprüft (Hauschildt/Salomo 2007), wobei der Unternehmenstypus selten eine Rolle spielt. Manchmal wird noch zwischen kleinen und größeren Unternehmen unterschieden, wobei die Debatte darüber, welcher Typus innovationsfähiger ist, primär zur Suche nach weiteren Bedingungsfaktoren geführt hat (Camisón-Zornoza u. a. 2004). Noch weniger klar ist, inwieweit Dienstleistungsfirmen, die in der Regel einen höheren Prozentsatz an gut ausgebildeten „Wissensarbeitern“ (Drucker 2002) aufweisen, besonders innovativ sind und anders zu erfolgreichen Innovationen kommen als Industrieunternehmen.

2.1 Besonderheiten kleiner Dienstleistungsfirmen

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hängt primär an der ständigen marktgerechten Erneuerung ihrer Produktpalette; vor allem bei größeren Unternehmen sind dazu auch immer wieder Verfahrensinnovationen nötig. Bei kleinen Dienstleistungsfirmen sind die Verhältnisse sehr unterschiedlich: Bei den einen sind immer wieder neue Dienstleistungen notwendig, kundenspezifisch wie bei Event-Veranstaltern und Beratungsfirmen; bei anderen sind es eher die Verfahrensinnovationen wie beim Reinigungsgewerbe und bei den hier untersuchten Steuerberatungskanzleien. Bei wieder anderen Unternehmen spielen organisationale Innovationen eine wichtige Rolle wie bei der Alten-Pflege und bei Design-Firmen². Ein weiterer möglicher Unterschied sind die relativen Anteile von Wissensarbeit und standardisierten Prozessen. In Firmen, wo Hochschulabschlüsse dominieren wie z.B. bei Beratungen, dürften Innovationsprozesse anders aussehen als z. B. bei Eventfirmen, die viel ausführendes Personal benötigen. Die hier untersuchten Steuerberatungskanzleien liegen in Bezug auf die höchsten Bildungsabschlüsse vermutlich zwischen beiden, weil auf jeden Hochschulabsolventen mehrere Fachkräfte mit abgeschlossener Lehre kommen. Dieses Profil von Steuerberatungen ist sicherlich typisch für eine Reihe anderer professioneller Dienstleister wie etwa Rechtsanwälte und Notare, spezialisierte Abrechnungsfirmen, branchenspezifische Softwareproduzenten etc.

-
- 1 Ich danke einerseits dem BMBF für die Projektbewilligung und andererseits den Projekt-Kolleg(inn)en an der Humboldt-Universität und bei der artop GmbH für die vielfältige Diskussion und kollegiale Zusammenarbeit, besonders Prof. Dr. Sebastian Kunert, Ulf Hausmann, Jens Hüttner, Julia Pullen, Katrin Schillinger und Frank Schmelzer sowie den studentischen Hilfskräften Jolanta Griscenka, Isabell Hühnel und Hannah Rauterberg.
 - 2 Vgl. Howells/Tether 2004 fanden bei Analyse des EU-Innobarometers, dass rein organisationale Innovationen besonders typisch für den Dienstleistungssektor sind, vertreten bei 37% der Firmen versus nur 8% im produzierenden Gewerbe. Und während Design-Firmen in dieselbe Klasse der wissensbasierten Dienstleister gehören wie Steuerberatungskanzleien, spielen organisationale Innovationen bei letzteren nur eine geringe Rolle (s. auch die Ergebnisse unserer Stichprobe in 4).

2.2 Innovationserfordernisse in Steuerberatungskanzleien

Oberflächlich betrachtet machen Steuerberater und ihre Zuarbeiter/innen immer das Gleiche. Trotzdem gibt es auch hier einen erheblichen Anpassungsbedarf an externe Anforderungen. Der Innovationsdruck kommt vor allem aus der sich ständig ändernden Gesetzgebung, den immer häufigeren Fortbildungen, den neuen Softwareanpassungen und Systemwechseln sowie schließlich aus dem Wettbewerbsdruck, der zu Kooperationen, zu Vergrößerungen der Praxis und zur Internationalisierung drängt. Die fast unabwendbare Folge sind ständige Umorganisationen, um den äußeren Chancen und Gefahren zu begegnen und die interne Arbeitsteilung so fruchtbar und reibungslos wie möglich zu machen. Da im Prinzip alle Mitarbeiter/innen Wissensarbeiter/innen sind, die für und durch ihre Arbeit spezifisches, z. T. einzigartiges Know-how über die betreuten Kunden erwerben (Drucker 2002), ist bei den jeweils anstehenden Verfahrensinnovationen darauf zu achten, dass dieses Know-how so wenig wie möglich entwertet und so schnell wie möglich ergänzt wird, um die volle Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen (Quader 2007). Und wenn eine Kanzlei dem Trend der Entwicklung folgt und sich vergrößert, gibt es bald mehrere Partner und Leiter einer Kanzlei, die sich spezialisieren und damit das neue Problem des Auseinanderfallens von fachlicher und legaler Weisungsbefugnis durch Mehrfachunterstellung schaffen (Quader 2007). Hinzu kommt, dass die unterstellten Fachkräfte weitgehend eigenständig handeln müssen, damit ihr Know-how optimal eingesetzt wird und sich durch die Arbeit weiter vertieft, so dass die Führungskräfte eher fachspezifische Zulieferanten und Berater/innen werden und mit Anweisungen äußerst vorsichtig umgehen müssen (Anand u. a. 2007; Maister 1993).

Trotz dieser Besonderheiten werden Innovationen in allen Unternehmen durch die Zusammenarbeit von Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften gestaltet und zu mehr oder minder großem Erfolg gebracht. Wenn die Art der Zusammenarbeit entscheidend ist, dann sollten letztlich die gleichen Determinanten die Innovationsfähigkeit bestimmen, die sich auch in anderen Untersuchungen bewährt haben.

2.3 Bedingungen der Innovationsfähigkeit

Als wichtigste unmittelbare Determinanten des Erfolgs bei Innovationen und der Bewältigung neuer Problemstellungen hatten sich in verschiedenen Untersuchungen der Zuwachs an Wissen durch Zusammenarbeit und die Fähigkeit zur Koordination bzw. die kollektive Handlungsfähigkeit herausgestellt (Schimanski 2006; Scholl 2004; 2005; 2009; So 2009). Innovationen benötigen zum Erfolg in besonderer Weise neues Wissen, denn die Kennzeichnung als „neu“ oder „erstmalig“ ist Kernbestandteil aller Innovationsdefinitionen (Hauschildt/Salomo 2007, Kap. 1.2) und daher reichen die bisherigen Erkenntnisse (als explizites Wissen) und Erfahrungen (als implizites Wissen) nicht aus, um erfolgreich das „Neue“ zu bewältigen.

Wissenszuwachs bzw. die Erstellung neuen und/oder besseren Wissens ist keine einfache Angelegenheit, da sie auf mehreren Systemebenen erfolgen kann (s. zum Folgenden Scholl 2010 und die dort zitierte Literatur): Neues Wissen wird individuell, durch interne und externe Interaktion und Kommunikation sowie durch organisationale Prozeduren und Entscheidungsprozesse geschaffen. Aus dem Zusammenspiel dieser verschiedenen Aktivitäten ergibt sich letztlich, wie viel neues und besseres Wissen in die Entscheidungsprozesse für Innovationen einfließen und deren Erfolgswahrscheinlichkeit prägen; dies

wird hier *wissensbasierte Entscheidungsgüte* genannt.

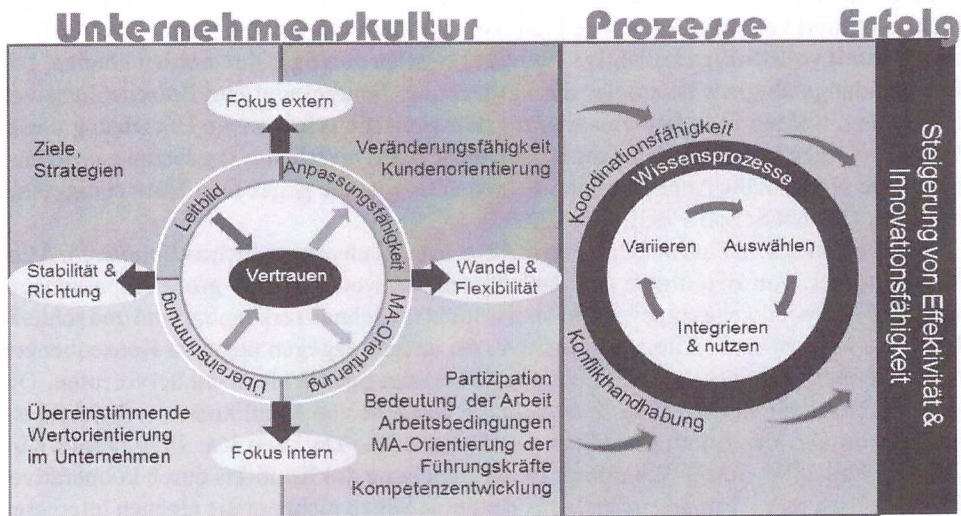
Eine weitere zentrale Determinante ist die *Koordinationsfähigkeit*: Betriebliche Innovationen werden typischerweise durch die Zusammenarbeit mehrerer Fachkräfte, ggf. externer Spezialisten, einiger Betroffener und eines oder mehrerer Vorgesetzter durchgeführt. Diese Zusammenarbeit beinhaltet je nach Innovationsfall immer wieder andere Probleme und involviert tendenziell andere Beteiligte, so dass die Koordination nicht routiniert verlaufen kann. Die Fähigkeit zur Koordination beinhaltet zwei Teilprozesse, damit vollständige kollektive Handlungszyklen durchgeführt werden können: Die Entscheidungsfähigkeit beinhaltet die Entdeckung, Bearbeitung und Entscheidung von Problemen, während die Implementierungsfähigkeit die erfolgreiche Umsetzung dieser Entscheidungen beschreibt, die angesichts nicht vorhergesehener Umsetzungsprobleme auch eine sinngemäße Anpassung der Entscheidung an die gegebenen Notwendigkeiten erfordert (Kirsch/Scholl 1983; Scholl 2005).

Wichtig ist schließlich der Umgang mit den nahezu unvermeidlichen *Konflikten*: Alles Neue erfordert von Beteiligten und Betroffenen mehr oder minder große Anpassungen, weil die Folgen teilweise ungewiss, teilweise nicht (so schnell) erkennbar sind und schließlich auch tatsächlich für die einen positive, für andere dagegen negative Konsequenzen haben können und daher auch Ablehnung, Hinhalten oder Widerstand hervorrufen. Die frühere Forschung hat bestätigt, dass nicht die Tatsache von Konflikten entscheidend ist, sondern die Art der Konfliktbehandlung (Bentz 2011; De Dreu u.a. 1999; Pruitt/Kim 2004; Scholl 2004, 2009). Vorteilhaft ist die Behebung des Konflikts durch kooperatives Problemlösen bzw. *Zusammenarbeit*, bei der beide Seiten nicht nur die eigenen Interessen realisieren wollen, sondern auch die Interessen der anderen Seite berücksichtigen. Durch die notwendige ausgedehnte Diskussion kommt neues Wissen zustande und die Koordinationsfähigkeit bleibt gewahrt. Versuchen jedoch die Beteiligten ihre eigenen Interessen durch *Machtausübung* gegen die der anderen Seite durchzusetzen, dann kommt es zu unfruchtbaren Eskalationen, was die Koordination beeinträchtigt und Lernen von und mit dem Anderen stoppt. Machtausübung wird häufiger gewählt, wenn eine Seite mehr Macht als die andere Seite hat; die schwächere Seite wählt dann öfter *Anpassung* oder schon im Vorfeld *Konfliktvermeidung*, um nicht zusätzliche Nachteile zu erleiden. Auch diese beiden Strategien fördern nicht den Wissenszuwachs, denn es wird nicht diskutiert und daher auch wenig gelernt.

Konstruktive Konfliktbehandlung durch Zusammenarbeit, Wissenserwerb und Koordinationsfähigkeit sind Merkmale von Innovationsprozessen, die sehr von verschiedenen situativen Bedingungen beeinflusst werden. Da man diese erst im Laufe der Innovationsprozesse kennenlernt, ist Innovationsfähigkeit am besten durch Sicherung günstiger Rahmenbedingungen, insbesondere durch eine förderliche Innovationskultur zu erreichen (Denison, 1990; Gebert u.a. 2001). Relevante Merkmale der Organisationskultur sind nach Denison (1990) zum einen *klare Ziele* und Strategien, mit denen sich die Mitglieder des Unternehmens identifizieren, zum anderen eine starke *Mitarbeiterorientierung*, die sich u.a. in Partizipationsmöglichkeiten, guten Arbeitsbedingungen und Rücksicht nehmenden Vorgesetzten ausdrückt, und zum dritten eine generelle *Veränderungsbereitschaft*. Ein weiterer wichtiger Kulturfaktor dürfte *Vertrauen* in Vorgesetzte und Kollegen sowie in die Organisation generell sein, weil dann die Ungewissheit und die vermuteten Risiken leichter hinzunehmen sind, da Rücksichtnahme erwartet wird und nicht die Ausnutzung der Situation oder die Ignoranz der möglichen Beeinträchtigungen (Ertürk 2007; Young-

Ybarra/ Wiersema 1999). In der folgenden Abbildung 1 sind diese Modellzusammenhänge überblicksartig dargestellt.

Abb. 1: Theoriemodell des GI:VE Projekts



3 Methodik

Die empirische Untersuchung fand im Rahmen des BMBF-Projekts GI:VE statt. Unter den Partnerunternehmen waren auch Steuerberatungskanzleien, mit denen die oben dargestellten Annahmen geprüft wurden.

3.1 Stichprobe

Die untersuchte Stichprobe repräsentiert einen größeren Verbund von Steuerberatungskanzleien in Deutschland. Zu beachten ist dabei, dass nicht Personen in den Kanzleien, sondern die jeweiligen Unternehmen die Untersuchungseinheiten für die vorgestellten Hypothesen sind. Da eine ausgedehnte Beobachtung in den Kanzleien wegen der Zeitanforderungen einerseits und der Belastung des Unternehmens andererseits nicht möglich war, mussten die relevanten Variablen durch Befragung individueller Mitglieder und deren Aggregation auf Unternehmensebene gewonnen werden. Aufgenommen in die Analyse wurden 57 Kanzleien (44% Rücklauf), von denen mindestens drei Personen bzw. mindestens 20% der Mitarbeiter/innen geantwortet haben; durchschnittlich waren es sechs bis sieben pro Kanzlei bei insgesamt 362 Teilnehmer/innen. Meistens gibt es in den Kanzleien nur zwei Hierarchieebenen, Mitarbeiter/innen (ca. 80% weiblich) und Kanzleileiter/innen (ca. 70% männlich), auch wenn es meist unter den Mitarbeiter/innen eine informelle Stushierarchie aufgrund unterschiedlicher Bildungsabschlüsse (Studium versus Fachausbildung) gibt. Unter den Antwortenden waren auch Kanzleileiter/innen; diese Gruppe wird hier nicht separat ausgewertet, sondern es wird angenommen, dass

die unterschiedlichen Perspektiven von Kanzleileiter/innen und Mitarbeiter/innen sich zu einem valideren Bild der Verhältnisse aggregieren lassen. Die Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen sind meist gering und nicht signifikant.

3.2 Messung der Variablen

Die Messung der Variablen erfolgte mit einem Online-Fragebogen über eine jeweils knapp gehaltene Zahl von Items. Die zu erklärende Zielvariable ist die *Innovationsfähigkeit* der Unternehmen; gemessen wurde sie bei den einzelnen Befragten über individuell ausgesuchte Innovationen oder betriebliche Änderungen³ und deren subjektiv beurteilten Innovationserfolg. Durch Aggregation der individuellen Einschätzungen kamen auf diese Weise verschiedene Innovationen zur Beurteilung, so dass die aggregierte Variable nicht mehr der Erfolg einer Innovation ist, sondern der durchschnittliche Erfolg mehrerer Innovationen und damit das Ausmaß nachhaltiger Innovationsfähigkeit. Die Eingangsfrage lautete: „Wenn Sie mit Ihrem Wissen über die Innovation oder betriebliche Änderung heute ein Fazit ziehen. Wie erfolgreich verlief Ihrer Meinung nach ... die Innovation bzw. Änderung insgesamt?“; sie konnte auf einer 7-stufigen Skala von -3 (ganz erfolglos) bis +3 (äußerst erfolgreich) beantwortet werden. Weitere Fragen im selben Format betrafen ... die Einhaltung der Zeitvorgabe, des Budgetrahmens, die gesammelten Erfahrungen, die vorherigen Erwartungen, die gefundenen Problemlösungen und die betroffenen Mitarbeiter/innen. Aggregiert über die Mitglieder pro Unternehmen und die Items wies die Variable eine Reliabilität von .93 (Cronbach's alpha) auf. Die Übereinstimmungsvalidität dieser Frage hatte sich bereits in Scholl (2004, Kap. 1) herausgestellt und wurde hier nicht extra geprüft.

Die Messung der *Koordinationsfähigkeit* wurde wie folgt eingeleitet: „Arbeitsteilung, Spezialisierung und Aufgabendifferenzierung sind in Unternehmen unentbehrlich. Leider führt das z. T. auch zu Problemen in der Abwicklung von Projekten und anderen Vorhaben. Inwieweit haben Sie solche Probleme bei dieser Innovation bzw. betrieblichen Änderung erlebt?“ Zur Antwort standen sieben negativ formulierte Items, die auf einer 5-stufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ beantwortet werden konnten. Ein Item für die Entscheidungsfähigkeit lautete z. B. „Die Diskussionen drehten sich oft ergebnislos im Kreise“, eines für die Implementierungsfähigkeit lautete „Die getroffenen Entscheidungen wurden z.T. fehlerhaft umgesetzt“. Die Items ergaben nach Mittelung über die jeweiligen Unternehmensmitglieder eine Reliabilität von ebenfalls .93 (Cronbach's alpha).

Der Wissenszuwachs wurde über eine zusammenfassende Einschätzung der Qualität des erarbeiteten Wissens bzw. der *wissensbasierten Entscheidungsgüte* gemessen⁴. Dazu wurde gefragt, inwieweit „die Ideen und Vorschläge, die in unserem Unternehmen akzeptiert und weiterverfolgt werden, (sind) in der Regel ... besonders zweckmäßig, ... besonders neuartig, ... besonders pfiffig, ... besonders gut umsetzbar, ... besonders aussichtsreich“, was wie oben von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ auf fünf Stufen beantwortet werden konnte (Cronbach's alpha = .90).

Die vier Hauptformen der *Konflikthandhabung* (Pruitt/Kim 2004) wurden mit je drei

3 Da im Alltag unter Innovation meist nur Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen, d.h. Neues für Kunden verstanden wird, wurde erläutert, dass auch größere betriebliche Änderungen hier als Innovationen aufgefasst werden und im Fragebogen wurden immer beide Begriffe genannt.

4 Zuvor waren einzelne Wissensmechanismen auf den verschiedenen Systemebenen erfragt worden; dies führt zu ähnlichen Ergebnissen wie die wissensbasierte Entscheidungsgüte, wird aus Platzgründen aber hier nicht berichtet.

Items gemessen und wiesen gute Reliabilitäten auf. Die Eingangsfrage und einige Beispielitems lauteten: „Bei diesen Meinungsverschiedenheiten und Konflikten waren die Diskussionen und der Entscheidungsprozess gekennzeichnet von ... dem Versuch, zu einer gemeinsamen Problemlösung zu kommen“ (*Zusammenarbeit*, Cronbach's alpha = .83); ... Nutzung der hierarchischen Position oder momentanen Situation, um die eigene Lösung durchzudrücken (*Machtausübung*, .83); ... Anpassung an die Meinung des Stärkeren (*Anpassung*, .78); ... Vermeidung einer offenen Diskussion (*Vermeidung*, .86). Eine multidimensionale Skalierung ergab auch ihre differentielle Validität.

Die genannten Prozessvariablen sollen durch verschiedene Variablen der *Organisationskultur* erklärt werden, wobei aufgrund des bisherigen Forschungsstandes keine eindeutige Zuordnung vorab theoretisch begründet werden konnte. Daher werden hier nur die Kulturvariablen mit einem Beispielitem und ihrer Reliabilität aufgeführt, die sich letztlich in den Regressionen durchsetzen konnten. Die Gesamtheit der Kulturvariablen ist in der linken Hälfte von Abbildung 1 zu sehen. *Identifikation mit klaren Zielen* als Leitbildaspekt wurde z.B. gemessen mit „Die Ziele des Unternehmens sind realistisch und erreichbar“ (Cronbach's alpha = .89). *Gute Arbeitsbedingungen* als Aspekt der Mitarbeiterorientierung wurde u.a. gemessen mit „Es wird im Unternehmen sehr auf gute Arbeitsbedingungen geachtet“ (.85). Die *Veränderungsbereitschaft* wurde u.a. gemessen mit „Veränderungen sind immer wieder nötig, um den Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden“ (.74). *Vertrauen in Kollegen* wurde nach der Konzeption von Mayer u.a. (1995) gemessen mit „Meine Kollegen sind ... wohlwollend, unterstützend, entgegenkommend; ... kompetent, versiert, erfahren; ... geradlinig, glaubwürdig, verlässlich“ (.89).

Mit kleinen Ausnahmen war die Reliabilität der Messungen also gut gelungen, obwohl z.T. nur Platz für drei Items pro Variable war. Die Validität kann nur bei den bereits früher verwendeten Variablen als gesichert gesehen werden, was für die Innovationsfähigkeit, die Koordinationsfähigkeit und die Konflikt-handhabung zutrifft. Bei den anderen Variablen ist zumindest von einer guten Inhaltsvalidität auszugehen.

3.3 Statistische Auswertung

Die im Theorieteil besprochenen Annahmen werden in zwei Stufen über Regressionsanalysen geprüft: Auf der ersten Stufe wird die Innovationsfähigkeit auf die Prozessvariablen als unmittelbare Determinanten zurückgeführt und auf der zweiten Stufe werden die Prozessvariablen auf die Kulturvariablen zurückgeführt. Idealerweise würden beide Stufen zusammen in einem simultanen Gleichungsmodell geprüft, aber das wurde gar nicht erst versucht, weil die Zahl der Variablen in Relation zur Zahl der Unternehmen als Beobachtungseinheiten zu hoch ist, um zuverlässige Ergebnisse zu liefern.

4 Ergebnisse

Zuerst werden jeweils die wichtigsten deskriptiven Ergebnisse dargestellt, um dann die entsprechenden Regressionsanalysen zu berichten. Die meisten Innovationsfälle waren mit 60,5% IT-Innovationen wie z. B. die Einführung digitaler Belegführung. Mit 19,1% waren umfassende Managementsysteme wie z. B. Einführung eines Qualitätsmanagements und mit 18,8% Personalsysteme wie z. B. Einführung von Mitarbeitergesprächen etwa gleich stark vertreten. Dienstleistungsinnovationen für die Kunden waren mit 8,6%

eher selten, soziale Innovationen wie z. B. Kinderbetreuung mit 2,2% noch seltener (acht Nennungen). In weiteren 2,2% wurden sonstige Innovationen genannt, davon in zwei Fällen Kanzleizusammenlegungen. Wegen der (selten genutzten) Möglichkeit von Mehrzuordnungen summieren sich die Nennungen auf über 100%.

Zu den berichteten Variablen sind in der Tabelle 1 die Mittelwerte, Standardabweichungen und die bilateralen Korrelationen aufgeführt. Die Innovationsfähigkeit wird auf der Skala von -3 bis +3 mit durchschnittlich 0.90 tendenziell als leicht positiv wahrgenommen. Das bedeutet allerdings nicht, dass die meisten geschilderten Innovationen gelungen sind, denn es gibt viele teilweise miss- oder gelungene Innovationen und auch aus misslungenen kann oft noch etwas gelernt werden. Leicht über der Skalenmitte (3 = trifft teilweise zu) liegt der Durchschnitt der Koordinationsfähigkeit, während die wissensbasierte Entscheidungsgüte und die aufgeführten Kulturvariablen näher an 4 (= trifft ziemlich zu) liegen. Vertrauen in die Kollegen erreicht diesen Wert sogar vollständig, ähnlich wie das hier nicht sich durchsetzende Vertrauen in die Vorgesetzten und die Organisation. Während die ideale Form der Konflikt-handhabung, die Zusammenarbeit, im Durchschnitt etwas über dem Skalenmittel 3 (= trifft teilweise zu) liegt, wird Vermeidung, eine ungünstige Form der Konflikt-handhabung, knapp über 2 (= trifft wenig zu) als seltener vorkommend eingeschätzt. Ähnlich ist es bei den anderen beiden ungünstigen Konflikt-handhabungsformen, Machtausübung und Anpassung, die nicht in die Regression eingehen und daher hier nicht aufgeführt sind.

Tab. 1: Deskriptive Werte und Korrelationen der Modellvariablen

Statistik Variable	Mittelwert	Stand.- abw.	Innova- tions- fähigkeit	Wissens- basierte Ent.güte	Koordi- nations- fähigkeit	Zusammen- arbeit	Vermei- dung	Gute Arb.- beding.	Identifi- kation m. kl. Zielen	Bereit. zu Verände- rungen
Innovations- fähigkeit	0.90	0.56								
Wissensbas. Entsch.güte	3.84	0.37	.59**							
Koordinat.- fähigkeit ¹	3.18	0.38	.49**	.21						
Zusammen- arbeit	3.49	0.41	.39**	.25	.20					
Vermeidung	2.18	0.47	-.53**	-.31*	-.54**	-.11				
Gute Arb.- bedingung.	3.87	0.41	.40**	.33*	.59**	.22	-.47**			
Identifi. m. klar. Zielen	3.83	0.36	.51**	.30*	.65**	.12	-.453**	.57**		
Bereitsch. zu Veränder.	3.77	0.27	.55**	.51**	.30*	.374*	-.40**	.46**	.52**	
Vertrauen in die Kollegen	4.08	0.34	.46**	.50**	.37**	.29*	-.43**	.54**	.40**	.47**

Legende: Ab der 4. Spalte sind Produkt-Moment-Korrelationen eingetragen: * $p < .05$; ** $p < .01$ / ¹ Koordinationsfähigkeit ist umgepolt, so dass höhere Werte auch höhere Koordinationsfähigkeit anzeigen.

Die Korrelationen mit der Innovationsfähigkeit zeigen mittlere ($> .3$) bis starke ($> .5$) Effekte. Ziemlich hoch korreliert sind auch die vier Kulturvariablen untereinander (Gute

Arbeitsbedingungen, Identifikation mit klaren Zielen, Bereitschaft zu Veränderungen, Vertrauen in die Kollegen) sowie mit der Koordinationsfähigkeit einerseits und der Innovationsfähigkeit andererseits. Bei der Konflikt-handhabung hat Zusammenarbeit geringere, meist nicht signifikante Korrelationen, aber speziell mit der Innovationsfähigkeit eine sehr signifikante Korrelation von .39. Demgegenüber weist Vermeidung signifikante höhere und durchgängig negative Zusammenhänge auf.

Das Ergebnis der ersten Regressionsanalyse zeigt die wissensbasierte Entscheidungsgüte, die Konflikt-handhabung und die Koordinationsfähigkeit als Prozessdeterminanten der Innovationsfähigkeit. Die wissensbasierte Entscheidungsgüte ist, wie oben ausgeführt, eine zusammenfassende Einschätzung, inwieweit die verfolgten Ideen und Vorschläge besonders zweckmäßig, neuartig, pfiffig, gut umsetzbar und aussichtsreich sind. Es liegt nahe, dass dies eine besonders wichtige Voraussetzung ($\beta=.41$) für den Erfolg von Innovationen ist.

Bei der Konflikt-handhabung spielen zwei Formen eine besondere Rolle, einerseits die konstruktive Zusammenarbeit und andererseits die Vermeidung offener Konflikte, die nachteilig ist, weil dadurch Probleme eher „unter den Teppich gekehrt“ als bearbeitet und gelöst werden. Um die Zahl der Variablen zu verringern, wurde ein Gesamtkonstrukt aus Zusammenarbeit minus Vermeidung gebildet als Prädiktor der konstruktiven Konflikt-handhabung. Da in den Unternehmen alle Formen vorkommen, ist die relative Häufigkeit der wichtigsten Formen für das Gesamtergebnis entscheidend, und das wird hier mit dem Differenzmaß abgebildet ($\beta=.35$).

Die Koordinationsfähigkeit spielt die geringste Rolle unter den Prädiktoren ($\beta=.23$), was wohl daran liegt, dass ein Teil der Koordinationsaufgaben die Bearbeitung von Konflikten betrifft, die hier in einem eigenen Prädiktor erfasst wird. Die gesamte Varianzaufklärung der Innovationsfähigkeit ist mit 55 % ($R^2_{adj}=.55$) sehr hoch bzw. ein sehr großer Effekt⁵.

Abb. 2: Erklärung der Innovationsfähigkeit



Legende: Zahlen bei den Pfeilen sind standardisierte Regressionskoeffizienten, Zahlen bei den Variablen sind Reliabilitätskoeffizienten, R^2_{adj} ist die adjustierte erklärte Varianz

In der zweiten Regressionsstufe werden vier der 13 Kulturvariablen die entscheidenden Prädiktoren. Die Koordinationsfähigkeit wird offensichtlich erleichtert durch klare Unternehmensziele, die den Beschäftigten nicht nur bekannt sind, sondern mit denen sie sich auch identifizieren ($\beta=.46$). Des Weiteren sind gute Arbeitsbedingungen ($\beta=.33$) förderlich, zu denen neben der generell positiven Einschätzung (s. o.) auch eine gute

⁵ Nach Bortz/Döring (2002, 604) gelten bei multipler Korrelation und Regression Effekte $\geq .35$ als groß.

Informationsversorgung gehört. Bei beiden Variablen sind somit kognitive und motivationale Aspekte miteinander verbunden; Transparenz und Motivation erleichtern die Koordination. Die Identifikation mit klaren Zielen ist auch günstig für eine konstruktive Konfliktbehandlung ($\beta=.37$). Wenn alle genau wissen, wohin die Reise gehen soll und das auch wollen, dann verringert das die Konflikte und erleichtert ihre konstruktive Bearbeitung. Für letztere ist auch das Vertrauen unter den Kollegen hilfreich ($\beta=.34$), so dass vermutlich Sachkonflikte weniger als sonst in persönliche, emotionalisierte Konflikte umschlagen und die konstruktive Bearbeitung behindern (De Dreu u.a. 1999). Vertrauen in die Kollegen ist offenbar auch förderlich für die wissensbasierte Entscheidungsgüte ($\beta=.33$), ebenso wie die Bereitschaft zu Veränderungen ($\beta=.36$), um sich mit den neuen Problemen und Gegebenheiten offen auseinanderzusetzen und dadurch neues, besseres Wissen zu erwerben, was sich dann in besseren Entscheidungen niederschlägt.

5 Diskussion

Während die einzelnen Ergebnisse schon kurz kommentiert wurden, soll im Folgenden die Bewährung des gesamten Modells diskutiert und mit der Frage nach den Besonderheiten kleiner professioneller Dienstleistungsunternehmen verbunden werden. Daran schließt sich die Frage nach Folgerungen für die Praxis an, mit denen die Innovationsfähigkeit als Managementaufgabe konkretisiert werden kann.

5.1 Empirische Bewährung

Das generelle Theoriemodell des Projekts GI:VE (s. Abbildung 1) hat sich im Wesentlichen bewährt. Die konkreten Interaktions- und Kommunikationsprozesse können in ihrem Einfluss auf den Erfolg von Innovationen diagnostiziert werden, ebenso wie geeignete Ausprägungen der Organisationskultur zur Förderung dieser Prozesse. Bei den unmittelbaren Prädiktoren der Innovationsfähigkeit, d.h. des Erfolgs mehrerer kleinerer und ggf. größerer Innovationen, spielt der Erwerb neuen, besseren Wissens eine zentrale Rolle. Es ist nicht die einzelne geniale Idee, die Innovationserfolge sichert, sondern die Fülle der im Prozess erarbeiteten neuen Ideen, diskutierten Erkenntnisse und umsetzbaren Vorschläge, mit der die vielen auftauchenden Probleme erfolgreich bearbeitet werden können; das macht Innovationen aus (Scholl 2004; Van de Ven u.a. 1999). Dazu müssen Experten, Funktionsträger, Betroffene und aktive Ideengeber arbeitsteilig beitragen, so dass eine gute Koordination dieser Prozesse wichtig ist, gerade weil bei Innovationen die eingespielten Standardabläufe nicht ausreichen. Diese Kombination von Wissenszuwachs und kollektiver Handlungs- bzw. Koordinationsfähigkeit hat sich schon in früheren Untersuchungen (s. o. 2.3) bewährt.

Bei der Konfliktbehandlung gab es leichte Unterschiede zu früheren Untersuchungen. Zum einen ist sie hier ein direkter Prädiktor, während es bei Scholl (2004) ein indirekter Prädiktor war. Die generelle Botschaft ist aber die gleiche: Konstruktive Konfliktbehandlung ist ein wichtiger positiver Faktor für den Innovationserfolg (s. auch Scholl, 2009). Mit einer größeren Stichprobe und Pfadanalysen wäre zu prüfen, welche kausale Anordnung mit den Daten besser vereinbar ist. Zum anderen ist interessant, dass Vermeidungsverhalten anscheinend noch ungünstiger für Innovationen ist als Machtausübung (Korrelation: $-.53^{**}$ versus $-.46^{**}$); auch wenn dieser Unterschied gering erscheint, in

anderen Untersuchungen war das umgekehrt (Scholl 2004, 2009). Hier könnte sich ein Unterschied zwischen kleinen professionellen Dienstleistungsunternehmen und großen Industrieunternehmen andeuten, wobei der Unterschied eher die Größe als das andere Angebot für die Kunden betrifft: In kleinen Unternehmen wirkt hierarchische Macht viel unmittelbarer, die Kontrolle ist dichter, es gibt weniger Möglichkeiten zur Gegenmacht und so werden Konflikte eher vermieden als sich der Gefahr der Machtausübung auszusetzen. Konfliktvermeidung ist vermutlich ein Indikator für die nicht direkt beobachtbare latente Macht, d.h. man versucht durch sein Verhalten es gar nicht zu einer Machtausübung der überlegenen Seite kommen zu lassen (Bachrach/Baratz 1962).

Abgesehen davon scheint es bei den unmittelbaren Prädiktoren des Innovationserfolgs und der generellen Innovationsfähigkeit keine wesentlichen Unterschiede zwischen kleinen professionellen Dienstleistungsunternehmen und großen Industrieunternehmen zu geben: Überall ist es eine überschaubare Zahl von Menschen, die durch Kommunikation und Interaktion Innovationsprozesse vorantreiben und insofern den gleichen Chancen und Gefahren des Mit- oder Gegeneinander ausgesetzt sind, durch die das Neue entsteht oder behindert wird. Auch wenn das keine Besonderheit von professionellen Servicefirmen anzeigt, gerade das ist ein besonders wichtiges Ergebnis dieser Studie; es bestätigt die allgemeine Gültigkeit der vorgelegten Erklärung.

Mögliche Unterschiede könnten natürlich bei den Faktoren der Unternehmenskultur bestehen, die sich in kleinen von großen Unternehmen und in Dienstleistungs- von Industrieunternehmen vermutlich unterscheiden. Ein Unterschied dürfte in den Komponenten der Anpassungsfähigkeit liegen (vgl. Abbildung 1): Während Kundenorientierung vor allem für Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen wichtig ist (Scholl, im Druck), geht es bei Verfahrensinnovationen vor allem um Veränderungsfähigkeit, wie sich hier bei den Steuerberatungen zeigte. Ansonsten sprechen die möglichen Vergleiche mit der sonstigen Literatur, vor allem mit den Untersuchungen von Denison (1990) für eine hohe Generalisierbarkeit. Sein Modell war mit Daten US-amerikanischer Großunternehmen aufgestellt und getestet worden und hat sich auch hier weitgehend bewährt. Klare Ziele, mit denen sich die Beschäftigten identifizieren, geben Orientierung und Stabilität und sind so auch vereinbar mit Veränderungsbereitschaft. Wichtig für die Flexibilität und damit für Innovationen ist auch die Mitarbeiterorientierung, die den Beschäftigten signalisiert, dass ihre Interessen nicht übergangen werden. Dass bei kleinen professionellen Dienstleistern der Subfaktor „gute Arbeitsbedingungen“ den stärksten Effekt hat, könnte ein differentieller Aspekt sein, während in größeren Unternehmen vermutlich „Partizipation“ mehr Einfluss hat (Scholl 2004), denn in kleinen Unternehmen ist Partizipation selbstverständlicher. Der vierte Faktor des Kulturmodells, Übereinstimmung in den Wertorientierungen (s. Abbildung 1 und Denison 1990), der lange als definierendes Kernmerkmal von Unternehmenskultur angesehen wurde, trägt hier nichts zur Erklärung bei (und wurde daher bisher gar nicht erwähnt). Vermutlich ist die Übereinstimmung nicht so wichtig, wie bisher gedacht; sie ist ja oft auch gar nicht so stark gegeben (Ogbonna/Harris 1998).

Aus methodischer Sicht ist festzuhalten, dass der hier verfolgte Forschungsansatz vorteilhaft - und leider selten - ist. Einerseits erheben Innovationsuntersuchungen auf Unternehmensebene meist nur abstraktere Größen wie Anzahl der Patente oder Aufwand für Forschung und Entwicklung. Dabei zeigt diese (Rauterberg 2012) wie frühere Untersuchungen (z. B. Scholl, 2004), dass die Variation des Innovationserfolgs innerhalb der Unternehmen größer ist als zwischen den Unternehmen und dass daher der Prozess

wichtiger ist als globale Indikatoren. Andererseits können Untersuchungen auf Personen- oder Gruppenebene keine Aussagen zur Innovationsfähigkeit machen, weil das die Erhebung mehrerer Innovationsfälle pro Unternehmen voraussetzt. Mit der kombinierten Erfassung von Unternehmenskulturmerkmalen und verschiedenen konkreten Innovationsprozessen wurden hier beide Aspekte realisiert: Aus dem relativen Erfolg mehrerer Innovationsprozesse wird die Innovationsfähigkeit erschlossen und zugleich wird die Prozessperspektive gewahrt. Allerdings ist auch diese Art der Untersuchung noch verbesserungswürdig, weil die Kundenperspektive nicht eigens erhoben wurde, sondern mit der Variable Kundenorientierung nur grob angerissen wurde. Da Innovationen in Steuerberatungen kaum Dienstleistungs-, sondern primär Verfahrensinnovationen sind, erschien die Kundenperspektive nicht so wichtig. Es ist aber durchaus denkbar, dass sich Verfahrensinnovationen auch positiv auf Kunden auswirken, z. B. weil bessere Software die Genauigkeit und Schnelligkeit der Steuerabwicklung erhöhen.

5.2 Folgerungen für die Praxis

Für die Managementaufgabe in der Praxis, die Innovationsfähigkeit ihres jeweiligen Unternehmens zu sichern, lassen sich einige zentrale Hinweise aus der Untersuchung ableiten. Zum einen kann die Geschäftsführung sich nicht ausführlich mit den einzelnen Teilaufgaben befassen, das ist weder zeitlich noch fachlich möglich. Es ist vielmehr wichtig eine gute, unterstützende *Unternehmenskultur* zu ermöglichen, die die *Zusammenarbeit erleichtert*, denn ohne die Kombination der verschiedenen Perspektiven, Ausbildungen und Erfahrungen scheitern Innovationsbemühungen allzu leicht an unvorhergesehenen Barrieren und schlecht bewältigten Problemen.

Als erstes ist ein klares, konsistentes und von der Führung gelebtes Leitbild zu nennen, mit dem sich die Beschäftigten identifizieren können und die der flexiblen Zusammenarbeit die nötige Orientierung ohne weitere Detailkontrolle gibt. Dazu gehören neben den Zielen auch die Strategien, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, auch wenn sie hier als Prädiktor nichts zusätzlich zu den Zielen erklären konnten.

Als zweites ist eine klare Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Arbeit zu nennen, die sich u. a. in guten Arbeitsbedingungen, Partizipationsmöglichkeiten und rücksichtsvollen Vorgesetzten zeigt und so auch Vertrauen schafft.

Als drittes ist die Bereitschaft zu Veränderungen zu nennen, die bei Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und ihrer Verankerung in den Unternehmenszielen am ehesten zu erreichen ist. Die zentrale Botschaft an alle muss lauten:

Kleinere und größere Veränderungen sind immer wieder nötig! Wir werden sie so durchführen, dass allen Bedenken und Problemen so weit nur irgendwie möglich Rechnung getragen wird; jeder kann durch Partizipation in seinem Bereich darauf Einfluss nehmen. Wir wissen, dass nicht nur Meinungsverschiedenheiten, sondern auch Interessenkonflikte unvermeidlich sind, aber wir werden sie miteinander konstruktiv austragen, so dass keiner persönlich Schaden nimmt und wir alle dabei lernen.

Literatur

- Anand, N., H. K. Gardner, T. Morris (2007): Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms; in: *Academy of Management Journal*, 50, 406–428
- Bachrach, P., M.S. Baratz (1962): Two faces of power; in: *American Political Science Review*, 56, 947-952
- Bentz, M. (2011): Konflikte und ihre Bedeutung für Innovationen. Eine Feldstudie auf dem Gebiet der Nanotechnologie. Marburg
- Bortz, J., N. Döring (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. (3., überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg
- Camisón-Zornoza, C., R. Lapedra-Alcami, M. Segarra-Ciprés, M. Boronat-Navarro (2004): A meta-analysis of innovation and organizational size; in: *Organization Studies*, 25, 331-361
- De Dreu, C.K.W., F. Harinck, A.E.M. Van Vianen (1999): Conflict and performance in groups and organizations; in: C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.): *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14). Chichester, 369-414
- Denison, D.R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York
- Drucker, P.F. (2002): *Was ist Management?* München
- Ertürk, A. (2007): A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey; in: *International Journal of Management*, 29, 462-483
- Gebert, D., S. Boerner, K. Berkel (2001): Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor im Krankenhaus? Ergebnisse einer empirischen Analyse; in: *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften*, 2001 (1), 38–51
- Hauschildt, J., S. Salomo, (2007): *Innovationsmanagement* (4. Aufl.). München
- Howells, J., B. Tether (2004): Innovation in Services: Issues at Stake and Trends. Inno Studies Programme (ENTR-C/2001), Commission of the European Communities, Brussels. Retrieved 12/8/9: <<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/isi-publ/2004/isi04b25/inno-3.pdf?WSESSIONID=73a16be47175b2e24aabec4b8fa1ec4>>
- Kirsch, W., W. Scholl (1983): Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: *Die Betriebswirtschaft*, 43, 541-562
- Maister, D. (1993): *Managing the professional service firm*. New York
- Mayer, R.C., J.J. Davis, F. D. Schoorman (1995): An integrative model of organizational trust; in: *Academy of Management Review*, 20, 709-734
- Nordenflycht, A. von (2010): What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms; in: *Academy of Management Review*, 35, 155-174
- Ogbonna, E., L.C. Harris (1998): Organizational culture: It's not what you think ...; in: *Journal of General Management*, 23 (3), 35–48
- Quader, M. S. (2007): Human resource management issues as growth barriers in professional service firm SMEs; in: *Journal of Services Research*, 7, 115-161
- Pruitt, D. G., S. H. Kim (2004): *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York
- Rauterberg, H. (2012): Eine mehrbenenanalytische Betrachtung der Bedingungen von Innovationserfolg. Unveröff. Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin
- Schimansky, A. (2006): Moderation als Strukturierungsansatz effektiver Gruppenarbeit – eine felddexperimentelle Evaluation. Lengerich
- Scholl, W. (2004): Innovation and Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird (Unter Mitarbeit von L. Hoffmann und H.-C. Gierschner). Göttingen
- Scholl, W. (2005): Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung - Ein Kausalmodell; in: M. Högl, H.G. Gemünden (Hrsg.): *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl.). Wiesbaden, 33-66

- Scholl, W. (2009): Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen; in: E. Witte, C. Kahl (Hrsg.): Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation. Lengerich, 67-86
- Scholl, W. (2010): Innovationen – Wie Unternehmen neues Wissen produzieren und etablieren; in H. Hof, U. Wengenroth (Hrsg.): Innovationsforschung – Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven (2. Aufl.). Münster, 271-300
- Scholl, W. (im Druck): Vertrauenskultur und Innovationsfähigkeit; in: G. Becke, C. Funken, S. Klinke, W. Scholl, M. Schweer (Hrsg.): Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung? Befunde und Instrumente zur nachhaltigen Organisations- und Netzwerkentwicklung. Frankfurt/M.
- So, C. H. (2009): Making software teams effective: How agile practices lead to project success through teamwork mechanisms. Dissertation, Humboldt University, Berlin
- Van de Ven, A. H., D. E. Polley, R. Garud, S. Venkataraman (1999): The innovation journey. New York
- Young-Ybarra, C., M. Wiersema (1999): Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory; in: Organization Science, 10, 439-459

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Wolfgang Scholl
Humboldt-Universität zu Berlin
Projekt GI:VE
Rudower Chaussee 18
D-12489 Berlin
schollwo@cms.hu-berlin.de

ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

Schwerpunktheft
Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit

SONDERDRUCK

LUCIUS
LUCIUS



Heft 2 + 3/2012

Herausgegeben von
Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Arne Heise,
Thomas Herrmann, Jürgen Howaldt,
Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff,
Heiner Minssen, Hartmut Neuendorf,
Angela Paul-Kohlhoff, Ivars Udris

Mit Beiträgen von

Sabine Pfeiffer
Petra Schütt
Daniela Wühr
Daniela Manger
Wolfgang Scholl
David Vossebrecher
Oliver Bluszcz
Gisela Humpert
Wolfgang Stark
Maria Oppen
Friedrich Hauss
Erko Martins
Tina Breyer
Friedemann W. Nerdinger
Christoph Thieme
Ingo Singe
Christian Euhus
Jan Dettmers
Georg Schreyögg
Stephanie Duchek
Rüdiger H. Jung
Georg Reifferscheid

Rezensionen

ISSN 0941-5025