

Organisationskultur und Kreativität: Öffnungs- und Schließungsprozesse in Theatern und Forschungsorganisationen

Sabine Boerner und Diether Gebert

Zusammenfassung. Zur Förderung organisationaler Kreativität sind einerseits Öffnungsprozesse, wie z. B. die Förderung individueller Freiheiten, notwendig. Diese Öffnungsprozesse führen jedoch andererseits zu Koordinationsdefiziten, die den Organisationserfolg gefährden. In einer empirischen Studie wird erstmals gezeigt, dass in Forschungseinrichtungen ($n = 113$ Befragte) und in Theatern ($n = 88$ Befragte) Öffnungsprozesse stets von parallelen Schließungsprozessen (durch Förderung von Orientierung, Konsens und Vertrauen) begleitet sind. Diese reduzieren die negativen Sekundäreffekte der Öffnung, können sie jedoch im Theater nicht vollständig kompensieren, weil hier ein besonders hoher Koordinationsbedarf besteht. Im Theater wird daher zusätzlich der Grad der Öffnung selbst reduziert, um der Entstehung negativer Sekundäreffekte vorzubeugen.

Schlüsselwörter: Forschung, Kreativität, Koordination, Öffnungsprozesse, Organisationskultur, Theater

Organizational culture and creativity: A comparison of scientific institutions and theaters

Abstract. On the one hand, processes of opening (e.g., enhancement of individual autonomy) are needed in order to promote organizational creativity. On the other hand, these processes lead to problems with coordination that jeopardize the success of the organization. In an empirical study conducted in research institutes ($n = 113$) and theatres ($n = 88$) it is shown that processes of opening are accompanied by parallel processes of closure (by orientation, consensus, and trust). These processes reduce the negative secondary effects of opening, but in the case of the theatre cannot completely compensate for them because the need to coordinate is especially great there. In the theatre, the degree of opening itself is reduced as well in order to prevent the development of negative secondary effects.

Key words: science, creativity, coordination, opening processes, organizational culture, theatre

Zur Balance zwischen offener und geschlossener Organisationskultur

Die Offenheit oder Geschlossenheit einer Organisationskultur wurde von Gebert und Boerner (1995; 1999) auf drei Dimensionen beschrieben: Auf der *anthropologischen* Dimension (Voluntarismus versus Determinismus) steht in der offenen Organisationskultur die Annahme im Vordergrund, der Mensch könne die Regeln des Zusammenlebens selbst bestimmen und stehe der Welt eher als Subjekt denn als Objekt gegenüber. In der geschlossenen Kultur werden Regeln dagegen als unveränderliche Sachzwänge interpretiert, so dass sich der Einzelne hier umgekehrt eher als Objekt fühlt. Auf der *sozialen* Dimension (Individualismus versus Kollektivismus) werden in der offenen Kultur Gleichwertigkeit, Interessensheterogenität und Individualität der Organisationsmitglieder betont. Spiegelbildlich hierzu ist eine geschlossene Organisationskultur durch Ungleichwertigkeit, Interessenshomogenität und Kollektivität gekennzeichnet. Schließlich be-

stehen Unterschiede auf der *erkenntnistheoretischen* Dimension (Vorläufigkeit versus Endgültigkeit): In einer offenen Organisationskultur gilt menschliches Wissen generell als irrtumsbehaftet und insofern nur als vorläufig; Erkenntnis wird hier in einem Prozess des *trial and error* schrittweise gewonnen. Demgegenüber ist in der geschlossenen Organisationskultur definitive Erkenntnis möglich, weil menschliches Wissen hier als gesichert und endgültig betrachtet wird.

Kreative Leistungen, die durch ihre Neuartigkeit definiert sind (Shalley, Gilson & Blum 2000, S. 215), werden durch eine Öffnung der Organisationskultur gefördert: Öffnungsprozesse auf der erkenntnistheoretischen Dimension laden dazu ein, Neues auszuprobieren und kreative Initiativen zu entwickeln. Wenn nicht *endgültige Wahrheiten* vorgegeben werden, können neue Optionen erkannt werden, und die Realität erscheint – hieran gemessen – als *veränderungsbedürftig*.

Dies ist die motivationale Voraussetzung dafür, dass auf der anthropologischen Dimension über die Frage der *Veränderungsfähigkeit* der organisationalen Realität nachgedacht wird. Eine offene Organisationskultur, in der der Einzelne sich nicht als Objekt, sondern als Sub-

Dieser Beitrag wurde unter der geschäftsführenden Herausgeberschaft von Uwe Kleinbeck für die Zeitschrift Arbeits- und Organisationspsychologie begutachtet und zum Abdruck akzeptiert.

jekt versteht, fördert die Entwicklung kreativer Impulse, weil der Einzelne meint, etwas bewegen zu können (Gebert, Boerner & Lanwehr 2001, S.211)

Gelten auf der sozialen Dimension im Sinne der offenen Gesellschaft Gleichwertigkeit und die Annahme von Interessenheterogenität, so dürfen nicht nur ausgewählte *Experten*, sondern *alle* Organisationsmitglieder Veränderungsvorschläge formulieren, so dass das Potenzial für kreative Lösungen wächst. In einer individualistischen Kultur wird darüber hinaus eher die Kreativitätsbarriere der Konformität überwunden.

Eine Öffnung der Organisationskultur verbindet sich jedoch gleichzeitig mit negativen Sekundäreffekten, die insbesondere die Koordination in der Organisation beeinträchtigen (Gebert et al., 2001). Eine einseitige Öffnung der Organisationskultur gefährdet die Aggregation der individuellen kreativen Impulse, weil inflationäre und daher nicht umsetzbare Veränderungsansprüche formuliert werden, weil eine ausgeprägte Heterogenität der Gruppenmitglieder die Verständigung erschwert und zu dysfunktionalen Effekten (z.B. Konflikten) führt und weil die Gefahr von *Endlos-Diskussionen* besteht.

Daher finden in Organisationen gleichzeitig Schließungsprozesse statt, die die Integration der Organisation verbessern: Orientierung, Konsens und Vertrauen federn als *Puffer* die negativen Sekundäreffekte einer einseitigen Öffnung ab (Gebert et al., 2003) (vgl. Abbildung 1).

Auswirkungen negativer Sekundäreffekte auf kreative Prozesse in Forschungsorganisationen und Theatern

Durch eine parallele Integration können die negativen Sekundäreffekte einer Öffnung der Organisationskultur *im Theater* jedoch nicht *gänzlich* absorbiert werden. Forschungsorganisationen und Theater zeichnen sich als kreative Organisationen gleichermaßen durch einen hohen Öffnungsbedarf aus, unterscheiden sich jedoch in Bezug auf ihren Koordinationsbedarf – aus diesem Grund werden diese beiden Bereiche nachstehend kontrastiert.

Der künstlerische Produktionsprozess im Theater ist durch eine hohe *simultane Interdependenz* der Aufgaben (Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993) gekennzeichnet: Während der Aufführung sind insbesondere die Beiträge der künstlerischen Mitwirkenden (z.B. Einsätze der Sänger und Orchestermusiker) gleichzeitig zu erbringen, um den Eindruck einer stimmigen Interpretation zu erzeugen (Boerner, 2002). Aufgrund der simultanen Interdependenz müssen im Theater in erster Linie die *Prozesse* selbst koordiniert werden.

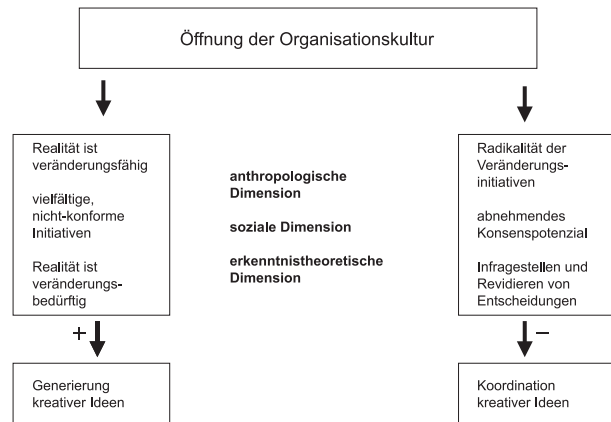


Abbildung 1. Positive und negative Effekte einer Öffnung der Organisationskultur auf die Generierung und Koordination kreativer Ideen.

Ein Forschungsprojekt erfordert dagegen nur in Ausnahmefällen ein gleichzeitiges Handeln der Mitglieder eines Forschungsteams. In der Regel werden Teilaufgaben definiert, die von den Beteiligten zumindest zeitweise voneinander unabhängig bearbeitet werden. Aus diesem Grund dominiert in Forschungsorganisationen eine *sequenzielle Interdependenz* der Aufgaben (Saavedra et al., 1993). In der Forschung werden überwiegend *Teilergebnisse* der einzelnen Gruppenmitglieder koordiniert, die im Wesentlichen in voneinander unabhängigen Teilprozessen entstanden sind.

Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass die oben skizzierten, auch bei gleichzeitiger Integration verbleibenden Gefährdungen der Koordination durch Öffnungsprozesse im Theater größer sind als in Forschungsorganisationen. Folglich wird im Theater der Öffnungsgrad im Sinne einer Prophylaxe von vornherein eingeschränkt. Zusammenfassend werden folgende Unterschiede in Bezug auf die Organisationskultur in Theatern und Forschungsorganisationen angenommen, die nachstehend empirisch überprüft werden:

1. Die Tatsache des Balancierens lässt sich in beiden Organisationstypen nachzeichnen: Sowohl im Theater als auch in Forschungseinrichtungen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Öffnungsgraden einerseits und Schließungsgraden andererseits.
2. In Forschungseinrichtungen besteht – bei gleichzeitiger Schließung durch Integration – ein positiver Zusammenhang zwischen der Öffnung der Organisationskultur und der Steigerung der Forschungsqualität. Im Theater ist der Zusammenhang zwischen der Öffnung der Organisationskultur und dem Organisationserfolg (hier: der künstlerischen Qualität) – trotz gleichzeitiger Schließung – kleiner als in der Forschung.

Tabelle 1. Operationalisierung der Offenheit der Organisationskultur

Dimension	Items (Beispiele)
<i>Anthropologisch</i> (Voluntarismus vs. Determinismus): 16 Items	Der Erfolg dieser Organisation wird vor allem auf die Fähigkeit zurückgeführt, etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen.
<i>Sozial</i> (Individualismus vs. Kollektivismus): 11 Items	In dieser Organisation wird erwartet, dass Mitarbeiter zur Realisierung der gemeinsamen Ideen und Ziele Opfer bringen und dabei auch schon einmal ihre persönlichen Ziele zurückstellen. (rekodiert)
<i>Erkenntnistheoretisch</i> (Vorläufigkeit vs. Endgültigkeit): 9 Items	In dieser Organisation gibt es viel Besserwisserei und Dogmatik. (rekodiert)
Reliabilität (Cronbachs α) = .93	

Anmerkungen. Fünfstufige Skala (5 = ja; 1 = nein).

Tabelle 2. Operationalisierung der Integration durch Orientierung (O), Konsens (K) und Vertrauen (V)

1. In Ihrer Organisation verliert keiner die Orientierung; jeder ist sich sicher, wie er zu denken und zu handeln hat. (O)
2. Es gelingt den Führungskräften in dieser Organisation immer, den Mitarbeitern eine eindeutige Grundorientierung zu vermitteln. (O)
3. Auch wenn man manchmal in Detailfragen ratlos ist, ist die generelle Richtung der Aufgabenstellung klar. (O)
4. In Ihrer Organisation ziehen alle an einem Strang. Streitereien, die den Zusammenhalt ernsthaft gefährden, gibt es hier nicht. (K)
5. Selbst mühsam erreichte Einigungen werden durch Nörgler und Querulanten immer wieder zerredet (rekodiert). (K)
6. In Ihrer Organisation kann man auch Schwächen zeigen, ohne dass es gegen einen verwendet wird. (V)
7. Prinzipielle Zweifel am richtigen Vorgehen darf man in dieser Organisation vielleicht haben, aber mit Sicherheit nicht äußern. (rekodiert) (V)
Reliabilität (Cronbachs α) = .78

Anmerkungen. Fünfstufige Skala (5 = ja; 1 = nein).

- Theater weisen einen niedrigeren Öffnungsgrad der Organisationskultur auf als Forschungsorganisationen.
- Ohne den Puffer Integration (Orientierung, Konsens, Vertrauen) wird in beiden Organisationstypen der Zusammenhang zwischen Öffnung und Organisationserfolg kleiner.

Forschung bestand aus $n = 113$ Mitarbeitern aus 28 Forschungsinstitutionen. Dabei waren etwa ein Drittel (37%) der Befragten in Hochschulinstituten beschäftigt und etwa zwei Drittel (63%) in Instituten der außeruniversitären Forschung. Die Fragebögen wurden persönlich ausgehändigt; dadurch bedingt betrug der Rücklauf 60%. Weitere Details zur Beschreibung der Stichprobe finden sich bei Boerner (2002).

Empirische Untersuchung

Stichprobe¹

Für die Teilstichprobe *Theater* wurden $n = 88$ Mitarbeiter aus 13 öffentlichen deutschen Theatern schriftlich befragt. Die Befragten rekrutierten sich aus dem künstlerischen Bereich (64%) und dem technischen Bereich (36%) des Theaters. Die Teilstichprobe aus dem Bereich

Operationalisierung der Konstrukte

Zur Operationalisierung der *Offenheit einer Organisationskultur* wurde ein bereits validierter Fragebogen (Geber, Boerner & Matiaske, 1998) eingesetzt. Da die drei oben beschriebenen Dimensionen, systematisch bedingt, hoch positiv interkorreliert sind (ebenda, 1998), wurde für die nachfolgende Untersuchung ein Skalensummenwert über die Items aller Dimensionen berechnet (vgl. Tabelle 1).

¹ Wir danken Bettina Zippel, Christiane Ulitsch und Carsten Harnack für die Unterstützung bei der Gewinnung der Stichproben.

Tabelle 3. Operationalisierung der künstlerischen Qualität im Theater

Wie beurteilen Sie die künstlerische Qualität Ihres Hauses in Bezug auf die einzelnen Aufführungen?

1. Gemessen an Ihren persönlichen Erwartungen
2. Gemessen an der Resonanz des Publikums
3. Gemessen an der Reaktion der Presse
4. Gemessen an der Reaktion des Intendanten
5. im Vergleich zu anderen Häusern

Reliabilität (Cronbachs α) = .77

Anmerkungen. Siebenstufige Skala (1 = sehr niedrig; 7 = sehr hoch).

Die *Integration* durch Orientierung, Konsens und Vertrauen wurde über sieben Items erfasst, die zu einem Summenwert *Integration* zusammengefasst werden (vgl. Tabelle 2).

Zur Messung der *künstlerischen Qualität* im Theater wurde auf ein Instrument zurückgegriffen, das sich in vorangegangenen Studien bewährt hat (Boerner & Krause, 2002; Boerner, 2002). Die Items dieser Qualitätsmessung (vgl. Tabelle 3) wurden zu einem Summenwert *künstlerische Qualität* addiert.

Für die Operationalisierung der *Qualität von Forschungseinrichtungen* existieren bereits Messvorschläge, die jedoch nicht unumstritten sind (Bolsenkötter, 1986; Hüfner, 1991). Hier werden daher vorwiegend abstrakte Maßstäbe verwendet, die sich u. a. an den Empfehlungen des Wissenschaftsrates orientieren (Wissenschaftsrat, 1975). Die Items werden zu einem Summenwert *Forschungsqualität* zusammengefasst (vgl. Tabelle 4).

Ergebnisse der Untersuchung

Sowohl in Forschungseinrichtungen als auch im Theater nehmen mit steigender Öffnung gleichzeitig Schließungsprozesse durch Orientierung, Konsens und Vertrauen zu (vgl. Tabelle 5).

Damit bestätigt sich die Annahme einer Balance aus paralleler Öffnung und Schließung der Organisationskultur. Die Höhe der Korrelationen ist auffällig. Zur Erklärung ist darauf hinzuweisen, dass beide Konstrukte (Öffnung und Integration) jeweils von ein und derselben Person eingestuft wurden. Die Zusammenhänge können daher autokorrelativ überschätzt sein.

In Forschungsorganisationen besteht – bei gleichzeitiger Schließung – ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Öffnung der Organisationskultur und

Tabelle 4. Operationalisierung der Forschungsqualität

Wie beurteilen Sie die Leistungsqualität Ihrer Forschungseinrichtung?

1. Insgesamt
2. Gemessen an Ihren persönlichen Qualitätsansprüchen/Erwartungen
3. Gemessen an Ihren individuellen wissenschaftlichen Fähigkeiten
4. Gemessen an den wissenschaftlichen Fähigkeiten aller Mitglieder Ihrer Forschungseinrichtung
5. Gemessen an der Neuentwicklung von Theorien
6. Gemessen an der Neuentwicklung von Methoden
7. Gemessen am Problembezug des Untersuchungsobjekts (gesellschaftlich dringliche und deshalb relevante Fragestellungen)
8. Gemessen an der Anwendung wissenschaftlicher Methoden
9. Gemessen an präzise formulierbaren Ergebnissen
10. Gemessen am Problemlösungsbezug der Ergebnisse

Reliabilität (Cronbachs α) = .92

Anmerkungen. Siebenstufige Skala (1 = sehr niedrig; 7 = sehr hoch).

der Forschungsqualität ($r = .31$; $n = 103$; $p < .01$). Im Theater ist dagegen erwartungsgemäß – trotz gleichzeitiger Schließung – der Zusammenhang zwischen der Öffnung der Organisationskultur und der künstlerischen Qualität schwächer ausgeprägt (vgl. Tabelle 6). Der Betrag der Korrelation ist hier *geringer* als in der Forschung und wird nicht mehr signifikant.

Aufgrund der spezifischen Öffnungsrisiken ist der Grad der Öffnung der Organisationskultur im Theater im Sinne einer prophylaktischen Dosierung signifikant *geringer* als in Forschungseinrichtungen (vgl. Tabelle 7). Entsprechend zeigt sich in der Empirie ein weitgehend autoritärer Führungsstil im Theater (Boerner, 2002).

Schließlich lässt sich auch der Puffer-Effekt der Integration in beiden Organisationstypen nachzeichnen. Ohne parallele Integration verringert sich der Zusammenhang zwischen einer Öffnung der Organisationskultur und dem jeweiligen Organisationserfolg (Forschungsqualität bzw. künstlerische Qualität). Dieser Puffer-Effekt wird sichtbar, wenn man den Faktor *Integration* apartialisiert.

Partialisiert man in Forschungsorganisationen die *Integration* aus der Beziehung zwischen *Öffnung* und *Forschungsqualität* heraus, so wird dieser Zusammenhang nicht mehr signifikant ($r = .09$; $n = 54$; n.s.). Der Unterschied zwischen dieser Partialkorrelation und der oben

Tabelle 5. Interkorrelationen zwischen Öffnungsprozessen und Schließungsprozessen durch Integration im Theater und in Forschungsorganisationen

Theater	Öffnung		Integration		Forschungsorganisationen	Öffnung		Integration	
Öffnung	1				Öffnung	1			
	(88)					(113)			
Integration	.75***		1		Integration	.74***		1	
	(54)		(58)			(80)		(95)	

Anmerkungen. *** $p < .001$; Fallzahlen in Klammern; Schwankungen in der Stichprobengröße entstehen durch fehlende Werte; die Fragen zur Integration konnten in beiden Teilstichproben jeweils nur einem Teil der Befragten vorgelegt werden.

Tabelle 6. Interkorrelationen zwischen der Öffnung der Organisationskultur und dem Organisationserfolg im Theater und in der Forschung

Theater	Öffnung		Künstlerische Qualität		Forschungsorganisationen	Öffnung		Forschungsqualität	
Öffnung	1				Öffnung	1			
	(88)					(113)			
Künstlerische Qualität	.20 n.s.		1		Forschungsqualität	.31**		1	
	(71)		(79)			(103)		(103)	

Anmerkungen. ** $p < .01$; Fallzahlen in Klammern; Schwankungen in der Stichprobengröße entstehen durch fehlende Werte.

Tabelle 7. Unterschiede im Grad der Öffnung zwischen Theatern und Forschungsorganisationen

	Theater ($n = 88$)		Forschung ($n = 113$)		t	p
	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts		
Öffnung	112.33	2.49	124.00	2.05	-3.64	.000

Anmerkungen. Ergebnisse des t -Tests für unabhängige Stichproben; Schwankungen in der Stichprobengröße entstehen durch fehlende Werte; hohe Werte = Offenheit.

berechneten Korrelation (vgl. Tabelle 6) ist signifikant ($t = 1,83$; $p < .05$). Ohne den Puffer *Integration* werden in der Forschung also die positiven Effekte der Öffnung durch die negativen Sekundäreffekte neutralisiert.

Im Theater werden ohne gleichzeitige Schließung durch Integration die positiven Effekte der Öffnung nicht nur kompensiert, sondern tendenziell überkompensiert: Die Korrelation zwischen *Öffnung* und *künstlerischer Qualität* wird hier bei Auspartialisierung der Integration negativ ($r = -.29$; $n = 43$; $p < .05$). Die Differenz zwischen diesem Wert und der nicht auspartialisierten Korrelation (vgl. Tabelle 6) ist ebenfalls signifikant ($t = 2,04$; $p < .05$).

Fazit

Methodisch ist einschränkend noch einmal auf die Möglichkeit der autokorrelativen Überschätzung der Enge der Beziehung zwischen den Variablen zu verweisen. Auch können die Resultate dieser Studie nicht auf beliebige Forschungsorganisationen und Theater generalisiert werden. Dennoch stützen die partialanalytischen Befunde vergleichsweise eindrucksvoll die These, dass Öffnungsprozesse auch in dem hier untersuchten Kreativbereich mit Risiken verbunden sind. Es bleibt weiteren Studien vorbehalten, die hier nur korrelativ widergespiegelten Ursache-Wirkungs-Annahmen z. B. durch längsschnittartige Prozessanalysen zu bestätigen.

Sowohl Forschungseinrichtungen als auch Theater sind aufgrund der skizzierten Risiken durch eine Balance zwischen einer kreativitätsförderlichen Öffnung der Organisationskultur und einer parallelen Schließung durch Integration (Orientierung, Konsens und Vertrauen) gekennzeichnet. Aufgrund des hohen Koordinationsbedarfs reicht im Theater eine Balancierung aus paralleler Öffnung und Schließung jedoch nicht aus, um die negativen Sekundäreffekte abzumildern. Vielmehr wird hier zusätzlich der Öffnungsgrad selbst so reduziert, dass negativen Sekundäreffekten möglichst vorgebeugt wird.

Literatur

- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, S. & Krause, D. E. (2002). Künstlerische Kreativität ohne Freiheit? Empirische Studie zur charismatischen Führung im Orchester. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 90–106.
- Bolsenkötter, H. (1986). Ansätze zur Erfassung und Beurteilung von Forschungsleistungen. In R. Fisch & H.-D. Daniel (Hrsg.), *Messung und Förderung von Forschungsleistungen* (S. 41–50). Konstanz: Universitätsverlag.
- Gebert, D. & Boerner, S. (1995). *Manager im Dilemma – Abschied von der offenen Gesellschaft?* Frankfurt: Campus.
- Gebert, D. & Boerner, S. (1999). The open and the closed corporation as conflicting forms of organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 341–359.
- Gebert, D., Boerner, S. & Landwehr, R. (2001). Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: Je mehr, desto besser? Die Linearitätsannahme auf dem Prüfstand. *Die Betriebswirtschaft*, 61, 204–222.
- Gebert, D., Boerner, S. & Landwehr, R. (2003). The risks of autonomy – Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 41–49.
- Gebert, D., Boerner, S. & Matiaske, W. (1998). Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – zur Validierung eines Messinstruments. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 15–26.
- Hüfner, K. (1991). Inter- und intra-universitäre Kennzahlensysteme zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In C. Helberger (Hrsg.), *Ökonomie der Hochschule II* (S. 73–92). Berlin: Duncker & Humblot.
- Saavedra, R., Earley, P. C. & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Behavioral Psychology*, 78, 61–72.
- Shalley, C., Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215–223.
- Wissenschaftsrat (Hrsg.). (1975). *Empfehlungen zur Organisation, Planung und Förderung der Forschung*. Bonn: Herausgeber.

Eingegangen: 26. 09. 2001

Revision eingegangen: 05. 06. 2002

Prof. Dr. Sabine Boerner

Universität Konstanz
 Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft
 Lehrstuhl für Management,
 insbesondere Strategie und Führung
 Universitätsstr. 10
 78457 Konstanz
 E-Mail: sabine.boerner@uni-konstanz.de