

WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Didaktik, Organisation & Politisches Risiko



Dietmar Paier

Was kann die hochschuldidaktische Forschung der Lehrpraxis sagen?
Aktuelle Entwicklungen der hochschuldidaktischen Forschung

Sandra Eitler / Reinhold Schodl / Andreas Breinbauer / Sebastian Staritz /
Alexandra Haller / Lisa-Maria Putz / Lisa Wesp
Attraktivierung des Berufsfelds Logistik durch modularen Wissenstransfer

Marco Pertl

Determination of Success for the Buying Organization
in B2B Electronic Reverse Auctions (ERAs)

Jürgen Radel

Organization as a Challenge. A reflection of group dynamic processes
between leader and follower

Johannes Leitner / Hannes Meißner

Politische Risiken in der Ukraine: Die größten Probleme sind hausgemacht

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden und werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei (mind. 300dpi).
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie Ihrem Beitrag bitte einen kurzen deutschen und englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im Text**.
Ein/e AutorIn: (Familiennamen Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familiennamen/Familiennamen Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familiennamen et al. Jahr);
Mit Seitenangaben: (Familiennamen Jahr: ##) oder (Familiennamen Jahr: ##-##) oder (Familiennamen Jahr: ## f.) oder (Familiennamen Jahr: ## ff.).
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen.
Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familiennamen, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familiennamen, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

Kontakt: Katharina Becker, BA MA; E-Mail: katharina.becker@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-66
Fachhochschule des BFI Wien, Wohlmutterstraße 22; 1020 Wien

Editorial



Andreas Breinbauer
Leiter des FH-Kollegiums
der Fachhochschule des BFI Wien

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Die aktuelle Ausgabe unserer Schriftenreihe steht unter dem Titel „Didaktik, Organisation & Politisches Risiko“.

Zu Beginn setzt sich **Dietmar Paier** mit der Entwicklung der jüngeren hochschuldidaktischen Forschung auseinander. Anhand eines Vergleichs der Fragestellungen und Gegenstände, Datengrundlagen, Methoden und Ergebnisse von ausgewählten Forschungsprojekten werden die Merkmale einflussreicher hochschuldidaktischer Forschungsstrategien dargestellt und die Ergebnisse anschließend zum Anlass genommen, um ein Modell einer integrativen Lehr- und Lernforschung zu skizzieren.

Der nächste Beitrag basiert auf der Arbeit des **Forschungsprojektes RETrans** (Research and Education on Transport Logistics, gefördert vom bmvit), welches in Zusammenarbeit der Fachhochschule des BFI Wien und des Logistikums Steyr durchgeführt wurde. Die AutorInnen beschäftigen sich damit, wie Wissen rund um Logistik, Transport und Verkehr zum sekundären Bildungssektor transferiert werden kann, damit Themen, wie nachhaltiger Verkehr oder innovative Logistik, bereits bei Schülerinnen und Schülern Interesse wecken. Auf Basis einer Lehrplananalyse und der Identifikation von geeigneten Lehr-Lernmethoden entwickelten die AutorInnen einen Ansatz zum modularen Wissenstransfer im Logistikbereich.

Im dritten Beitrag stellt **Marco Pertl** mögliche Kriterien bereit, um zu definieren, was „Erfolg“ in elektronischen Einkaufsauktionen (ERAs) für die Einkaufsorganisation bedeutet und unter welchen Bedingungen ERAs als „erfolgreich“ bewertet werden können. Im Rahmen der Arbeit wird eine Reihe von kürzlich veröffentlichten Arbeiten überprüft, um die Hauptleistungsträger zur Entwicklung des Themas abzudecken und ihre unterschiedlichen Ansichten zu erforschen. Somit schafft der Autor eine nützliche Informationsquelle für Einkaufsorganisationen, die ERAs als alternatives Verhandlungsinstrument nutzen wollen.

Der Beitrag von **Jürgen Radel** setzt sich mit der Diskussion über ideale Organisationsformen auseinander und legt dabei einen Fokus auf die Herausforderungen im System an sich. Besonders auf das Wechselspiel zwischen Führenden und Geführten und auf drei Fähigkeiten, die helfen können, in einer komplexen Organisation zu agieren, wird im Beitrag eingegangen. Abschließend stellt der Autor für eine dieser Fähigkeiten einen Vorschlag vor, wie diese trainiert werden könnte.

Abschließend beschäftigen sich **Johannes Leitner** und **Hannes Meißner** mit der Wahrnehmung des Ukraine Konflikts durch ManagerInnen internationaler Unternehmen in der Ukraine. Aus diesem Blickwinkel untersuchten die Autoren die Bedeutung Politischer Risiken, den Erfolg bzw. Misserfolg bislang durchgeführter Reformen und die Rolle der EU in dieser Gesamtkonstellation. Aufbauend auf theoretischen Überlegungen zum Konzept des Politischen Risikos stellt der Beitrag die Ergebnisse qualitativer Datenerhebung vor, die im Rahmen des Projekts NEMESIS (gefördert durch das *Erasmus+ Programme* der EU) im Juni 2016 in Kiew erfolgte.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre!

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Rektor (FH) der Fachhochschule des BFI Wien
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

Inhaltsverzeichnis

Beiträge	Seite
Was kann die hochschuldidaktische Forschung der Lehrpraxis sagen? Aktuelle Entwicklungen der hochschuldidaktischen Forschung <i>Dietmar Paier</i>	7
Attraktivierung des Berufsfelds Logistik durch modularen Wissenstransfer <i>Sandra Eitler / Reinhold Schodl / Andreas Breinbauer / Sebastian Staritz / Alexandra Haller / Lisa-Maria Putz / Lisa Wesp</i>	27
Determination of Success for the Buying Organization in B2B Electronic Reverse Auctions (ERAs) <i>Marco Pertl</i>	45
Organization as a Challenge. A reflection of group dynamic processes between leader and follower <i>Jürgen Radel</i>	59
Politische Risiken in der Ukraine: Die größten Probleme sind hausgemacht <i>Johannes Leitner / Hannes Meißner</i>	77
Verzeichnis der AutorInnen	Seite
Verzeichnis der AutorInnen	97
Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien	Seite
Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien	101

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführung:

Mag.^a Eva Schießl-Foggensteiner

Redaktion:

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Katharina Becker, BA MA
Martina Morawetz-Wiesinger

Lektorat:

Mag. Martin Buxbaum, MA
MMag.^a Katharina Gröbinger
Mag.^a Victoria Kohoutek
Dr. Günter Strauch

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-49-9 (Printversion)
ISBN: 978-3-902624-50-5 (Online-Version)

Hinweis des Herausgebers:

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

Dietmar Paier

Was kann die hochschuldidaktische Forschung der Lehrpraxis sagen?

Aktuelle Entwicklungen der hochschuldidaktischen Forschung



Dietmar Paier
FH des BFI Wien

Abstract

Die Entwicklung der jüngeren hochschuldidaktischen Forschung wurde als „empirische Wende“ bezeichnet, die auch als Grundlage für eine wissenschaftlich fundierte Auswahl von Lehrmethoden zwecks Verbesserung der Lehrqualität betrachtet wird. Diese optimistische Einschätzung wird zum Anlass für eine genauere Betrachtung aktueller hochschuldidaktischer Forschungsstrategien genommen. Zu diesem Zweck werden anhand eines Vergleichs der Fragestellungen und Gegenstände, Datengrundlagen, Methoden und Ergebnisse von ausgewählten Forschungsprojekten die Merkmale von einflussreichen Strategien der hochschuldidaktischen Forschung herausgearbeitet.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass trotz bedeutender Fortschritte der hochschuldidaktischen Forschung das Zeitalter der bolognagerechten Lehre noch nicht erreicht ist. So ist in der deutschsprachigen hochschuldidaktischen Forschung zwar ein Erkenntnisfortschritt über die Voraussetzungen und Effekte guter Lehre erkennbar. Der Wissensstand über die lernpsychologischen Dimensionen der Lernprozesse von Studierenden, welche diesen Effekten vorausgehen, sowie über die diese Prozesse beeinflussenden soziologischen Variablen ist jedoch gering entwickelt. Dieses Ergebnis wird zum Anlass genommen, ein Modell einer integrativen Lehr-/Lernforschung zu skizzieren.

The recent advancements of research in academic teaching and learning were described as “empirical turn”, which is supposed to provide the basis for science-based selection of teaching methods for improving teaching quality. This optimistic view is taken as a reason to review recent strategies of research in academic teaching and learning. For this purpose, the characteristics of research in this field are elaborated by comparing research questions and objects, data bases, research methods and results of selected research projects.

The findings show that despite remarkable advancements of research in academic teaching and learning, an era of teaching in line with principles of the Bologna process is not reached yet. Research in the German-speaking area has made progress in analyzing the conditions for quality teaching and the effects of teaching methods. However, the level of knowledge on the psychological dimensions of learning processes of students and the sociological variables influencing learning processes remain low. Based on this result, an attempt is made to outline an integrative model of research in teaching and learning.

1. Einleitung

Die hochschuldidaktische Forschung hat im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren einen sichtbaren Aufschwung erfahren. Dies wird an der steigenden Zahl an einschlägigen Publikationen zu Fragen der (Lern-)Wirksamkeit von Lehrmethoden und der Lehrqualität im Hochschulbereich sichtbar (Jütte et al. 2017; Lehner 2016; Ulrich 2016). Zum anderen ist diese Entwicklung auch an einer Ausdifferenzierung empirischer Forschungsstrategien beobachtbar, die über klassische Designs der quantitativen und qualitativen Sozialforschung hinaus zu einem verstärkten Einsatz zum Teil neuer und/oder in der hochschuldidaktischen Forschung vor einigen Jahren noch exotischer Designs und Methoden geführt hat: Dazu zählen insbesondere metaanalytische Verfahren und multimethodische Designs bzw. Mixed Methods-Designs. Der Aufschwung der empirischen Lehr-/Lernforschung und die damit verbundene Zunahme an Erkenntnissen hat einen gewissen Enthusiasmus über diese als „empirische Wende“ der hochschuldidaktischen Forschung bezeichnete Entwicklung stimuliert (Metz-Göckel et al. 2012: 216).

Aufgrund der klaren Befunde dieser Forschungsprogramme sollte es, so wird in manchen Arbeiten der Anschein erweckt, für Lehrende fortan ein Leichtes sein, die Effektivität und Qualität ihrer Lehre durch evidenzbasierte Auswahl von geeigneten didaktischen Tools sicherzustellen. So wird prognostiziert, dass Lehrende, wenn sie den mittlerweile umfassend „wissenschaftlich geprüften Grundlagen guter Hochschullehre“ (Ulrich 2016: 3) folgen, die „beste Lehre (haben), die nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft möglich ist“ (ebd.: 24). Zwar wird im Anschluss eifertig beteuert, dass dies „selbst für erfahrenste Lehrende“ eventuell „auf einmal etwas viel sein könnte“ (ebd.). Das Zeitalter der „bolognagerechten Lehre“ (Wehr/Triebelhorn 2011) scheint jedoch erreicht oder zumindest kurz bevorzustehen.

Bei so viel Optimismus erscheint es angebracht, die jüngere Entwicklung der hochschuldidaktischen Forschung im deutschsprachigen Raum einer eingehenderen Betrachtung zu unterziehen. In der Tat konnten in der jüngeren Vergangenheit beträchtliche, für die Lehrpraxis hoch relevante Erkenntnisse gewonnen werden. Der vorliegende Beitrag zielt darauf, die wesentlichen Merkmale jener Forschungsstrategien zu skizzieren, die im Laufe der jüngeren Entwicklung besondere Bedeutung erlangt haben. Dies bildet die Grundlage für eine Einschätzung der Reichweite und der Anwendbarkeit dieser Theorien für die Lehrpraxis. Die Beziehung zwischen hochschuldidaktischer Forschung und Lehrpraxis wird in der Regel als eine schwierige, von starken institutionellen, disziplinären und professionellen Bruchlinien durchzogene Konstellation beschrieben. Weniger Aufmerksamkeit hat bislang die Frage erhalten, welche spezifischen Konstellationen von Fragestellungen, Gegenständen, Methoden und normativen Prämissen der Integration die einzelnen hochschuldidaktischen Forschungsstrategien kennzeichnen.

Im vorliegenden Beitrag wird im ersten Schritt eine disziplinäre, methodische und gegenstandsbezogene Bestimmung der hochschuldidaktischen Forschung untersucht, um das Spektrum der unterschiedlichen Ansätze hochschuldidaktischer Forschung darzustellen.

Im zweiten Schritt werden Entwicklungsmerkmale der aktuellen hochschuldidaktischen Forschung, veranschaulicht an ausgewählten empirischen Untersuchungen, mit dem Ziel besprochen, diese hochschuldidaktischen Forschungsstrategien disziplinär und gegenstandsbezogen zu verorten.

Im dritten Schritt werden die Merkmale der vorgestellten Forschungsstrategien diskutiert. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob diese Forschungsstrategien vorrangig auf die Funktionalität und Effektivität des Teilsystems „Lehre“ gerichtete Unternehmen sind, die durch eben diese Fokussierung theoretische und empirische Lücken aufweisen, weil sie essentielle Elemente und Aspekte des Lehr-/Lerngeschehens nicht oder nur ungenügend wahrnehmen. Für eine hochschuldidaktische Forschung, die der hochschuldidaktischen Praxis auf reflektierte Weise Anregung und Orientierung bieten will, ergeben sich damit zwei weitere wichtige Fragen, die abschließend diskutiert werden: Wie können bislang weniger beachtete Bereiche des Lehr-/Lerngeschehens in ein umfassenderes Konzept von „guter Lehre“ integriert werden? Wie kann in der Forschung ein integratives Modell von Lehren und Lernen entwickelt werden, in dem neue Erkenntnisse über die Wirkungsweise und die Wirksamkeit von Lehrkonzepten und Lehrmethoden unter verstärkter Einbeziehung der Lernprozesse von Studierenden reflektiert und nutzbar gemacht werden?

2. Entwicklungsmerkmale der hochschuldidaktischen Forschung

2.1 Disziplinäre und gegenstandsbezogene Verortung der hochschuldidaktischen Forschung

Die Zunahme hochschuldidaktischer Forschung hat in jüngsten Jahren die Frage nach ihrer disziplinären Verortung und Gegenstandsbestimmung aufgeworfen. Eine „Kartierung“ der Hochschulforschung in Deutschland kommt zum Ergebnis, dass angesichts der nahen Verwandtschaft von Hochschulforschung und hochschuldidaktischer Forschung eine gewisse Gefahr zur Verwechslung der jeweiligen Kernidentitäten droht, die Hochschuldidaktik jedoch „näher an der Pädagogik und ihrer anwendungsorientierten Schwesterdisziplin, der Didaktik“ ist, während die Hochschulforschung „stärker soziologisch und politologisch verankert“ ist (Winter/Kremkow 2013: 51).

Für die Bestimmung der Merkmale der neueren hochschuldidaktischen Forschungsansätze wurden auch konkretere Systematiken skizziert. Metz-Göckel (2012) stellt in einem Überblick theoretische Vorannahmen und methodische Implikationen verschiedener hochschuldidaktischer Forschungsansätze dar und unterscheidet drei Forschungsschwerpunkte: a) Forschung zur Lehrevaluation und zum studentischen Kompetenzerwerb, b) Forschung zur Wirksamkeitsprüfung spezifischer didaktischer Ansätze und c) Konzepte und Projekte einer aktivierenden hochschuldidaktischen Forschung.

Reinmann (2017) wiederum betrachtet hochschuldidaktische Forschungsstrategien in einer disziplinären und normativen Perspektive und unterscheidet zwischen vier Zugängen: (1) eine breit angelegte, *empirische Bildungsforschung* mit vorrangig psychologisch-soziologischer Ausrichtung; (2) eine auf normative Ziele der Hochschuldidaktik gerichtete *Bildungsphilosophie*, (3) neuere Ansätze als partizipative, entwicklungsbasierte *Educational Design Research* und (4) eine auf die Analyse zukünftiger Entwicklungen des Lehrens und Lernens gerichtete *Trend- und Zukunftsforschung*.

Eine zwar der Erwachsenenpädagogik entstammende, aber auch für die Verortung der hochschuldidaktischen Forschung hilfreiche Differenzierung unterscheidet strikt gegenstandsorientiert zwischen drei Ausrichtungen didaktischer Forschung (Ludwig 2012): Im Zentrum der empirischen *Lehr-/Lernforschung* steht „die Frage, wie Lehre auf Lernen wirkt. Im Vordergrund der Lehr-Lernforschung stehen die Lehrprozesse, d.h. pädagogisches Handeln als Forschungsgegenstand“ (Ludwig 2012: 80). Dabei wird betont, dass die Lehr-/Lernforschung am Lernen „nur insoweit interessiert [ist], als Lernen das Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterium für die untersuchten didaktischen Kriterien darstellt.“ (ebd.: 80f.). Dieses „Lernen“ wiederum ist Gegenstand der *Lernforschung*, in deren Zentrum der individuelle Lernprozess, individuelle Lernstrategien, Lernstile, Lernwege und Lerntypen stehen (ebd.: 82). Mit diesen beiden Begriffsbestimmungen wird zwischen Lehrhandeln und Lernverhalten unterschieden, was auch zur Frage führt, wie das Verhältnis zwischen Lehrmethoden und Lernprozessen beschaffen ist – oder sein soll. In welcher Form und in welchem Umfang zwischen Lehrhandeln und Lernverhalten eine Passung erreicht wird – die Lehrmethoden auch tatsächlich Lernprozesse induzieren – wird durch Ansätze der *Interaktionsforschung* untersucht.

Die durchaus unterschiedlichen Systematiken folgende Ausdifferenzierung der hochschuldidaktischen Forschung scheint die traditionell schwierige Bestimmung der Position und Rolle der Hochschuldidaktik selbst zu reproduzieren. Dies in zweifacher Hinsicht: Erstens, im Hinblick auf die Erkenntnisziele der jeweiligen Forschungsansätze, die, wie die unterschiedlichen Gebiete der Hochschuldidaktik auch, deutliche Grenzziehungen zueinander aufweisen, womit die Entwicklung eher auf eine weitere Fragmentierung der hochschuldidaktischen Gegenstandsbereiche denn auf deren interdisziplinäre Überwindung zusteuert. Zweitens zeigt sich, dass eine normative Gemeinsamkeit der besprochenen Forschungsstrategien in der Ausrichtung auf die Frage nach der Wirksamkeit von Lehrmethoden, somit auf der Effektivität von Lehrmethoden liegt. Das würde auch die Vermutung nahelegen, dass die Lernforschung gegenüber einer im Sinne Ludwigs verstandenen Lehr-/Lernforschung eine eher untergeordnete Rolle spielen würde. Dies wirft die Frage auf, welche Möglichkeiten bestehen, die trotz begrifflicher Gemeinsamkeiten gegenständlich getrennten Bereiche der „Lehr-/Lernforschung“ und „Lernforschung“ mit geeigneten Konstrukten verbinden zu können. Eine genauere Einschätzung des Entwicklungsstandes beider Teilbereiche der hochschuldidaktischen Forschung könnte ein erster Schritt dazu sein.

Für eine genauere Betrachtung der hochschuldidaktischen Forschung können vor diesem Hintergrund somit die empirische Lehr-/Lernforschung und die Professionalisierungsforschung

als zwei Forschungsstrategien charakterisiert werden, die eine konkretere Bestimmung ihrer Merkmale erlauben.

Im folgenden Abschnitt werden die genannten Forschungsstrategien an ausgewählten Beispielen exemplarisch diskutiert. Dabei steht nicht die detaillierte Darstellung und kritische Diskussion der Ergebnisse einzelner Arbeiten im Vordergrund, vielmehr soll auf Basis einer exemplarisch erläuterten Systematik ein Vergleich der jeweiligen Forschungsstrategien entwickelt werden.

3. Lehr-/Lernforschung

3.1 Metaanalytische Verfahren

Im Gefolge des Visible Learning-Programms von John Hattie (Hattie 2015, Hattie 2009) wurden Metaanalysen zu einem populären Instrument der empirischen Lehr-/Lernforschung. Metaanalysen sind quantitative Ergebniszusammenfassungen einer großen Zahl von unabhängigen Einzelstudien mit dem Ziel, Übereinstimmungen und Unterschiede der Ergebnisse zu erklären. Untersucht wird, wie stark der Einfluss bestimmter Dimensionen der Lehre auf den Lernerfolg ist, der häufig an den erzielten Noten oder anderen standardisierten studentischen Leistungen gemessen wird. Die Stärke des Einflusses wird mit Effektstärkemaßen gemessen, die häufig auf Korrelationskoeffizienten oder standardisierten Mittelwertdifferenzen beruhen (vgl. Hattie 2009; Feldman 2007; Marzano 1998).¹ In den Studien wird nicht, wie häufig angenommen, die Wirksamkeit konkreter Lehrmethoden auf den Notenerfolg untersucht, sondern der Effekt spezifischer, unterschiedlich definierter „instructional dimensions“ (Feldman 2007) oder in einzelne Variablen zerlegter „allgemeiner Faktoren“ auf den Lernerfolg von Studierenden (Hattie 2009).

Feldman (2007) verwendete 28 „instructional dimensions“, die durch Kategorisierung einzelner Items und Skalen, die in Einzelstudien verwendet wurden, gebildet wurden. Als abhängige Variable wurden „common achievement measures [...] usually an end-of the course examination“ von Studierenden, in der Regel Noten, verwendet (ebd. : 103). Die Lehrdimensionen umfassen Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Verhaltensmerkmale von Lehrenden, die in der Unterrichtssituation zum Tragen kommen. Im Rahmen dieser Metaanalyse wurden die folgenden vier Dimensionen als besonders wirksam identifiziert: (1) Vorbereitung der Lehrperson und Organisation des Kurses ($r=0.57$), (2) Klarheit und Verständlichkeit ($r=0.56$), (3) Verfolgung und Erreichung der Kursziele durch die Lehrperson ($r=0.49$), (4) wahrgenommenes Ergebnis bzw. Wirkung des Unterrichts ($r=0.46$). Mittlere bis hohe Stärke erzielten Dimensionen wie „Motivation der Studierenden durch die Lehrperson“ oder „Enthusiasmus der Lehrperson“. Geringe oder keine Wirkung auf den Lernerfolg hatten beispielsweise Dimensionen, die sich auf „Schwierigkeit und Workload des Kurses“ bezogen (Feldmann 2007: 104f). Im Hinblick auf die Aussagekraft

¹ Die Berechnung von Effektstärken beruht häufig auf dem Korrelationskoeffizienten r oder dem sogenannten d -Wert. Letzterer ist definiert durch die Differenz von Mittelwerten in Relation zur „gemeinsamen“ (gepoolten) Standardabweichung (s. Lind 2014).

in der Datenbasis vieler metaanalytischer Studien, die überwiegend im Sekundärbereich angesiedelt sind. In Hinblick auf Hatties Befunde wurde auf statistische Unschärfen, insbesondere in der Verwendung gemittelter Effektstärken hingewiesen (Schulmeister/Loviscach 2014). So fehlen in Übersichtstabellen häufig Informationen über die Verteilungsmerkmale von gemittelten Effektstärken, womit wesentliche Informationen über Streuung und Varianz verloren gehen bzw. nivelliert werden. Damit kann in weiterer Folge nicht kontrolliert werden, in welchem Ausmaß und mit welchen Effekten extreme Werte die aggregierten Mittelwerte beeinflussen. Zusätzlich wurde nachgewiesen, dass bestimmte Gruppen von Metaanalysen, die für die Konstruktion von Lehrstrategien bzw. Lehrkonzepten verwendet wurden, nicht den geforderten Qualitätskriterien von Metaanalysen entsprechen. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn die Datengrundlage von Metaanalysen selbst bereits die Ergebnisse von Metaanalysen sind und die letztlich präsentierten Mittelwerte von Effektstärken kumulierte Unschärfen bzw. Fehler aufweisen. Damit stellt sich letztendlich die Frage, wie zuverlässig ein Ranking von Lehrstrategien nach Effektstärken grundsätzlich ist.

Der *sample bias* vieler Metaanalysen, die für die Formulierung von Ratschlägen für die Hochschuldidaktik herangezogen werden, bedarf der gesonderten Betrachtung. So weist die Stichprobenstruktur vieler verwendeter Metaanalysen auch problematische zeitliche Eigenschaften auf, weil zum Teil länger zurückliegende Metaanalysen in die Stichprobe eingegangen sind, die ihrerseits wiederum auf noch länger zurückliegenden Einzelstudien beruhen, sodass aufgrund der kumulierten Zeitdifferenzen und zwischenzeitlich eingetretener neuer Entwicklungen die Relevanz älterer Metaanalysen zumindest überprüft werden müsste (Terhart 2011).²

Eine weitere Problematik betrifft die grundlegende Struktur der Stichprobe, die, wie schon bei Feldman (2007) vorrangig aus Schulen der Sekundarstufe und meist zu einem geringeren, bei Hattie (2009) selbst nicht quantifizierten Teil aus Hochschulen besteht. Da die Zielsetzungen des Schulsystems und des Hochschulsystems grundlegende Unterschiede aufweisen, wobei der für das Hochschulsystem charakteristischen „Bildung durch Wissenschaft“ eine besondere Rolle zukommt, ist es auch plausibel, anzunehmen, dass die wissenschaftlich fundierte Bildung auf spezifischen Lehrstrategien und -methoden beruht, die ihrerseits mit besonderen Lernstrategien verbunden sind, wie sie im Schulsystem nicht in vergleichbarer Weise vorkommen. Die vorschnelle Übertragung von Ergebnissen, die hauptsächlich auf Analysen des Schulbereichs aufbauen, auf den Hochschulbereich negiert daher grundlegende Systemdifferenzen. Damit ist insbesondere das Argument, dass hinsichtlich der Merkmale des Lernens im Sekundärbereich und im tertiären Bereich keine grundlegenden Unterschiede bestehen (Hattie 2015), sodass eine Übertragung der Befunde von Metaanalysen zum Sekundärbereich auf den tertiären Bereich unproblematisch wäre, tatsächlich problematisch. Die Übertragung der Ergebnisse von Metaanalysen, die auf

² Mit Metaanalysen sind weitere typische Probleme verbunden, die bei der Interpretation von Effektstärken berücksichtigt werden müssen. Dazu zählt das „Uniformitätsproblem“, das die Vergleichbarkeit von Effektstärken erschwert, wenn die in die Metaanalyse aufgenommenen Einzelstudien zwar die gleiche Variablenbeziehung untersuchen, diese jedoch auf unterschiedlichen Operationalisierungen beruhen. Das sogenannte „Garbage in-Garbage out“-Problem betrifft den Umstand, dass Einzelstudien mit geringer methodischer Qualität Effektstärken verzerren können. Der „Publication Bias“ bezieht sich auf den Umstand, dass in Metaanalysen vorwiegend Einzelstudien mit signifikanten Ergebnissen aufgenommen werden, weil diese größere Chancen haben, publiziert zu werden. Der „Reporting Bias“ betrifft das Problem fehlender statistischer Informationen in zugrundeliegenden Einzelstudien, wodurch eine zuverlässige Beurteilung der Ergebnisse dieser Einzelstudien erschwert wird (vgl. dazu Eisend 2014: 69ff.).

Studien zum Primär- und Sekundarbereich beruhen, auf den tertiären Sektor muss daher aus mehreren Gründen mit Vorsicht betrachtet werden.

Die Verwendung der Ergebnisse von Metaanalysen als Grundlage für die Entscheidung heranzuziehen, welche Lehrmethoden verwendet werden sollen, ist daher trotz der Leistungsfähigkeit von Metaanalysen vorsichtig einzuschätzen. Die Lehr-/Lernforschung steht damit vor der Situation, dass vor einer vorschnellen Ableitung von didaktischen Ratschlägen die methodischen Kriterien, auf denen metaanalytische Befunde aufbauen, im Detail geprüft werden müssen, um die Bedeutung allfälliger Mängel und/oder Verzerrungen in Rechnung stellen zu können. Darüber hinaus wäre auch darauf zu achten, Ergebnisse nicht selektiv zu verwenden, wie es etwa dann der Fall ist, wenn allgemeine metaanalytische Befunde selektiv für die Formulierung von Ratschlägen für spezifische Lehrveranstaltungstypen verwendet werden (vgl. Schneider/Mustafić 2016: 70).

3.2 Multimethodische Lehr-/Lernforschung

Zu den Forschungsdesigns, die in den letzten Jahren in der Lehr-/Lernforschung verstärkte Aufmerksamkeit gewonnen haben, zählen auch Mixed Method-Designs. In diesem Abschnitt werden beispielhaft die wesentlichen Merkmale einer aktuellen Arbeit von Jütte et al. (2017) skizziert, die als multimethodisch konzipiertes Begleitforschungsprojekt der grundsätzlichen Frage nach der „Effektivität der Lehre“ nachgeht und dabei in besonderem Maß auf die Bedingungen, Prozesse und Wirkungen von Lehrinnovationen fokussiert. Dabei wird angenommen, dass die Prozesse der Lehrinnovation und ihrer Wirkung im Rahmen eines „komplexen Wirkungsgefüges“ vielfältigen Einflüssen unterliegen, zu denen vor allem der organisationale Kontext und die Professionalisierung von Lehrenden gerechnet wird (Jütte et al. 2017: 8).

In dieser Arbeit wurde zur Untersuchung der Bedingungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkung von Lehrinnovationen eine „Verschränkung der beiden Perspektiven der Lehrenden und der Lernenden“ vorgenommen (ebd.: 13). Dabei bezieht sich die Perspektive der Lehrenden auf die Bedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten für innovative Lehre, während die Perspektive der Studierenden die Wahrnehmung der Lehrinnovationsprojekte und ihre Wirkung auf Studierende zum Gegenstand macht. Die Integration der Studierendenperspektive erfolgte zwar nicht auf Basis einer umfassenden lernpsychologischen Grundlage, inkludierte aber zusätzlich zu Fragen der Lehrgestaltung und zur Evaluation der Lehre auch die Frage nach spezifischen Lerneffekten in Abhängigkeit von Lehrveranstaltungsmerkmalen, wobei Lerneffekte differenziert nach „Effekttypen“, konkret überfachliche Lerneffekte, fachliche wissenschaftliche Lerneffekte sowie inhaltliche Zufriedenheit, Berufsorientierung und Kontextualisierung analysiert wurden (ebd.: 93ff).

Methodisch beruht die Untersuchung auf der Kombination von vier Verfahren: (1) Dokumentenanalyse von Projektanträgen zur Exploration von Innovationsvorhaben und ihren Zielen; (2) qualitative Interviews mit Lehrenden zu Anlässen und Zielen der Innovationsprojekte; (3) standardisierte Befragung von Studierenden zu unterschiedlichen Dimensionen der Wirkung der

Innovationsvorhaben auf Studierende; (4) netzwerkanalytische Betrachtung der Kommunikations- und Beziehungsstrukturen der LehrinnovatorInnen in größeren Innovationszusammenhängen.

Der Anspruch multimethodischer Designs besteht darin, die Validität von Aussagen über den interessierenden Gegenstandsbereich zu erhöhen (Denzin 1977: 27) und durch „Triangulation von Theorie, Daten, ForscherInnen und Methoden ein reliables und valides Set an Daten“ zu erzeugen, das es erlaubt, die „Bedeutsamkeit, Nützlichkeit und Zuverlässigkeit jeder Perspektive“ zu überprüfen (ebd.: 306), wobei hier methodische Perspektiven gemeint sind. Somit ist es für die Reichweite multimethodisch generierter Aussagen entscheidend, wie die Beziehungen der unterschiedlichen Erhebungsverfahren, Daten und Analyseschritte gestaltet werden, sodass ein Mehrwert an Erkenntnis entstehen kann. Die systematische Verknüpfung von Methoden und Daten wird in weiterentwickelter Form im Konzept der Mixed Methods-Designs zu einem relevanten Thema. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Verfahren der Erhebung und Analyse von Daten beansprucht, durch systematische Integration von Erhebungsmethoden und Analyseverfahren ein besseres Verständnis der zugrundeliegenden Fragestellung zu erzielen als dies mit singulären Verfahren möglich wird. Dabei wird dem Modus der Integration von Methoden, Daten und Analyseschritten besonderer Stellenwert eingeräumt: Diese Integration kann gleichzeitig (konvergierend) oder sequentiell (komplementär) erfolgen, wobei in jedem Modus eine gleiche oder ungleiche Gewichtung der Verfahren erfolgen kann (vgl. Creswell/Plano Clark 2011).

Die multimethodische Praxis von Jütte et al. (2017) misst den (in der Arbeit nur kurz berichteten) Ergebnissen der Dokumentenanalyse von Projektanträgen eine spezifische Bedeutung für die Formulierung von forschungsleitenden Hypothesen für die standardisierte Studierendenbefragung zu, während die Interviews mit Lehrenden dafür nicht herangezogen wurden.

Die Prozesse der Lehrinnovationen sind, so die Kernergebnisse der Untersuchung, von erlebten Veränderungsbedarfen stimuliert, stark intrinsisch motiviert und durch die jeweiligen Lehr-/Lernkulturen bestimmt (ebd.: 39). Veränderungsbedarfe ergeben sich aus Sicht der Lehrenden vor allem hinsichtlich der Studienmotivation, der Verstehensprozesse, in der individuellen Betreuung, in der Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten und in der Berufsvorbereitung (ebd.: 48). Stärker als durch individuell erlebte Veränderungsbedarfe werden Innovationsprozesse durch organisationale Rahmenbedingungen und Anlässe, z.B. die Einführung neuer Studienordnungen, stimuliert (ebd.: 50). Die Motivation von Lehrenden zu Lehrinnovationen erscheint durch Anstellungsverhältnisse, Berufsposition und Zugehörigkeit zu Statusgruppen, ebenso wie durch strukturelle Rahmenbedingungen, etwa die Anerkennung und den Stellenwert, den eine Hochschule dem Thema „innovative Lehre“ beimisst, beeinflusst. Als entscheidende Voraussetzungen für Lehrinnovationen haben sich neben Motivation und strukturellen Rahmenbedingungen zeitliche und finanzielle Ressourcen herauskristallisiert (ebd.: 74).

Die Befragung von 850 Studierenden erbrachte insbesondere interessante Ergebnisse, indem die von den Studierenden wahrgenommenen Merkmale der Lehrveranstaltungen mit den Effekten dieser Merkmale auf deren Lernen in Beziehung gesetzt wurden. Die Lehrveranstaltungsmerkmale konnten auf Basis von 30 merkmalsbezogenen Items mittels Hauptkomponentenanalyse

auf sechs Merkmalsdimensionen reduziert werden: Interaktive Lernformen, Studierendenorientierung, Praxis-Forschungsbezug, anwendungsbezogene Reflexion, Medieneinsatz und neue Prüfungsformen, wobei die beiden letztgenannten Dimensionen relativ geringe Reliabilitäten von Cronbachs $\alpha = .618$ und $.621$ aufweisen (ebd.: 111). Von den genannten Dimensionen weisen „Studierendenorientierung“ und „anwendungsbezogene Reflexion“ sowohl mit der von Studierenden beurteilten „Gesamtinnovativität“ der Lehrveranstaltung als auch mit der Variable „Gesamtzufriedenheit mit der Lehrveranstaltung“ signifikante mittlere bis starke Korrelationen auf.

Methodisch analog wurden die Dimensionen zur Erfassung der Lerneffekte auf die Studierenden ermittelt. Dabei wurden vier Merkmalsdimensionen mit zufriedenstellenden Reliabilitäten identifiziert: Überfachliche Lerneffekte, fachlich-wissenschaftliche Lerneffekte, inhaltliche Zufriedenheit und Berufsorientierung. Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die ermittelten Korrelationen zwischen Merkmalsdimensionen (Lehrveranstaltungsmerkmale) und Effektdimensionen (Lerneffekte für Studierende). Der stärkste signifikante Zusammenhang (ebd.: 120ff.) ergab sich zwischen der Merkmalsdimension „interaktive Lernformen“ und der Effektdimension „überfachliche Lerneffekte“ ($r = .609$), gefolgt von „anwendungsbezogener Reflexion“ und „fachlich wissenschaftliche Lerneffekte“ (.416) sowie „anwendungsbezogener Reflexion“ und „inhaltlicher Zufriedenheit“ (.404). Weitere mittlere Korrelationen ergaben sich für „Studierendenorientierung“ und „inhaltliche Zufriedenheit“ (.351), „Praxis-/Forschungsbezug“ und „Berufsorientierung“ (.352) sowie „Praxis-/Forschungsbezug“ und „überfachliche Lerneffekte“ (.316).

Die abschließende „triangulative Verschränkung“ (ebd.: 161) der Ergebnisse zeigt, dass die Wahrnehmung der Innovationsmerkmale durch Studierende etwas weniger differenziert ausfällt als von den Lehrenden intendiert, die grundlegenden Effekte von Lehrinnovationen jedoch deutlich wahrgenommen werden. Ein besonderes Detail der Ergebnisse betrifft die Lehrendenkategorien haupt- und nebenberuflich Lehrende: Letztere, vorwiegend mit Berufspraxis außerhalb der Hochschule, wurden von Studierenden mit Ausnahme der „anwendungsbezogenen Reflexion“ in allen Lehrveranstaltungsdimensionen innovativer als hauptberuflich Lehrende beurteilt. Hinsichtlich der unterschiedlichen Statusgruppen innerhalb der Hochschule ergaben sich dahingehend Unterschiede, dass „Junior-ProfessorInnen“ mit befristeten Verträgen weniger innovativ erlebt wurden als wissenschaftliche MitarbeiterInnen und ProfessorInnen, wofür die geringen Ressourcen für Lehrinnovation dieser Gruppe verantwortlich sein dürften.

Die Studie zeigt auf, dass multimethodische Designs geeignete Verfahren darstellen, um Erkenntnisse mittlerer Reichweite über die Wirkungen von Lehrstrategien und -maßnahmen auf die Lernerfahrungen und einzelne Aspekte des Lernverhaltens von Studierenden zutage zu fördern. Damit können Untersuchungen dieser Art relevante Erkenntnisse für die zielgerichtete Weiterentwicklung von Lehrstrategien im Hinblick auf intendierte Lern- und Verhaltenseffekte liefern, die unabhängig von Fachgebieten wirksam zu sein scheinen und es ermöglichen, in zukünftigen Untersuchungen den Einfluss von ausgewählten Moderatorvariablen auf die Effektivität von Lehrinnovationen noch detaillierter zu erforschen.

4. Professionalisierungsforschung

Als Folge der Bologna-Reform entwickelte sich die Frage nach der Qualität der Lehre zu einer vorrangigen Problemstellung der Hochschulentwicklung. Die Weiterentwicklung der Hochschullehre wurde seither verstärkt mit der Weiterentwicklung der Kompetenzen auf der individuellen Ebene der Lehrenden und dem Ausbau entsprechender Beratungs- und Unterstützungsangebote für Lehrende verbunden (Brahm et al. 2016). In Deutschland wurde diese Entwicklung in besonderem Maße durch das vom deutschen Bildungsministerium finanzierte Förderprogramm „Qualitätspakt Lehre“ stimuliert, welches für Hochschulen im Zeitraum 2011-2020 zwei Milliarden Euro für die Qualitätsverbesserung der Lehre, die didaktische Qualifizierung von Lehrenden sowie für Qualitätssicherung und -entwicklung bereitstellt. In Verbindung mit vielen in diesem Programm geförderten Projekten kam es auch zur Durchführung von Forschungsprojekten, die hier als hochschuldidaktische Professionalisierungsforschung bezeichnet werden.

Innerhalb der Professionalisierungsforschung können Arbeiten zum Weiterbildungsbedarf, zur Begleitforschung und Evaluationsforschung, zu Weiterbildungsmaßnahmen sowie zur biographischen Entwicklung von Lehrkonzepten und Lehrkompetenzen (Kiehne 2015) unterschieden werden. Diese Ansätze sind auch durch unterschiedliche Forschungsdesigns gekennzeichnet. Dabei sind quantitative, quantitativ-qualitative sowie qualitativ orientierte Forschungsdesigns gleichermaßen anzutreffen.

Ein elaborierteres Beispiel für eine auf einem quantitativ-qualitativen Design basierende Evaluierung eines Weiterbildungsprogramms der Universität St. Gallen bietet Lehner (2016). Im Zentrum der Fragestellung steht nicht die Wirksamkeit von Lehrmethoden, sondern die Weiterentwicklung von individuellen „lehrbezogenen Einstellungen“, „Lehrkonzeptionen“ und Lehrkompetenzen sowie deren Bedeutung für die Gestaltung der Lernprozesse von Studierenden. Dabei werden lehrbezogene Einstellungen als Ergebnis der inneren – emotionalen, kognitiven und affektiven – Bewertung der Objekte „Lehren“ und „Lernen“ verstanden und Lehrkonzeptionen als subjektive Vorstellungen von Lehre auf einem Kontinuum von lehrendenzentrierten bis studierendenzentrierten Ausprägungen. Lehrkonzeptionen beziehen sich auf die der Lehrpraxis zugrundeliegenden *conceptions of teaching* (Kember 1997), wobei lehrendenzentrierte Lehrkonzeptionen z.B. durch Fokussierung auf Inhalte und Vermittlungsfunktion und studierendenzentrierte Lehrkonzeptionen durch die Gestaltung von herausfordernden Lernumgebungen und durch Lehrende als BegleiterInnen von Lernprozessen gekennzeichnet sind. Trigwell und Prosser (1996) entwickelten zur Erfassung von unterschiedlichen Lehrkonzeptionen das *Approaches to Teaching Inventory* (ATI), ein skalenbasiertes Instrument, das mittlerweile weite Verbreitung gefunden hat.

In der genannten Arbeit wurde eine qualitative Analysephase zur Identifikation von Lehrkonzeptionen durchgeführt, die Einzelinterviews und Fokusgruppen sowie teilnehmende Beobachtung von TeilnehmerInnen des CAS (Certificate of Advanced Studies) Lehrgangs Hochschuldidaktik an der Universität St. Gallen umfasste. Die Ergebnisse flossen in die weiterentwickelte und um Items zu Lehrkompetenzen erweiterte Fassung des ATI-R (revidierte Fassung des ATI) ein, der im Rahmen des Paneldesigns als Erhebungsinstrument bei zwei Jahrganggruppen mit je drei

Befragungszeitpunkten zum Einsatz kam, womit auch die Prozessdimension im Sinne der Veränderung von Einstellungen und Konzeptionen beobachtbar wird.

Die Ergebnisse der Studie besitzen hohe Relevanz für die Gestaltung von hochschuldidaktischen Weiterbildungen. So legen die Ergebnisse eine „Initiierungsstrategie für lehrbezogene Entwicklungen“ nahe, die ein „Unfreezing“ bestehender Einstellungen und Konzeptionen fördern, wobei sich für die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen die Leitlinien Reflexion, Erfahrungsbasierung und kollegialer Austausch als wirksam herausstellten. Die Untersuchung erhellte damit die Besonderheiten der Übergangsphase vom Lehr- auf den Lernfokus sowie die Korrelation von Elaboriertheit und Stabilität von Lehrkonzeptionen. Gleichzeitig stellte sich der Transfer neuer, studierendenzentrierter Lehrkonzeptionen als stark von ermöglichenden organisationalen Strukturen abhängige Aktivität heraus, wobei diese insbesondere für Lehrende mit wenig stabilen studierendenzentrierten Einstellungen wichtig sind. Als weiteres Ergebnis muss hervorgehoben werden, dass sich die Steigerung der Selbstwirksamkeit von Lehrenden als wesentlicher Faktor für den Transfer von weiterentwickelten oder neuen Lehrkompetenzen in die Lehre herausgestellt hat (ebd., S. 339-347). Die Ergebnisse legen damit insgesamt ein prozessuales, die Arbeit an Einstellungs- und Überzeugungsebenen einschließendes Verständnis der „Professionalisierung“ von Lehrenden nahe. Praktisch kann daraus abgeleitet werden, dass Weiterbildungsprogramme modernen Zuschnitts nicht auf eine Ansammlung von Einzelseminaren beschränkt sein dürfen, sondern vielmehr offene Entwicklungsumgebungen und zeitliche Ressourcen bieten müssen, um Veränderungsprozesse und die Erprobung neuer Lehrstrategien und Lehrkompetenzen in konkreten Lehrsituationen zu unterstützen.

Zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen auch Untersuchungen, in denen ausschließlich qualitative Ansätze zur Untersuchung der Entwicklung von Lehrendenkompetenzen im Rahmen von Längsschnittdesigns umgesetzt wurden, z.B. als Begleitforschung eines Studiengangs „Master of Higher Education“ (Trautwein/Merkt 2013). Als Auslöser für Änderungen der Lehrmethoden erwiesen sich überwiegend Anlässe in der eigenen Lehrpraxis, während Seminarbesuche und metakognitive Veränderungen (kritische Reflexion des eigenen Lehrhandelns und des eigenen Wissens über Lehren und Lernen) in geringerem Maß Veränderungen ausgelöst haben (Trautwein/Merkt 2013: 66). Veränderungen in den Überzeugungen von guter Lehre im Sinne von grundlegenden *conceptions of teaching* (z.B. Lehrendenzentrierung vs. Studierendenzentrierung, vgl. Kember 1997) gehen den AutorInnen zufolge häufig mit Änderungen der Lehrmethoden einher. Dies weist auf die Bedeutung von persönlichen „Lehr-/Lern-Philosophien“ als Dreh- und Angelpunkt für Weiterentwicklungsprozesse von Lehrenden hin.

In Hinblick auf die Stichprobe fällt bei beiden Studien auf, dass hier TeilnehmerInnen eines Lehr- bzw. Studiengangs und somit in beiden Fällen eine über einen längeren Zeitraum homogene Gruppe von (angehenden) Lehrenden zur Verfügung stand. Es kann daher vermutet werden, dass die Bereitschaft und die Motivation zur Veränderung bei beiden Gruppen hoch waren und die bestehenden Rahmenbedingungen für eine intensive Beschäftigung mit Einstellungen und Lehrkompetenzen sehr günstig waren. Ob ähnliche Prozesse auch für haupt- und nebenberuflich Lehrende mit möglicherweise zwar ähnlichen Motivationslagen, jedoch unterschiedlichen

zeitlichen Ressourcen und geringerer Intensität der Beschäftigung mit eigenen Lehrkonzepten und Lehrkompetenzen ähnlich positive Effekte zeitigen können, muss erst noch untersucht werden.

Ein weiterer Aspekt in den unter Professionalisierungsforschung subsumierten Studienbeispielen betrifft den Stellenwert der Studierendenperspektive, zumal die Studierenden in den vorliegenden Designs nur indirekt eine Rolle spielten, einmal vermittelt über ein standardisiertes Verfahren zur Einstellungsmessung, das andere Mal als von Lehrenden selbst beschriebene AdressatInnen ihrer Einstellungen und Strategien. Damit stellen sich das Fehlen der theoretischen Integration bzw. die bloß indirekte Integration der Studierendenperspektive als Merkmale der hochschuldidaktischen Professionalisierungsforschung heraus.

5. Analyse

Ein Blick auf aktuelle hochschuldidaktische Forschungsprojekte zeigt, dass diese vor allem Forschungsdesigns einsetzen, die die Wirksamkeit von Lehrstrategien auf den Lernerfolg der Studierenden untersuchen, wobei als Kriterien der Effektivität in der Regel der Lernerfolg oder Studierenden-Ratings von Lehrkonzepten herangezogen werden. Nicht vorhanden sind Forschungsdesigns, die die Beziehung zwischen Lehrstrategien, Lernprozessen und Lernergebnissen im Rahmen umfassenderer theoretischer Modelle untersuchen. Die empirische Wende hat möglicherweise ein Verständnis der empirischen Lehr-/Lernforschung als einer Art problemlos anwendbaren Technologie zur Effektivitätsfeststellung von Lehrmethoden befördert. Es ist eine wichtige Frage, ob die empirische Lehr-/Lernforschung tatsächlich, wie behauptet wird, untersucht, „welche Wirkungen selbst gestaltete Einflüsse in Form von Lehransätzen, -methoden und Medien auf das Lernen haben“ (Reinmann 2015: 184) oder ob damit nicht überwiegend die *Resultate* des Lernens untersucht werden, die diesen Resultaten zugrundeliegenden Lernprozesse allerdings noch im Verborgenen liegen. Die Lernforschung als eine auf das Subjekt und seine Aneignungs-, Reflexions- und Transferprozesse gerichtete Teildisziplin der hochschuldidaktischen Forschung ist bislang noch ein untergeordneter Bereich der empirischen Lehr-/Lernforschung.

Dass die Perspektive der Lernenden wichtiger ist als es in der vorrangig an Lernresultaten interessierte Lehr-/Lernforschung oder in einer durch hohe Selbstreferenzialität gekennzeichneten Professionalisierungsforschung zum Ausdruck kommt, sehen auch VertreterInnen dieser Forschungsstrategien selbst. Während die Entwicklung der Lehr-/Lernforschung optimistischer eingeschätzt wird, wird der Lernforschung in der Erwachsenenpädagogik ein geringerer Entwicklungsgrad zugeschrieben (Ludwig 2012) – in der hochschuldidaktischen Forschung wird die Situation nicht besser eingeschätzt. Trotz der Erfolge der empirischen Lehr-/Lernforschung scheint diese in der Tat vor allem im Hinblick auf Lernprozesse einen blinden Fleck aufzuweisen, denn, wie konstatiert wurde, „im Grunde wissen wir wenig darüber, was Studierende in den konkreten Lehrveranstaltungen tatsächlich lernen und wie viel also auf die Lehrveranstaltungen selbst zurückzuführen ist.“ (Metz-Göckel 2012: 218).

In Ergänzung zu dieser ernüchternden Feststellung muss festgehalten werden, dass auch das empirisch gesicherte Wissen darüber, wie Studierende lernen und wovon gelingende Lernprozesse beeinflusst werden, gering entwickelt ist, auch wenn der Begriff der „Lehr-/Lernforschung“ anderes suggeriert. Wie in den folgenden Abschnitten gezeigt wird, ist es der hochschuldidaktischen Forschung im deutschsprachigen Raum bis dato nicht gelungen, ein gemeinsames, beide Bereiche einschließendes Paradigma zu entwickeln.

Die Problematik wird auch von Vertretern der Metaanalyse wie John Hattie (Hattie 2015) wahrgenommen, der das metaanalytische Effektivitätsparadigma selbst unter Hinweis auf eigene Ergebnisse relativierte: Erstens legen die Ergebnisse nahe, „the student as the greatest source of variance in learning“ zu betrachten (ebd.: 87), weil rund 50% der gesamten Varianz von Lernergebnissen durch Merkmale der Studierenden begründet wären, während 20-25% „in the hands of teachers“ lägen. Zweitens: Die auf Hochschulen übertragbaren Ergebnisse betreffen nicht vorrangig die Effektivität von spezifischen Lehrmethoden, sondern die Ausrichtung der Lehrkonzepte auf Studierendenmerkmale wie Lernerfahrungen, Kommunikation von Kriterien des Lernerfolgs, fordernde Aufgabengestaltung und Selbstreflexion bzw. Selbstevaluation der Lehrpraxis als Merkmal einer aktiven kollektiven Lehrkultur (Hattie 2009: 81f).

Es liegt somit nahe, die Potenziale der Lernforschung näher in den Blick zu nehmen. Neuere Metaanalysen zeigen, dass Untersuchungen, die lernerInnenbezogene Merkmale und lernprozessbezogene Dimensionen mit den Lernresultaten theoretisch und empirisch fundiert in Beziehung setzen, zu gesicherten empirischen Erkenntnissen führen (Richardson et al. 2012). Die zentralen Fragen dieser Forschungsstrategie sind, in welchem Ausmaß Persönlichkeitsmerkmale und Motivationsfaktoren das Lernverhalten von Studierenden beeinflussen und welche Verhaltensmerkmale Lernprozesse kennzeichnen. Darüber hinaus wird Lernverhalten von psychosozialen Determinanten wie sozialer und akademischer Integration, individueller Zielverfolgung und Stress beeinflusst (ebd.: 355).

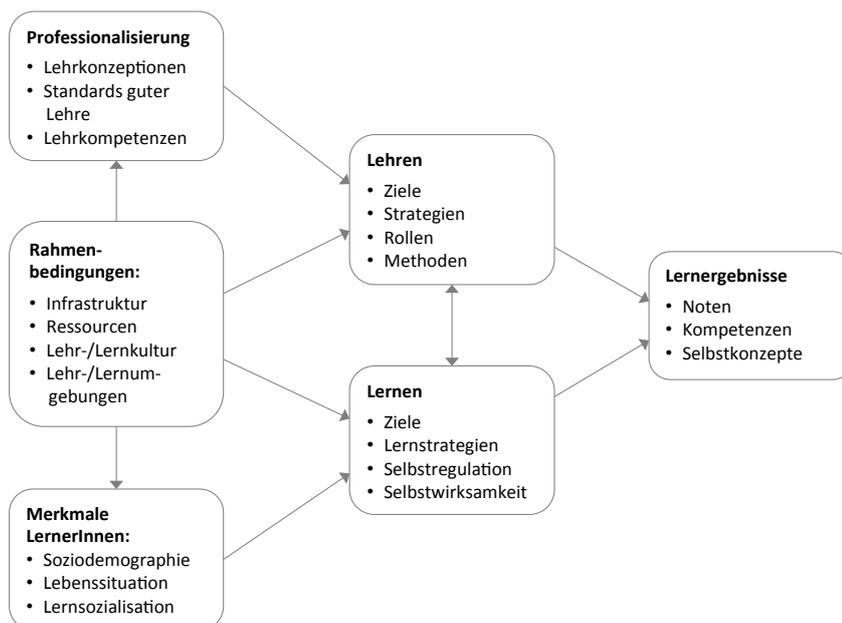
Im Rahmen der Untersuchung von Richardson et al. (2012) wurden 8 Persönlichkeitsdimensionen, 12 Motivationsdimensionen, 11 Dimensionen zur Lernfähigkeit und 8 psychosoziale Dimensionen in Verbindung mit demographischen Variablen wie Alter, Geschlecht und sozioökonomischem Status zur Konstruktion des Erhebungsinstruments verwendet. In der methodisch transparent dargestellten Studie, deren Stichprobe aus Einzelstudien zu *undergraduate students* besteht, wiesen die folgenden Variablen die stärksten Effekte auf den am Notendurchschnitt gemessenen Lernerfolg auf: Anstrengungsregulation als spezifische Dimension von Strategien des selbstgesteuerten Lernens (Korrelationskoeffizient $r = .32$), sowie strategisches Lernen ($r = .23$). Im Bereich der Motivationsfaktoren erwiesen sich die „akademische Selbstwirksamkeit“ ($r = .31$) im Sinne der Erfahrung, erfolgreich mit ungewohnten Anforderungen umgehen zu können, und insbesondere die leistungsbezogene Selbstwirksamkeit (erfolgreicher Umgang mit bekannten Anforderungen, $r = .59$) sowie das persönliche Notenziel ($r = .35$) als wirksamste motivationale Faktoren. Die Analyse hat darüber hinaus ergeben, dass selbstgesteuertes Lernen durch Lehrmethoden, die Selbstwirksamkeitserfahrungen unterstützen, gefördert wird. In Verbindung mit

systematischem Feedback durch Lehrende kann dadurch auch eine Reduktion von Stress und Prüfungsangst erzielt werden.

Ergebnisse dieser Art legen es nahe, den Bereich der Lernprozesse stärker als bislang in den Blick der Lehr-/Lernforschung zu nehmen und damit auch die Wechselwirkung von Lehren und Lernen theoretisch auszudifferenzieren und untersuchbar zu machen. Ein exemplarischer Blick auf unterschiedliche Ansätze der hochschuldidaktischen Forschung hat eine deutliche theoretische Fragmentiertheit der hochschuldidaktischen Forschungsstrategien gezeigt. Die Integration der theoretischen Ansätze und die Erkenntnisse der Lernforschung können in Verbindung mit den Methoden der Kompetenzmessung sowohl zu einer differenzierteren als auch zu einer multiperspektivischen Erfassung von Lernergebnissen beitragen.

Ein derartiges Design müsste mehrere Aspekte berücksichtigen (s. Abbildung 1): Zum einen stellen Lernergebnisse mehrdimensionale Konstrukte dar, wobei zusätzlich zur Dimension Lernerfolg zwei weitere Dimensionen zu berücksichtigen sind: Dies betrifft die Dimension des Wissens- und Kompetenzzuwachses der Studierenden sowie die Dimension der Bedeutung der erworbenen Kompetenzen in beruflichen Anwendungsbereichen. Die bestehenden Forschungsdesigns messen die Effektivität von Lehrstrategien vor allem anhand der Noten. Hier ist zu bedenken, dass die verstärkte Kompetenzorientierung nahelegt, auch Lernergebnisse zu erfassen, die mit konventionellen Benotungsschemata nicht erfasst werden können und dabei auch auf den Erwerb unterschiedlicher Kompetenzarten zu achten. Eine Möglichkeit besteht in der Erweiterung der Nutzung unterschiedlicher Verfahren der Kompetenzmessung (Kuhn et al. 2016). Darüber hinaus ist die Dimension der Fremdbeurteilung des Wissens und der Kompetenzen durch Akteure des ökonomischen Systems, insbesondere ArbeitgeberInnen, relevant.

Abbildung 1: Integratives Modell der Lehr-/Lernforschung



Für eine Rekonzeptualisierung der hochschuldidaktischen Forschung im Sinne einer Einheit ihres Gegenstandes sprechen mehrere Gründe: Die zunehmende Heterogenität der Studierenden macht es unwahrscheinlich, dass die von der empirischen Bildungsforschung als wirksam identifizierten Lehrstrategien und Lehrmethoden bei allen Studierenden die gleiche Wirkung entfalten. Somit besteht hier ein Differenzierungspotenzial, dessen Einlösung allerdings mehr Wissen über die besonderen Merkmale der unterschiedlichen Studierendengruppen voraussetzt. Dies betrifft nicht nur soziodemographische Merkmale, sondern auch individuelle Ausgangssituationen, Lernerfahrungen und Lernstile sowie die Rezeption von Lehrmethoden durch die Lernenden. Die Ausdifferenzierung von Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Lehrmethoden setzt also eine Wissenszunahme über sozial und kulturell geprägte individuelle Lernprozesse voraus.

Die in Europa hochschulpolitisch geforderte Studierendenzentrierung (ECTS 2015; ESG 2015) scheint das am schwächsten ausgeprägte Teilgebiet der hochschuldidaktischen Forschung zu sein, da gesicherte empirische Erkenntnisse über die Bedeutung von Lehrmethoden für die von unterschiedlichen Diversitätsmerkmalen gekennzeichneten Gruppen von Studierenden weitgehend fehlen. Die Struktur der hochschuldidaktischen Forschung im deutschsprachigen Raum lässt den Schluss zu, dass der „shift from teaching to learning“ (Bagg/Tarr 1995), wie er im europäischen Hochschulraum gefordert und auch im deutschsprachigen Raum propagiert wurde (Wildt 2005) auf der theoretischen Ebene noch nicht vollzogen wurde. Vor allem die deutschsprachige Lehr-/Lernforschung scheint, anstatt die Lernprozesse von Studierenden in ihre Forschungsstrategien zu integrieren, noch sehr mit sich selbst beschäftigt zu sein. Auf der Forschungsebene bedeutet dies, dass Ansätze, die eine Rekonstruktion von didaktischen Oberflächenphänomenen (z.B. Effektivität von Lehrmethoden) vermeiden, weil sie Lehrenden die für eine reflexive Weiterentwicklung erforderlichen Informationen in die Hand geben, auch eine naive sozialtechnologisch anmutende Verwendung von didaktischen „Tools“ vermeiden. Frühere Ansätze wie die von Biggs et al. (2001) haben zusätzlich zu den Effekten der Lehre auch das „Lernen“, i.e. den kognitiven, emotionalen und volitionalen Prozess der Aneignung von Wissen und Kompetenzen, als theoretisch relevante Dimension in empirische Untersuchungen integriert. Die lernpsychologisch fundierten Varianten der Analyse von Lernprozessen bieten mittlerweile ein elaboriertes Instrumentarium für die Integration von Dimensionen wie Selbstregulationsprozessen, Lernstrategien, motivationalen Faktoren und anderen lernbezogenen Variablen in ein gesamtheitliches Modell von Lehren und Lernen.

Literaturverzeichnis

Bagg, R. B. / Tarr, J. (1995): From Teaching to Learning. A New Paradigm for Undergraduate Education. In: *Change*, 27 (6), 13-26.

Biggs, J. / Kember, D. / Leung, D. Y. P. (2001): The Revised Two-factor Study Process Questionnaire: R-SPQ-2F. In: *British Journal of Educational Psychology*, 71, 133-149.

Brahm, T. / Jenert, T. / Euler, D. (Hg.) (2016): Pädagogische Hochschulentwicklung. Von der Programmatik zur Implementierung. Berlin: Springer.

Creswell, J. W. / Plano Clark, V. L. (2011): Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin, Norman K. (1977): The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York: McGraw Hill.

European Commission (2015): ECTS Users' Guide 2015, 10. http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf (06.10.2016)

ENQA (2105): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium. http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (26.08.2017).

Eisend, M. (2014): Metaanalyse. München: Hampp

Feldman, K.A. (2007): Identifying Exemplary Teachers and Teaching: Evidence from Student Ratings. In: Perry, R.P. / Smart, J.C. (eds.): The Scholarship of Teaching and Learning in Higher Education: An evidence-based perspective, 368-395.

Großmann, D. / Wolbring, T. (Hg.) (2016): Evaluation von Studium und Lehre. Grundlagen, methodische Herausforderungen und Lösungsansätze. Berlin: Springer.

Hattie, J. (2009): Visible Learning. A Synthesis of over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. London: Routledge.

Jütte, W. / Walber, M. / Lobe, C. (2017): Das Neue in der Hochschullehre. Lehrinnovationen aus der Perspektive der hochschulbezogenen Lehr-Lern-Forschung. Berlin: Springer.

Kember, D. (1997): A Reconceptualisation of the Research into University Academics' Conceptions of Teaching. In: Instructional Science, 28 (5), 469-490.

Kiehne, B. (2017): Die Biografie lehrt mit. Eine qualitative Untersuchung zum Zusammenhang von Lernbiografie und Lehrüberzeugung bei Nachwuchslehrenden. Münster: Waxmann.

Kuhn, C. / Pant, H. A. / Toepper, M. / Zlatkin-Troitschanskaia, O. (2016): Messung akademisch vermittelter Kompetenzen von Studierenden und Hochschulabsolventen. Berlin: Springer.

Lehner, M. (2014): Hochschuldidaktik – Studierendenzentrierung und Lernergebnisorientierung als Perspektiven. In: Holzinger, H. / Koleznik, K. (Hg.): 20 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Rolle und Wirkung. Wien: Facultas, 185-194.

- Lind, G. (2014): Effektstärken: Statistische, praktische und theoretische Bedeutsamkeit empirischer Befunde. https://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2014_Effektstaerke-Vortrag.pdf (14.09.2017).
- Ludwig, J. (2012): Zum Verhältnis von pädagogischer Lernforschung und Lehr-Lernforschung. In: von Felden, H. / Hof, Ch. / Schmidt-Lauff, S. (Hg.): Erwachsenenbildung und Lernen. Dokumentation der Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 22.-24. September 2011 an der Universität Hamburg. Hohengehren: Schneider
- Luebeck, D. (2009): Lehransätze in der Hochschullehre. Diss. FU Berlin. http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000005893/01_Dissertations-schrift_DietrunLuebeck.pdf (12.04.2017).
- Marzano, R.J. (1998): A theory-based meta-analysis of research on instruction. Aurora: Mid-Continent Research for Education and Learning.
- Merkt, M. (2014): Hochschuldidaktik und Hochschulforschung. Eine Annäherung über Schnittmengen. In: die hochschule, 1/2014, 92-105.
- Metz-Göckel, S. / Kamphans, M. / Scholkmann, A. (2012): Hochschuldidaktische Forschung zur Lehrqualität und Lernwirksamkeit. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 15 (2), 213-232.
- Meyer, H. / Frank, G. / Janas, D. (2007): Kompetenzerwerb im Studium messen. Das Projekt „moreQ“ der Hochschule Bremen. In: Wissenschaftsmanagement, 13 (4), Juli/August 2007, 25-32.
- Reinmann, G. (2015): Forschung zum universitären Lehren und Lernen: Hochschuldidaktische Gegenstandsbestimmung. In: Hochschulwesen, 63 (5+6), 178-188.
- Richardson, M. / Abraham, C. / Bond, R. (2012): Psychological correlates of university students' academic performance: a systematic review and meta-analysis. In: Psychological Bulletin, 138 (2), 353-387.
- Robbins, S.B. et al. (2004): Do Psychological and Study Skills Factors Predict College Outcomes? A Meta-analysis. In: Psychological Bulletin, 130 (2), 261-288.
- Schneider, M. & Mustafić (2016): Gute Hochschullehre: Eine evidenzbasierte Orientierungshilfe. Berlin: Springer.
- Schulmeister, R. / Loviscach, J. (2014): Kritische Anmerkungen zur Studie „Lernen sichtbar machen“ (Visible Learning) von John Hattie. In: SEMINAR, 2, 121-130.

Terhart, E. (2011): Hat John Hattie tatsächlich den Heiligen Gral der Schul- und Unterrichtsforschung gefunden? Eine Auseinandersetzung mit Visible Learning.

Trautwein, C. / Merkt, M. (2013): Akademische Lehrkompetenz und Entwicklungsprozesse Lehrender. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 35 (3), 50-77.

Trigwell, K. / Prosser, M. (1996): Congruence between intention and strategy in university science teachers' approaches to teaching. In: Higher Education, 32, 77-87.

Ulrich, I. (2016): Gute Lehre in der Hochschule. Praxistipps zur Planung und Gestaltung von Lehrveranstaltungen. Berlin: Springer.

Wehr, S. / Tribelhorn, T. (Hg.) (2011): Bolognagerechte Hochschullehre. Beiträge aus der hochschuldidaktischen Praxis. Bern: Haupt.

Wildt, J. (2004): The Shift from Teaching to Learning. Thesen zum Wandel der Lernkultur in modularisierten Studienstrukturen. In: Ehlert, H. / Welbers, U. (Hg.): Qualitätssicherung und Studienreform. Düsseldorf: Gruppello, 168-178.

Whitener, E.M. (1989): A Meta-analytic Review of the Effect on Learning of the Interaction between Prior Achievement and Instructional Support. In: Review of Educational Research, 59 (1), 65-86.

Winter, M. / Krempkow, R. (2013): Kartierung der Hochschulforschung in Deutschland 2013. Bestandsaufnahme der hochschulforschenden Einrichtungen. http://www.gfhf.net/fileadmin/user_upload/Bericht-Kartierung-der-Hofo-2013.pdf (16.08.2017)

Sandra Eitler / Reinhold Schodl / Andreas Breinbauer /
Sebastian Staritz / Alexandra Haller / Lisa-Maria Putz /
Lisa Wesp

Attraktivierung des Berufsfelds Logistik durch modularen Wissenstransfer

Abstract

Zunehmende Globalisierung und Digitalisierung stellen die Logistikbranche vor neue Herausforderungen. Um den Anforderungen einer nachhaltigen Gütertransportentwicklung gerecht zu werden, besteht Bedarf an interdisziplinär ausgebildeten und motivierten Arbeitskräften. Die begrenzte Attraktivität der Logistikbranche für Arbeitssuchende stellt Unternehmen allerdings vor Schwierigkeiten, neue Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Es ist daher zielführend, bereits das Interesse der Schülerinnen und Schüler für den Bereich Transport und Logistik zu wecken. Aktuell findet die Logistikausbildung in Österreich überwiegend im tertiären Sektor statt. Nur einzelne Höhere Berufsbildende Vollzeitschulen (BHS) leisten mit ihren Schwerpunkten mit Logistikbezug einen wertvollen Beitrag zur Bildung für den Logistikmarkt. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich damit, wie Wissen rund um Logistik, Transport und Verkehr zum sekundären Sektor transferiert werden kann, damit Themen, wie nachhaltiger Verkehr oder innovative Logistik, effizient gelehrt werden können. Unterrichtsmaterialien, die hohen didaktischen und inhaltlichen Ansprüchen genügen, sowie Zusatzangebote sind eine Grundlage zur Ausbildung künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen die Attraktivierung des Berufsfeldes Logistik. Auf Basis einer Lehrplananalyse und der Identifikation von geeigneten Lehr-Lernmethoden zur Vermittlung von Logistikinhalten wird im vorliegenden Beitrag ein Ansatz zum modularen Wissenstransfer im Logistikbereich entwickelt. Seine Anwendung findet dieser Ansatz im durch das bmvit (Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Wien) geförderten Projekt RETrans (Research and Education on Transport Logistics), welches in Zusammenarbeit zwischen der Fachhochschule des BFI Wien und dem Logistikum Steyr durchgeführt wurde.¹

Globalization and digitalization are central challenges companies have to cope with these days. In order to meet the requirements of sustainable freight transport, motivated workforce that is trained in an interdisciplinary context is needed. Nevertheless, in recent years the fast transforming logistics sector has been facing problems to attract and retain well-skilled employees. Thus, it is important that logistics topics are included in curricula of different school types and taught in high quality to students. This does not only increase the knowledge of logistics but also raises interest for a career in logistics at an early stage. At the moment, however, the competence for education in logistics lies largely in the tertiary education sector. This paper analyses

¹ Dieser Beitrag basiert auf der Arbeit im Rahmen des Projektes RETrans, gefördert von bmvit (Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie). Alle in dieser Arbeit dargestellten Meinungen, Erkenntnisse oder Empfehlungen sind die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der KooperationspartnerInnen wider.



Sandra Eitler
FH des BFI Wien



Reinhold Schodl
FH des BFI Wien



Andreas Breinbauer
FH des BFI Wien



Sebastian Staritz
FH des BFI Wien



Alexandra Haller
Logistikum Steyr



Lisa-Maria Putz
Logistikum Steyr



Lisa Wesp
Logistikum Steyr

requirements for teaching logistics contents in different school types to find suitable ways of transferring knowledge to schools. The aim is to enable secondary schools to improve logistics education. Based on a curricula analysis and the identification of teaching-learning methods suitable for conveying logistics content, this paper develops an approach of modular logistics knowledge transfer into the secondary education sector. Furthermore, this paper presents the project RETrans, funded by bmvit (Austrian Ministry for Transport, Innovation and Technology) and carried out by the University of Applied Sciences BFI Vienna and the University of Applied Sciences Upper Austria (Logistikum Steyr) as an example of how to put this approach into practice.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Logistik trägt maßgeblich zur Bewältigung von unternehmerischen Herausforderungen, wie Globalisierung des Wettbewerbs, fortschreitende Digitalisierung, fordernde Konkurrenzsituationen zwischen Unternehmen, Flexibilisierung der Märkte sowie steigende Anforderungen der Kunden und Kundinnen, bei und sichert so den langfristigen Erfolg von Unternehmen und Supply Chains (Göpfert 2009; Pfohl 2016). Dem wissensbasierten Strategieansatz (Grant 1997) folgend, spielen die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Rolle (Michaelis et al. 2015). Wissen ist dabei die wichtigste Ressource hinsichtlich des Beitrags zur Wertschöpfung und hat eine strategische Bedeutung zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (Grant 1997; Freiling 2013). Diese Wissensorientierung stellt die Basis für die Beherrschung von Komplexität und Dynamik im Rahmen des Logistikmanagements dar (Bretzke 2016; Pfohl 2016). Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, sondern deren eingesetzte Leistungsfähigkeit liefert einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens (Walter et al. 2008). Da die Logistik nicht mehr hauptsächlich aus routinemäßigen Abläufen besteht und der Einsatz neuer Technologien, die steigende Komplexität sowie die zunehmende Dynamik der Märkte und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen neue Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen stellen, ist die stärkere Berücksichtigung des Faktors Personal in der Logistik nötig (Jahns/Darkow 2008; Pfohl 2009). Um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, sind hohe Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Effizienz seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, basierend auf einem umfassenden Grundlagen- und Erfahrungswissen sowie einer hohen Motivation, notwendig (Engelhardt-Nowitzki 2006; Pfohl 2016). Die eingeschränkte Attraktivität der Logistikbranche als Arbeitgeber stellt allerdings Unternehmen vor Schwierigkeiten, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren (Meyer et al. 2012; DVZ 2014). Arbeitsplätze im Bereich Transport und Logistik werden häufig mit niedrigem Gehalt und wenig Aufstiegsmöglichkeiten assoziiert (PWC 2012). Daher stehen Logistikunternehmen im sogenannten „War for Talents“ vor zusätzlichen Herausforderungen beim Binden von sogenannten „High Potentials“ an das Unternehmen (McKinsey 2011). Entsprechende Anstrengungen sind jedoch notwendig, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Anforderungen der Logistikunternehmen gerecht werden, welche sich zunehmend mit Qualitätsmanagement, der Weiterentwicklung der Kommunikations- und Informationssysteme sowie der aktiven Gestaltung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen beschäftigen und sich generell in einem kontinuierlichen Wandel befinden (Rothländer 2009; Pfohl 2016). Ein zusätzlicher Faktor, der die Attraktivität der Berufsbilder in der Transportwirtschaft und Logistik einschränkt, sind die unterschiedlichen und teilweise sehr

restriktiven Zugänge zu und Anforderungen an Aus- und Weiterbildungsinhalte, die von jedem Bundesland bzw. teilweise jeder Bezirksverwaltungsbehörde einzeln festgelegt werden können und es potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen damit erschweren, einen notwendigen Wissensstand bzw. Zugang zum Beruf zu erlangen. Für Unternehmen ist es daher oft schwierig, geeignete Fachkräfte (für die Ausbildung) zu finden (bmvit 2016).

Um die Attraktivität der Transport- und Logistikbranche für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, liegt es an den Unternehmen, sich als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und sich von anderen Nachfragern am Arbeitsmarkt positiv abzuheben (PWC 2012). Ein weiterer möglicher Ansatz besteht darin, möglichst frühzeitig das Interesse an der Logistik zu wecken und gezielt Schüler und Schülerinnen mit geeigneten Mitteln anzusprechen. Aktuell findet die Logistikausbildung in Österreich vorwiegend im tertiären Sektor statt. Nur einzelne Berufsbildende höhere Vollzeitschulen leisten mit ihren Schwerpunkten mit Logistikbezug einen wertvollen Beitrag zur Bildung für den Logistikmarkt. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich damit, wie Wissen zum sekundären Sektor transferiert werden kann, damit Themen, wie nachhaltiger Verkehr oder innovative Logistik, qualitativ hochwertig gelehrt werden können und so ein positiver Zugang zur Branche geschaffen werden kann.

Die gegenständliche Arbeit basiert auf zwei Thesen:

1. Die erste These besagt, dass geeignete Unterrichtsmaterialien sowie Zusatzangebote, welche durch die Lehrpersonen einfach in den Unterricht integrierbar sind, eine Grundlage zur Ausbildung künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf hohem Niveau bieten und die Attraktivierung des Berufsfeldes Logistik damit unterstützen.
2. Die zweite These postuliert, dass bedingt durch die Heterogenität der österreichischen Schullandschaft ein Einheitskonzept zur Wissensvermittlung nicht geeignet ist, sondern an die individuellen Bedürfnisse angepasste Materialien im Schulunterricht eingesetzt werden müssen.

2. Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit folgt einem qualitativen Ansatz. Im Rahmen einer Literaturanalyse werden für die Logistikausbildung relevante, zur Vermittlung von logistischen Lehrinhalten besonders geeignete Methoden identifiziert. Mit Hilfe einer umfassenden Lehrplananalyse werden detaillierte Informationen zur Logistikausbildung an österreichischen Höheren Vollzeitschulen (Allgemein Bildende und Berufsbildende Höhere Schulen) gesammelt. Diese Informationen bilden eine wichtige Basis für die Gestaltung der einzelnen Unterrichtsbehelfe. Für die Analyse wurden die standardisierten Lehrpläne des Bundesministeriums für Bildung (BMB 2017) herangezogen. Hinsichtlich der Berufsbildenden Höheren Vollzeitschulen bilden der Lehrplan der Handelsakademie aus dem Jahr 2014 (BGBl. II 2014/209) und der Lehrplan der Höheren Technischen Lehranstalt

für Wirtschaftsingenieure – Logistik aus dem Jahr 2015 (BGBl. II 2015/262) die Grundlage. Im Rahmen der Analyse wurde vorrangig der Logistikscherpunkt untersucht. Eine weitere Basis bildet der Lehrplan der Allgemeinbildenden Höheren Schulen (BGBl. II Nr. 219/2016). Hierbei erfolgt eine genauere Betrachtung der Verankerung der Themen Nachhaltigkeit, Straßenverkehr, Schienenverkehr und Binnenschifffahrt im Lehrplan. Auf Basis der für die Vermittlung von logistischen Inhalten als geeignet identifizierten Unterrichtsmethoden sowie der inhaltlichen Anforderungen an den Logistikunterricht, welche sich aus den aktuell gültigen Lehrplänen ergeben, wird ein Konzept zur Wissensvermittlung von logistischen Inhalten im sekundären Sektor erstellt. Basierend auf den Ergebnissen der Lehrplananalyse werden geeignete Arten von Wissenstransfer verschiedenen Schulformen zugeschrieben und entsprechende modularisierte Lehrmaterialien definiert.

3. Lehrplananalyse als inhaltliche Basis

Mit Hilfe der Lehrplananalyse werden die gesetzlichen Regelungen und Inhalte zur Ausgestaltung von logistischen Schwerpunkten oder Fachrichtungen an österreichischen Handelsakademien und Höheren Technischen Lehranstalten herausgearbeitet, ebenso wird der Lehrplan der österreichischen Allgemeinbildenden Höheren Schulen (Ober- und Unterstufe) hinsichtlich der Verankerung der Themen Nachhaltigkeit, Straßenverkehr, Schienenverkehr und Binnenschifffahrt analysiert.

Um eine Übersichtlichkeit und eine Nachvollziehbarkeit der aus den Lehrplänen selektierten Daten zu gewährleisten, werden die einzelnen Inhalte in Form von Kriterien präsentiert und je nach Betrachtungsgegenstand einer Gegenüberstellung unterzogen.

Die Lehrplananalyse gliedert sich in eine allgemeine und eine vertiefende Analyse:

1. Allgemeine Analyse: Es werden die Grundsätze des Schwerpunkts (z.B. die fachlichen und didaktischen Regelungen), die schulautonomen Gestaltungsmöglichkeiten, die vorgesehenen Jahrgänge sowie die Stundenverteilung der Logistikausbildung an Handelsakademien und Höheren Technischen Lehranstalten sowie an Allgemeinbildenden Höheren Schulen einer genaueren Analyse unterzogen. Ziel ist, die einzelnen Aspekte der Bildungseinrichtungen gegenüberzustellen.
2. Vertiefende Analyse: Die vertiefende Analyse bildet eine Grundlage für die zielgerichtete Erstellung von Unterrichtsbehelfen für die Logistikausbildung. Sie soll Aufschluss über die im Rahmen der Logistikscherpunkte und -fachrichtungen bzw. verwandter Unterrichtsfächer (bei Allgemeinbildenden Höheren Schulen) vermittelten Themengebiete, Fähigkeiten und Fertigkeiten geben.

Die **allgemeine Analyse** hat hinsichtlich der definierten Kriterien einzelne, jedoch nicht zu vernachlässigende, Unterschiede aufgezeigt. Eine Gegenüberstellung der Kriterien ist aus Tabelle 1 ersichtlich.

Tabelle 1: Übersicht über das Ergebnis der allgemeinen Analyse

	Grundsätze	Jahrgänge	Stundenverteilung der Logistikausbildung	Schul-autonome Gestaltung
HAK	Ganzheitliches Betriebswirtschaftswissen Entwicklung unterschiedlicher Betrachtungsperspektiven Aktualität und Praxisnähe	3. bis 5. Jahrgang	Jeweils 2 Wochenstunden pro Jahrgang	Möglich
HTL	Orientierung an den Bildungs- und Lehraufgaben Förderung von Kreativität und Werthaltung Aktualität und Praxisnähe	1. bis 5. Jahrgang	1. Jahr: 2 Wochenstunden 2. Jahr: 2 Wochenstunden 3. Jahr: 4 Wochenstunden 4. Jahr: 3 Wochenstunden 5. Jahr: 7 Wochenstunden	Möglich
AHS	Vermittlung von Grundwerten: humane Gesellschaft, intakte Umwelt, nachhaltige Wirtschaft	1. bis 8. Jahrgang	1. Jahr: 2 Wochenstunden 2./5./6. Jahr: 3 Wochenstunden 3./4./7./8. Jahr: 4 Wochenstunden ²	Nicht möglich

Quelle: HAK Competence Center 2016, HTL Bildung mit Zukunft 2016a, HTL Bildung mit Zukunft 2016b, Gesamte Rechtsvorschrift für Lehrpläne – AHS 2016

Die vertiefende Analyse beschäftigt sich mit den Themenbereichen und Inhalten der untersuchten Lehrpläne. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Themenbereiche, die aus den Lehrplänen der untersuchten Bildungseinrichtungen entnommen wurden.

Abbildung 1: Inhalte der untersuchten Lehrpläne HAK / HTL / AHS



Quelle: HAK competence center 2016, HTL Bildung mit Zukunft 2016a, HTL Bildung mit Zukunft 2016b, Gesamte Rechtsvorschrift für Lehrpläne – AHS 2016

² Die AHS sieht keinen dezidierten Logistikunterricht vor. Die in der Tabelle angeführten Wochenstunden beziehen sich auf Unterrichtsfächer, in denen Logistikinhalte gelehrt werden sollten oder verstärkt gelehrt werden könnten.

Die vertiefende Lehrplananalyse zeigt, dass es nicht nur thematische Unterschiede, sondern auch überlappende Lehrinhalte gibt. Logistikthemen wie beispielsweise Beschaffungspolitik, Produktionspolitik, Distributionspolitik, Transportlogistik, Umweltmanagement, Logistiknetzwerke und Allianzen, aber auch Kosten- und Leistungsrechnung in der Logistik und Prozessmanagement sind in den Lehrplänen aller untersuchten Schultypen, wenngleich auch in unterschiedlichem Ausmaß, vorgesehen. Die Ergebnisse zeigen jedoch Unterschiede in Bezug auf das Niveau der Lehrinhalte. An den Höheren Technischen Lehranstalten werden die meisten der logistikbezogenen Inhalte auf einem fortgeschrittenen Niveau (vor allem im Vergleich zu den Allgemeinbildenden Höheren Schulen) gelehrt, was bei der Gestaltung von Lehrmaterialien zu beachten ist.

4. Unterrichtsmethoden in der Logistikausbildung

Bei der Auswahl der Unterrichtsmethoden bzw. der Lehr-Lernformen für den Unterricht gilt es, aus einem großen Pool die für die jeweiligen Lerninhalte passenden auszuwählen, zu kombinieren, zu variieren und die Schüler und Schülerinnen möglichst partizipieren zu lassen. Unterrichtsmethoden sind nach Meyer definiert als „... Formen und Verfahren, mit denen sich die Lehrerinnen, Lehrer, Schülerinnen und Schüler die sie umgebende natürliche und gesellschaftliche Wirklichkeit unter Beachtung der institutionellen Rahmenbedingungen der Schule aneignen.“ (Meyer 2002). Unterricht findet durch das Handeln der Beteiligten statt. Methodisches Handeln stellt die Grundlage von Lehren und Lernen dar, welches zur Aneignung der „Wirklichkeit“ dient. Methoden, Unterrichtsziele und Inhalte stehen in einer Wechselwirkung zueinander, welche bei der Planung von Unterrichtsstunden berücksichtigt werden muss (Meyer 2002).

Sozialformen regeln die Art und Weise, wie Lehrpersonen und Schüler und Schülerinnen im Unterricht miteinander kooperieren. Es gibt vier verschiedene Sozialformen (Seel 1984), welche jeweils mit Vorteilen und Nachteilen behaftet sind: (1) Frontalunterricht, (2) Gruppenarbeit, (3) Partnerarbeit und (4) Einzelarbeit. Es gibt keine Sozialform, die per se gut oder schlecht ist. Diese wird, abgestimmt auf den jeweiligen Unterrichtsschritt, durch die Lehrperson ausgewählt (Meyer 2002). Für die Erstellung von Materialien für den Unterricht von logistischen Inhalten kann daher gefolgert werden, dass Unterrichtsunterlagen für alle Sozialformen erstellt werden sollten, um möglichst breite Einsatzmöglichkeiten im Unterricht der verschiedenen Schultypen und Schulstufen zu schaffen.

Lehrpersonen steht ein großes Repertoire an unterschiedlichen Unterrichtsmethoden, von kleineren Inszenierungstechniken, wie zum Beispiel der Einbindung von Videobeiträgen, dem Einsatz von Zeitungsartikeln oder der Diskussion von praktischen Problemsituationen, bis hin zu größeren Angeboten zur Verfügung, um einen abwechslungsreichen, partizipativen Unterricht zu ermöglichen. Aber auch weitere Lehr-Lernformen, wie Vorträge durch die Lehrpersonen, Vorträge durch die Schüler und Schülerinnen, künstlerische Arbeitsformen (z.B. Collage erstellen), Dokumentations- und Rechercheformen (z.B. Internetrecherche) oder auch Lernspiele können

im Unterricht eingesetzt werden (Meyer 2002). Auch in der Logistikausbildung kann der Einsatz divergierender Unterrichtsmethoden einen nicht vernachlässigbaren Einfluss auf den Erfolg des jeweiligen Unterrichts haben. Es können z.B. Methoden wie Simulationen, Planspiele, Fallstudien oder kleinere Praxisprojekte angewendet werden (Engelhardt-Nowitzki 2006). Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe 2 sollten im Rahmen ihrer Logistikausbildung frühzeitig in Kontakt mit der Praxis oder mit praktischen Vorfällen bzw. Problemen kommen, um adäquat für ihre spätere berufliche Tätigkeit oder Ausbildung vorbereitet zu sein. Aus diesem Grund sind vor allem Methoden wie Fallbeispiele, kleinere Planspiele, Präsentationen von Expertinnen und Experten der Praxis sowie Exkursionen für die Logistikausbildung der Sekundarstufe 2 von großer Bedeutung. Gerade Planspiele oder Fallbeispiele können auf Grund der vorgesehenen Gruppenarbeit einen wesentlichen Beitrag zur Erlangung von fachlichen, sozialen sowie methodischen Kompetenzen leisten (Engelhardt-Nowitzki 2006).

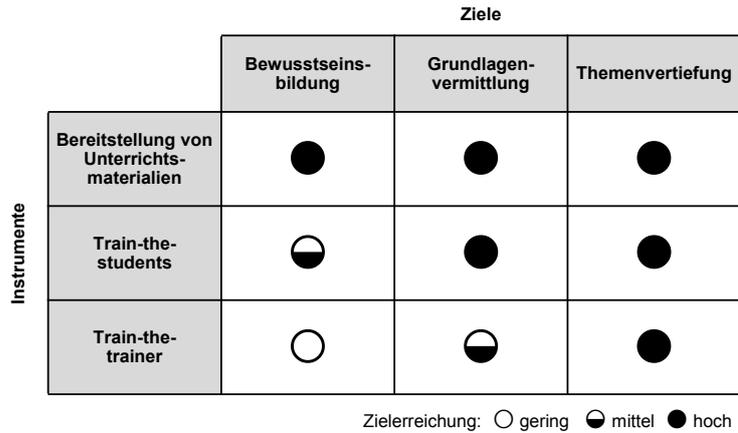
5. Vermittlung von Logistikwissen durch modularen Wissenstransfer

Auf Basis der Lehrplananalyse sowie der für den Logistikunterricht in der Sekundarstufe 2 als geeignet identifizierten Unterrichtsmethoden und Lehr-Lernformen wird exploratorisch-induktiv ein Modell zur Vermittlung von Logistikwissen aufgestellt.

Demnach kann Wissenstransfer nach den Instrumenten des Transfers (Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien, Train-the-students, Train-the-trainer) und nach den Zielen der transferierten Inhalte (Bewusstseinsbildung, Grundlagenvermittlung, Themenvertiefung) gegliedert werden. Diese Ziele wurden aus der Lehrplananalyse und den Grundsätzen und somit Ausbildungszielen der untersuchten Schultypen abgeleitet. Unterrichtsmaterialien können in verschiedenen Formen und Schwierigkeitsgraden ausgestaltet werden. Train-the-students bedeutet, dass nicht die Lehrperson den Unterricht übernimmt, sondern eine Person mit Fachwissen auf dem jeweiligen Gebiet (z.B. spricht ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eines Logistikdienstleisters zum Thema landseitiger Güterverkehr). Beim Instrument „Train-the-trainer“ werden die Lehrpersonen selbst hinsichtlich jener Inhalte geschult, welche sie im Unterricht zu behandeln planen.

Für eine effektive Wissensvermittlung von logistischen Inhalten müssen je nach Schultyp individuelle Lösungen angeboten werden. Im Sinne der Effizienz ist daher die Entwicklung von modularen Lehrmittelpaketen, welche kombiniert und situationsspezifisch eingesetzt werden können, zweckmäßig. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen, welche Instrumente – je nach Schultyp – in welchem Ausmaß zur Zielerreichung, d.h. zur Bewusstseins-schaffung, Grundlagenvermittlung und zur Themenvertiefung, idealtypisch geeignet sind.

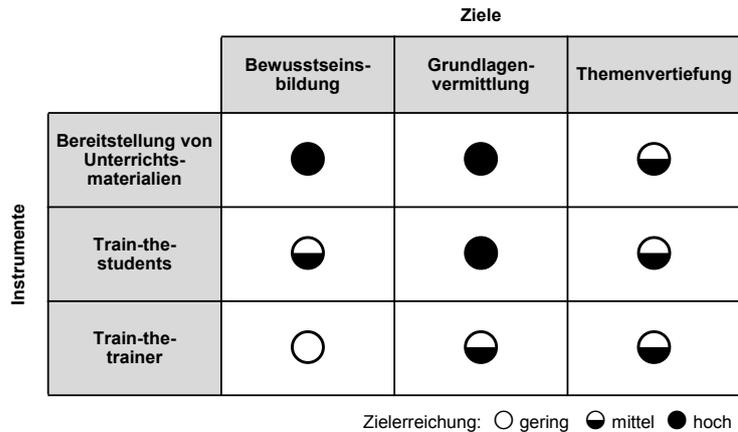
Abbildung 2: Instrumente und Zielerreichung HTL



Quelle: Eittler et al. 2017

Aufgrund der Ausbildungsinhalte in Höheren Technischen Lehranstalten, an denen logistische Inhalte auch auf einem fortgeschrittenen Niveau unterrichtet werden, sollten Unterrichtsmaterialien sowohl zur Bewusstseinsbildung, zur Grundlagenvermittlung als auch zur Themenvertiefung bereitgestellt werden. Je nach logistischer Vorbildung der Lehrperson kann, um im Unterricht eine Grundlagenvermittlung oder eine Themenvertiefung zu gewährleisten, ein Train-the-trainer-Workshop von Nutzen sein. Sollte ein Workshop von Lehrpersonen nicht besucht werden können, würde sich auch ein Train-the-trainer-Handbuch, welches von allen Lehrpersonen frei genutzt werden kann, anbieten. Expertinnen und Experten aus dem Bereich Logistik können den Unterricht an einer Höheren Technischen Lehranstalt jedenfalls anreichern.

Abbildung 3: Instrumente und Zielerreichung HAK



Quelle: Eittler et al. 2017

Im Vergleich zu einer Höheren Technischen Lehranstalt werden an einer Handelsakademie zwar ebenfalls Inhalte auf einem fortgeschrittenen Niveau unterrichtet, allerdings auf einer inhaltlich weniger spezifischen Ebene. Somit sollten die laut Lehrplananalyse geforderten Inhalte in den meisten Fällen von den Lehrpersonen selbst vermittelt werden können. Dessen ungeachtet kann fallweise ein Training der Lehrpersonen nötig sein bzw. die Integration von Expertinnen oder Experten in den Unterricht einen Mehrwert erbringen.

Abbildung 4: Instrumente und Zielerreichung AHS

		Ziele		
		Bewusstseinsbildung	Grundlagenvermittlung	Themenvertiefung
Instrumente	Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien	●	●	○
	Train-the-students	●	●	○
	Train-the-trainer	◐	●	○

Zielerreichung: ○ gering ◐ mittel ● hoch

Quelle: Eitler et al. 2017

Da in einer AHS die Vermittlung von logistischen Inhalten auf einem fortgeschrittenen Niveau nicht im Lehrplan vorgesehen ist, spielt das Ziel der Themenvertiefung keine bedeutende Rolle. Da jene Lehrpersonen in einer AHS, die unter anderem auch logistische Inhalte vermitteln sollen, nicht zwingend auf diese vertieft geschult sind, und auch im Hinblick auf den allgemeineren Charakter dieser Ausbildung, würden sich im Bereich der AHS bereits für die Bewusstseinsbildung und Grundlagenvermittlung sowohl die Instrumente Train-the-students als auch teilweise Train-the-trainer anbieten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für eine effektive und effiziente Wissensvermittlung von logistischen Inhalten, je nach Schultyp, aber auch je nach Anforderungen der involvierten Lehrpersonen, individuelle Lösungen angeboten werden müssen. Die Modularisierung der Angebote stellt jenen Effizienzgrad sicher, welcher durch begrenzte Mittel gefordert ist. Zusätzlich zur Ausbildung in Logistikscherpunkten können die erstellten Unterrichtsmaterialien auch im fächerübergreifenden Unterricht eingesetzt werden und ermöglichen so eine möglichst große Verbreitung der aufbereiteten Inhalte.

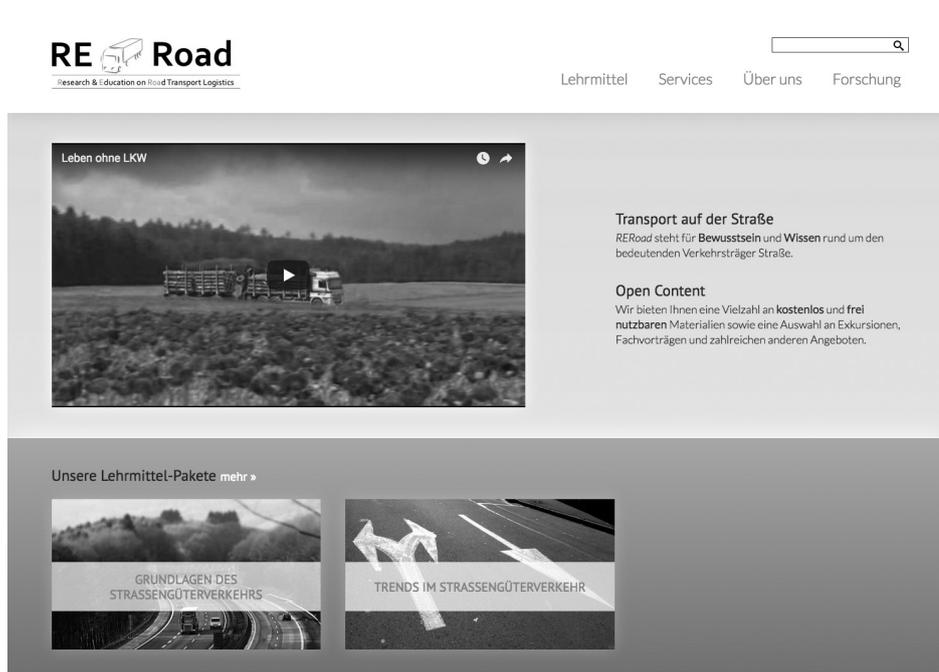
6. Umsetzungsbeispiel „RETrans“

Um langfristige Perspektiven und dauerhafte Beiträge im Bereich „effektive und effiziente Wissensvermittlung“ zu schaffen, ist es wichtig, auf kreative und interaktive Weise potenzielle zukünftige Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ausreichend zu informieren. Ausgehend davon wurden aus der Evaluierung erworbene Erkenntnisse in der vorliegenden Arbeit für das Projekt RETrans herangezogen. RETrans zielt darauf ab, das Berufsbild Logistik durch Wissensvermittlung bzw. -transfer zu den Themen effiziente Logistikgestaltung, Verkehrsträger (-kombinationen) und deren Auswirkungen auf die Umwelt sowie den Einsatz neuer Technologien zu attraktivieren. Im Rahmen des durch das bmvit (Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie in Österreich) geförderten Projekts wurde durch die Fachhochschule des BFI Wien und das Logistikum Steyr eine Webplattform zum Thema Verkehrslogistik entwickelt. Auf der Dachseite RETrans (www.retrans.at) werden dabei einführende Informationen zum Thema Logistik und Verkehr sowie zu den verschiedenen Berufsbildern geboten. Vertiefende Informationen erhalten die Nutzerinnen und Nutzer auf den vier eigenständigen Informationsbereichen zu den Verkehrsträgern Straße (www.reroad.at), Schiene (www.rerail.at) und Wasserstraße (www.rewway.at) sowie zum Thema nachhaltige Verkehrssysteme (www.reecotrans).

Konkrete Anwendungsmöglichkeiten im Unterricht werden nachfolgend am Beispiel des Informationsbereichs Straße exemplarisch für eine Unterrichtsstunde vorgestellt. Eine Unterrichtsstunde kann zweckmäßigerweise den Schritten Einstieg, Erarbeitung und Ergebnissicherung folgen. In der Einstiegsphase sorgt die Lehrperson dafür, dass eine gemeinsame Orientierungsgrundlage für den zu erarbeitenden Sach-, Sinn- oder Problemgegenstand hergestellt wird. In der Erarbeitungsphase sollen die Schüler und Schülerinnen diesen Sach-, Sinn- oder Problemgegenstand erarbeiten. In der Phase der Ergebnissicherung sollen die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten geübt und gegebenenfalls angewendet werden (Meyer 2002).

Auf der Startseite von RERoad (siehe Abbildung 5) findet sich ein Video, welches die Wichtigkeit des Straßengütertransports anschaulich darstellt. Dieses kann, falls die technische Ausstattung in der Schule gegeben ist, als Einstieg in den Unterricht verwendet werden (RERoad 2017a).

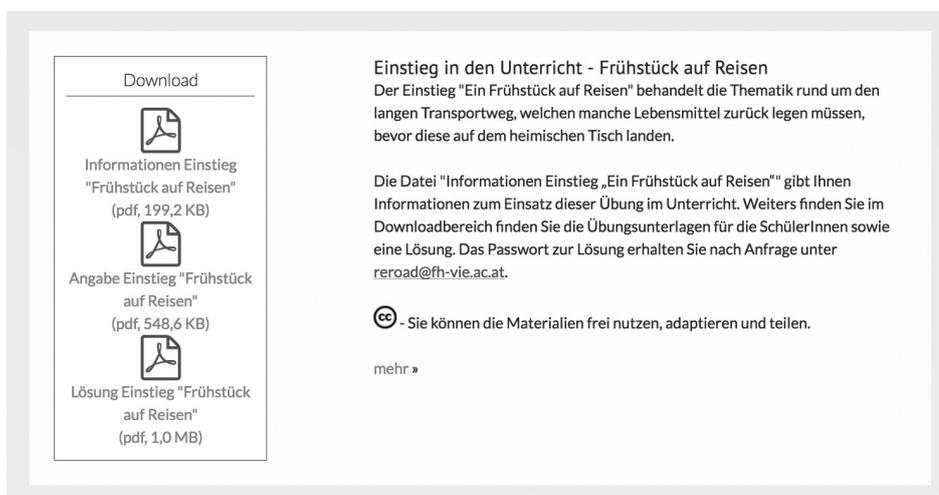
Abbildung 5: www.reroad.at



Quelle: RERoad 2017a

Eine andere Möglichkeit für den Einstieg in den Unterricht, mit Hilfe eines Zeitungsartikels, zeigt Abbildung 6. Die Übung besteht aus einem Informationsblatt zu den Einsatzmöglichkeiten im Unterricht, einer Angabe für die Schüler und Schülerinnen sowie einer Lösung, welche passwortgeschützt ist. Grundsätzlich können nahezu alle auf der Plattform veröffentlichten Inhalte frei genutzt, adaptiert oder geteilt werden. Dies fördert einen möglichst vielfältigen Einsatz der Materialien.

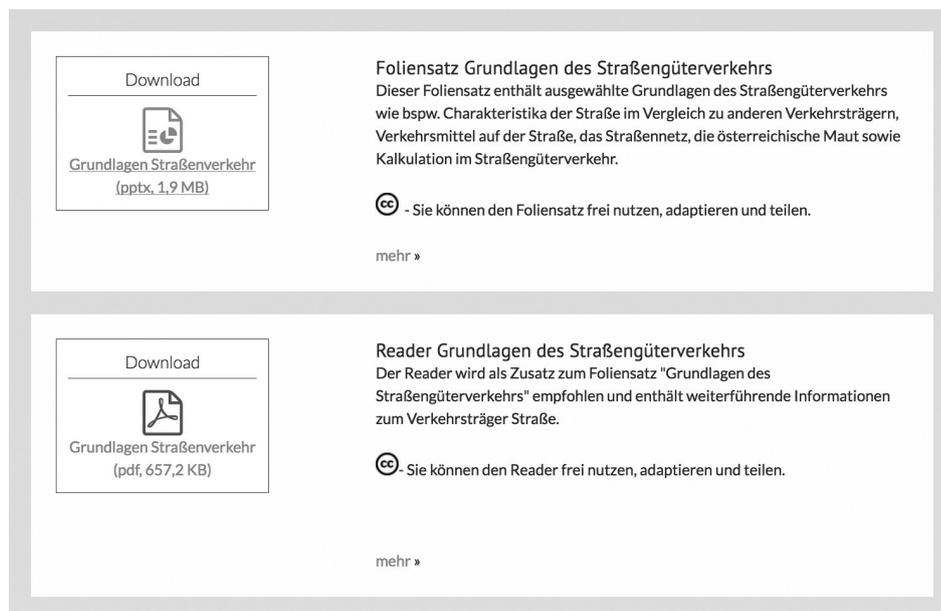
Abbildung 6: Einstieg in den Unterricht „Ein Frühstück auf Reisen...“



Quelle: RERoad 2017b

Im Rahmen der Erarbeitungsphase der Unterrichtsstunde können die auf www.reroad.at erhältlichen Foliensätze und Reader eingesetzt werden. Sollen beispielweise die Charakteristika der verschiedenen Verkehrsmittel gegenübergestellt werden, kann im Unterricht der Foliensatz „Grundlagen des Straßengüterverkehrs“ verwendet werden. Der dazugehörige Reader kann der Vorbereitung der Lehrperson auf den Unterricht, aber auch der Prüfungsvorbereitung der Schüler und Schülerinnen dienen (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Foliensatz und Reader Grundlagen des Straßengüterverkehrs



Quelle: RERoad 2017b

In der Phase der Ergebnissicherung sollen die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten geübt und gegebenenfalls angewendet werden. Dies ist zum Beispiel mit dem Spiel „Straß'n Domino“ möglich, mit welchem Schüler und Schülerinnen ihr Wissen zum Thema Straßengüterverkehr testen (siehe Abbildung 8). Die Datei „Informationen Spiel „Straß'n Domino“„ gibt Informationen zum Einsatz dieser Übung im Unterricht. Weiters finden sich im Downloadbereich die Übungsunterlagen für die Schüler und Schülerinnen sowie eine Lösung zur Übung.

Abbildung 8: Spiel „Straß'n Domino“

Download

Informationen Spiel „Straß'n Domino“
 (pdf, 519,8 KB)

Übung „Straß'n Domino“
 (pdf, 180,8 KB)

Lösung „Straß'n Domino“
 (pdf, 310,8 KB)

Spiel „Straß'n Domino“
 Dieses Spiel wird als Ergänzung und Übung zum Foliensatz "Grundlagen des Straßenverkehrs" empfohlen. Mit diesem Domino können SchülerInnen ihr Wissen zum Thema Straßengüterverkehr testen.

Die Datei "Informationen Spiel „Straß'n Domino“" gibt Ihnen Informationen zum Einsatz dieser Übung im Unterricht. Weiters finden Sie im Downloadbereich die Übungsunterlagen für die SchülerInnen sowie eine Lösung zur Übung. Das Passwort zur Lösung erhalten Sie nach Anfrage unter reroad@fh-vie.ac.at.

- Sie können dieses Spiel frei nutzen, adaptieren und teilen.

[mehr »](#)

Quelle: RERoad 2017b

Im Vordergrund steht generell der einfache und zielgerichtete Einsatz der zur Verfügung gestellten Unterrichtsmaterialien. Aus diesem Grund geben Informationsblätter eine rasche Übersicht unter anderem zu Einsatzmöglichkeiten im Unterricht, Lernzielen und erforderlicher Ausstattung (siehe exemplarisch Abbildung 9).

Abbildung 9: Rätsel Der „Österreich-Maut-Profi“

Informationsblatt
 zum Spiel: Der „Österreich-Maut-Profi“

Arbeitsblatt
 Rätsel: Der „Österreich-Maut-Profi“

Kurzinformation

Diese Inhalte haben Sie bereits vermittelt ...	Jahrgang ...	HAK: 3. Jhg., 6. Sem. HTL: 3/5. Jhg., 5./9. Sem.
<ul style="list-style-type: none"> • Maut (HAK, BGBl. II 2014/209) • Transportlogistik (HTL, BGBl. II 2015/262) 	Wie?	EA (als Hausübung) EA/KL oder PA/KL
	Zeit	10-15 min.
Ziele des Spiels	Womit?	
<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholung und Verfestigung der wichtigsten Begriffe des österreichischen Mautsystems • Einstiegsmöglichkeit und Überleitung zur Besprechung des deutschen Mautsystems 	Erklärung und Besprechung mit Beamer : <ul style="list-style-type: none"> • Angabe für Lernende & Musterlösung Erklärung und Besprechung mit Tafel : <ul style="list-style-type: none"> • Angabe für Lernende & Musterlösung 	

Erläuterung

Mit Hilfe des Kreuzwortsels sollen die im Logistikscherpunkt vermittelten Inhalte zum **österreichischen Mautsystem** wiederholt und verfestigt werden. Bei der Gestaltung des Spiels wurde auf die Wiederholung der wesentlichen Charakteristika bzw. Begriffe des österreichischen Mautsystems Wert gelegt. Die Schülerinnen und Schüler sollen bei jeder Frage das fehlende Wort finden und in das vorgesehene Feld des Kreuzwortsels eintragen. Ist bei dieser Frage ein Feld g

Arbeitsanweisung:
 Sie haben in der heutigen Unterrichtseinheit viele neue Begriffe zum österreichischen Mautsystem gehört. Überprüfen Sie Ihr Wissen, indem Sie das Kreuzwortsels mit den fehlenden Wörtern der einzelnen Aussagen befüllen und so das Lösungswort ermitteln (Zieldauer: max. 10 Minuten).

Frage 1: In Österreich darf die _____ (Abkürzung) Mauten und Benützungsgeldern einheben.

Frage 2: Die österreichische PKW-Maut ist ein Beispiel für ein fahrleistungs- _____ Bemautungssystem.

Frage 3: Das Abbuchen der Maut im freien Verkehrsfluss wird als „Free-Flow System“ bezeichnet.

Frage 4: Die Datenübertragung im LKW-Mautsystem erfolgt mit Hilfe der _____ technik.

Frage 5: Der LKW-Mauttarif ist abhängig von der Emissionsklasse und der _____ zahl.

Frage 6: Wichtige Komponenten des österreichischen LKW-Mautsystems sind die GO-Box und das Maut _____.

Information:
 Die fehlenden Wörter sind in Großbuchstaben und ohne Umlaute (z.B. aus „Ä“ wird „AE“) einzutragen. Das Lösungswort ist nach dem Rätsel nicht vollständig. Die fehlenden beiden Buchstaben müssen zusätzlich noch erraten und ergänzt werden.

Lösungswort										
1	2	3	-	4	?	6	7	8	?	10

Arbeitsblatt (MUSTERLÖSUNG)
 Rätsel: Der „Österreich-Maut-Profi“

Arbeitsanweisung:
 Sie haben in der heutigen Unterrichtseinheit viele neue Begriffe zum österreichischen Mautsystem gehört. Überprüfen Sie Ihr Wissen, indem Sie das Kreuzwortsels mit den fehlenden Wörtern der einzelnen Aussagen befüllen und so das Lösungswort ermitteln (Zieldauer: max. 10 Minuten).

Frage 1: In Österreich darf die _____ (Abkürzung) Mauten und Benützungsgeldern einheben.

Frage 2: Die österreichische PKW-Maut ist ein Beispiel für ein fahrleistungs- _____ Bemautungssystem.

Frage 3: Das Abbuchen der Maut im freien Verkehrsfluss wird als _____ bezeichnet.

Quelle: RERoad 2017b

Die bisher vorgestellten Unterrichtsmaterialien beziehen sich auf das Instrument „Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien“. Das Instrument „Train-the-students“ umfasst ein Angebot von Fachvorträgen und Workshops. Aktuell stehen Fachvorträge im Bereich Straßengüterverkehr zu Grundlagen und zum Thema Logistikdienstleistungen im Landverkehr zur Auswahl (RERoad 2017c).

Zum Thema nachhaltiger Güterverkehr werden zusätzlich Workshops für Schülerinnen und Schüler am Ennshafen angeboten. In Zusammenarbeit mit dem Ennshafen wird hier, angepasst an die jeweilige Zielgruppe (HAK, HTL etc.), im Rahmen eines eintägigen Workshops (eines sogenannten „Transport School Lab“) interaktiv und spielerisch Wissen vermittelt. Neben klassischen Vorträgen durch Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis wird den Schülerinnen und Schülern durch interaktive Übungen (LEGO-Umschlagssimulator, Transportplanung, 3D-Kino etc.) und Besichtigungen am Hafen praxisnah und zielgruppenspezifisch Wissen zu den verschiedenen Verkehrsträgern (Verkehrsträgerkombinationen) sowie zum Thema Berufsbilder in der Logistik vermittelt (REecotrans 2017).

Das Instrument „Train-the-Trainer“ wird in zweifacher Weise umgesetzt. Einerseits bietet ein Online-Handbuch eine Übersicht über die angebotenen Inhalte auf der Webplattform sowie in den vier genannten Informationsbereichen. Zusätzlich enthält dieses Handbuch auch eine Empfehlung zur Integration der Inhalte in den Unterricht, welche auf der durchgeführten Lehrplananalyse basiert. Dabei wurden im Online Handbuch Lehr- bzw. Kompetenzziele aus den Lehrplänen abgeleitet und den Inhalten der unterschiedlichen Lehrmittelpakete gegenübergestellt (RERoad 2017d).

Zusätzlich werden Workshops für Lehrende angeboten, in deren Realisierung, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse, inhaltliches Wissen und vor allem auch die Handhabung der Inhalte und deren Integration in den Unterricht thematisiert wird. Die Workshops können je nach Wunsch allein oder in Kombination mit dem oben beschriebenen Train-the-students Workshop-Angebot am Ennshafen besucht werden. Auf diese Weise soll den Lehrenden so flexibel wie möglich der Zugang zu den entsprechenden Train-the-Trainer-Angeboten eröffnet und so eine möglichst breite Integration der verfügbaren Materialien in den Unterricht forciert werden.

7. Schlussfolgerungen und weiterer Forschungsbedarf

Gerade die Logistik sieht sich infolge der zunehmenden Digitalisierung neuen informationstechnischen Herausforderungen gegenüber. Die Bedeutung der IT in der Logistik steigt, um den Anforderungen der Kunden und Kundinnen aus dem B2B- sowie dem B2C-Bereich hinsichtlich Lieferfähigkeit, Liefertreue und Auskunftsbereitschaft entsprechen zu können. Traditionelle Unternehmen, aber auch Start-ups aus dem Bereich Logistik benötigen daher kompetente Arbeitskräfte, welche in der Logistik eine Zukunftsbranche sehen. Der Wettbewerb um diese (war for talents) wird sich im Zuge der Digitalisierung voraussichtlich verschärfen, womit Initiativen wie RETrans weiter an Bedeutung gewinnen. Wie bereits eingangs erwähnt, findet die

Logistikausbildung in Österreich überwiegend im tertiären Sektor statt. Nur einzelne höhere berufsbildende Vollzeitschulen leisten mit ihren Schwerpunkten mit Logistikbezug einen wertvollen Beitrag zur Bildung für den Logistikmarkt. Um das Interesse an der Transport- und Logistikbranche zu wecken und Unternehmen als potenzielle, attraktive Arbeitgeber zu positionieren, ist allerdings eine bereits frühere Auseinandersetzung mit logistischen Inhalten wünschenswert. Dies kann mittels Transfer von Wissen durch Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Unterrichtsmaterialien, welche von den Lehrpersonen einfach eingesetzt werden können, in Form von Experten- und Expertinnenvorträgen an Schulen, durch externe Workshops und Besichtigungen sowie durch Train-the-trainer-Aktivitäten realisiert werden.

Der Wissenstransfer muss variierende Anforderungen, die aus unterschiedlichen Curricula, Qualifikationsniveaus von Lehrern und Lehrerinnen und Grundsätzen der Schultypen resultieren, berücksichtigen. Daher ist ein standardisierter Wissenstransfer nicht ratsam, maßgeschneiderte Lösungen für jeden einzelnen Anwendungsfall sind aufgrund begrenzter Ressourcen jedoch nicht praktikabel. Eine Analyse der Lehrpläne zeigt, dass sich ein nicht zu vernachlässigender Teil der Lehrinhalte überlappt. Dies ermöglicht die Erstellung von modularisierten Lehrmaterialien, die kombiniert und hinsichtlich verschiedener Unterrichtsziele angewendet werden können. Diese Modularisierung verbindet Effektivität und Effizienz. Eine folgerichtige Lösung für das zugrundeliegende Forschungsproblem stellt somit eine Logistik-Bildungs-Toolbox dar. Das Projekt RETrans veranschaulicht die praktische Realisierbarkeit des entwickelten Ansatzes.

Trotz der Vorteile der Logistik-Bildungs-Toolbox sind hier auch ihre Grenzen zu nennen. Das Projekt RETrans befindet sich noch in einem frühen Stadium. Obwohl die Verwendbarkeit des Werkzeuges nachgewiesen wurde, gibt es noch keine quantifizierte Bewertung, beispielsweise der Wirksamkeit der Werkzeuge. Weitere Untersuchungen zu diesem Thema sollen sich der systematischen Bewertung der verschiedenen entwickelten Materialien widmen. Darüber hinaus deckt die bisher entwickelte Toolbox nicht alle Unterrichtsinhalte ab, die nach den Lehrplänen der Sekundarstufe erforderlich sind.

Dennoch erlauben die Logistik-Bildungs-Toolbox und das Projekt RETrans, wie in diesem Beitrag dargestellt, dem Leser oder der Leserin, eigene Schlussfolgerungen über den Wert des Ansatzes zu ziehen. Darüber hinaus ist es möglich, die Toolbox nicht nur für die Logistikausbildung in Österreich, sondern auch in anderen Ländern und für die Ausbildung in anderen Berufsfeldern zu replizieren.

Literaturverzeichnis

BMB (2017): Unterricht und Schule: Lehrpläne. <https://www.bmb.gv.at/schulen/unterricht/index.html> (10.7.2017).

Bmvit (2016): Arbeitsausschuss Logistik Tätigkeitsbericht 2016. Statusbericht über die Tätigkeiten des Arbeitsausschusses im Rahmen der Logistikinitiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie. https://www.bmvit.gv.at/verkehr/gesamtverkehr/logistik/downloads/aal_taetigkeitsbericht_2016.pdf (09.05.2017).

Bretzke, Wolf-Rüdiger (2016): Die Logik der Forschung in der Wissenschaft der Logistik: Eine vergleichende Analyse auf wissenschaftstheoretischer Basis. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

DVZ (2014): Jobs in der Logistik wenig attraktiv. <http://www.dvz.de/rubriken/markt-konjunktur/single-view/nachricht/jobs-in-der-logistik-wenig-attraktiv.html> (10.07.2017).

Eittler, Sandra / Schodl, Reinhold / Staritz, Sebastian / Jung, Eva / Haller, Alexandra (2017): Improving logistics education in secondary schools – an adaptable approach for transferring knowledge. In: Proceedings 11th International Technology, Education and Development Conference, 8878-8885.

Engelhardt-Nowitzki, Corinna (2006): Ausbildung in der Logistik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Freiling, Jörg (2013): Resource-based View und Ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Göpfert, Ingrid (2009): Logistik der Zukunft – Logistics for the Future. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Grant, Robert M. (1997): The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. In: Long Range Planning, 30(3), 450-454.

HAK competence center (2016): Handelsakademie - Lehrplan 2014. https://www.hak.cc/files/syllabus/Lehrplan_HAK_2014.pdf (21.06.2016).

HTL Bildung mit Zukunft (2016a): Höhere Lehranstalt für Wirtschaftsingenieure – Logistik (Lehrplan). http://www.htl.at/fileadmin//content/Lehrplan/HTL_VO_262_2015/BGBI_II_Nr_262_2015_Anlage_1.26.pdf (21.06.2016).

HTL Bildung mit Zukunft (2016b): Höhere Lehranstalt für Wirtschaftsingenieure – Logistik (allgemeine Bestimmungen). http://www.htl.at/fileadmin//content/Lehrplan/HTL_VO_262_2015/BGBI_II_Nr_262_2015_Anlage_1.pdf (21.06.2016).

Jahns, Christopher / Inga-Lena Darkow (2008): Die besten Köpfe für die Logistik gewinnen. In: Baumgarten, Helmut (Hrsg.): Das Beste der Logistik: Innovationen, Strategien, Umsetzungen. Berlin/Heidelberg: Springer, 81-89.

Meyer, Anja / Witte, Christian / Klumpp, Matthias (2012): Arbeitgeberwahl und Mitarbeitermotivation in der Logistikbranche. IId Schriftenreihe Logistikforschung, No. 29. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/74759/1/738574953.pdf> (13.07.2017).

McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen. http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/fachkraefte.pdf (11.07.2017).

Meyer, Hilbert (2002): Unterrichtsmethoden. In: Kiper, Hanna / Meyer, Hilbert / Topsch, Wilhelm: Einführung in die Schulpädagogik. Berlin: Cornelsen, 109-121.

Michaelis, Björn / Wagner, Joachim D. / Schweizer, Lars: Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. In: Journal of Business Research, 68(5), 1035-1044.

Pfohl, Hans-Christian (2016): Logistikmanagement – Konzeption und Funktionen. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2009): Personalführung in der Logistik – Innovative Ansätze und praktische Lösungen. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.

PWC (2012): Transportations and Logistics 2030: Volume 5: Winning the talent race. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/tl-2030-volume-5.html> (10.07.2017).

Gesamte Rechtsvorschrift für Lehrpläne – AHS (2016): Gesamte Rechtsvorschrift für Lehrpläne – allgemeinbildende höhere Schulen, Fassung vom 07.09.2016. <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008568> (07.09.2016).

REEcoTrans (2017): Transport School Lab: Nachhaltige Gütermobilität inkl. Legosimulation. <http://www.reecotrans.at/de/exkursion-nachhaltige-gutetrmobilitat-interaktiv-und-praxisnah-erleben> <http://www.reecotrans.at/de/exkursion-nachhaltige-gutetrmobilitat-interaktiv-und-praxisnah-erleben/>(19.07.2017).

RERoad (2017a): RERoad Startpage. <http://www.reroad.at/de> (12.07.2017).

RERoad (2017b): Lehrmittelpaket: Grundlagen des Straßengüterverkehrs. <http://www.reroad.at/de/lehrmittel/pakete/grundlagen-des-strassenguterverkehrs> (12.07.2017).

RERoad (2017c): Fachvortrag buchen. <http://www.reroad.at/de/fachvortrag-buchen> (12.07.2017).

RERoad (2017d): Onlinehandbuch RERoad. <http://www.reroad.at/de/lehrmittel/online-handbuch-reroad> (12.07.2017).

Rothländer, Marc (2009): wissensorientierte Personalführung in Dienstleistungsunternehmen. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2009): Personalführung in der Logistik – Innovative Ansätze und praktische Lösungen. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag, 166-195.

Seel, Helmut (1983): Allgemeine Unterrichtslehre. Wien: Österreichischer Bundesverlag.

Walter, Stefan / Von der Gracht / Heiko A. / Schick, Florian (2008): Zukunftsszenarien für die Logistikdienstleistung im Jahr 2025. In: Baumgarten, Helmut (Hrsg.): Das Beste der Logistik: Innovationen, Strategien, Umsetzungen. Berlin/Heidelberg: Springer, 415-423.

Determination of Success for the Buying Organization in B2B Electronic Reverse Auctions (ERAs)



Marco Pertl
Mendel University in Brno

Abstract

Purpose – To provide possible criteria to define what “success” in ERAs means for the buying organization and under which conditions ERAs can be evaluated as being “successful.”

Design/methodology/approach – A range of recently published (2000-2017) works are reviewed to cover the main contributors to the development of the topic and explore their different views.

Findings – Recognizes that the success of an ERA for the buying organization includes achieving the price or contract terms desired, but also successfully identifying an appropriate supplier pool and conducting an effective ERA.

Research limitations/implications – Within the scope of a research paper it is not possible to cover all relevant papers, so the overview of the approaches/authors is limited. On the other hand, the literature review covers a range of industries to identify their potential specific features.

Practical implications – A beneficial source of information and impartial advice for buying organizations intending to use ERAs as an alternative negotiation tool.

Originality/value – This paper fulfills an identified information need and offers practical help to buying organizations intending to use ERAs.

Zweck – Bereitstellung möglicher Kriterien, um zu definieren, was „Erfolg“ in elektronischen Einkaufsauktionen (ERAs) für die Einkaufsorganisation bedeutet und unter welchen Bedingungen ERAs als „erfolgreich“ bewertet werden können.

Design / Methodik / Ansatz – Eine Reihe von kürzlich veröffentlichten Arbeiten (2000-2017) werden überprüft, um die Hauptleistungsträger zur Entwicklung des Themas abzudecken und ihre unterschiedlichen Ansichten zu erforschen.

Erkenntnisse – Der Erfolg einer ERA für eine Einkaufsorganisation stellt vor allem die Erreichung der gewünschten Preis- oder Vertragsbedingungen, aber auch die erfolgreiche Identifikation eines geeigneten Lieferantenpools, als auch eine effektive ERA Durchführung dar.

Forschungsbeschränkungen / Implikationen – Im Rahmen einer Forschungsarbeit ist es nicht möglich, alle relevanten Papiere abzudecken, so dass der Überblick über die Ansätze / AutorInnen begrenzt ist. Auf der anderen Seite umfasst die Literaturrecherche eine Reihe von Branchen, um ihre potenziellen spezifischen Merkmale zu identifizieren.

Praktische Implikationen – Eine nützliche Informationsquelle und eine objektive Beratung für Einkaufsorganisationen, die die ERA als alternatives Verhandlungsinstrument nutzen wollen.

Originalität / Wert – Dieser Artikel erfüllt einen identifizierten Informationsbedarf und bietet praktische Unterstützung für Einkaufsorganisationen, die ERAs nutzen wollen.

1. Introduction

A considerable amount of literature has been published on electronic reverse auctions (ERA). These studies report that there has been significant academic and industrial interest in the application of e-procurement in general and ERAs in particular (Adebanjo 2010).

A generally accepted definition of ERA is provided by Beall (2003) where “an ERA is an online, real-time dynamic auction between a buying organization and a group of pre-qualified suppliers who compete against each other to win the business to supply goods or services that have clearly defined specifications for design, quantity, quality, delivery, and related terms and conditions. These suppliers compete by bidding against each other online over the Internet using specialized software by submitting successively lower priced bids during a scheduled time period”. In addition to the definition of Beall, similar definitions are provided by e.g. The Institute for Supply Management (2003), Carter et al. (2004) and Wyld (2011b).

In the literature on ERA, the relative importance of its usage has been subject to considerable debate. Amelinckx et al. (2008) discuss that current research in the field of ERA is performed in three streams.

- One stream concentrates on the ERA process itself (e.g. Emiliani 2000; Muylle/Basu 2008). This stream also includes the comparison of ERAs to normal negotiations (e.g. Lösch/Lambert 2007; Bajari et al. 2002; Kaufmann/Carter 2004; Pagnozzi/Rosato 2016) and, moreover, its integration in the overall procurement process (e.g. Pham et al. 2015; Wagner/Schwab 2004; Hur et al. 2006; Beall 2003; Wyld 2011a, 2011b).
- The second stream of research looks at the reasoning for and the downsides of the implementation of ERAs (e.g. Amelinckx et al. 2008; Schoenherr/Mabert 2007).
- Finally, the third stream of research addresses the benefits and applicability of ERAs in a post-adoption context (e.g. Bartezzaghi/Ronchi 2005; Beall 2003; Saprikis 2013). This stream also includes an evaluation of influences of ERA implementation on the buyer–seller relationship (e.g. Daly/Nath 2005; Emiliani 2003; Giampietro/Emiliani 2007; Muylle/Standaert 2016; Tassabehji et al. 2006).

The discussion of the term “success” and the variables which influence success, refer to all three streams. In the context of ERA, the term “success” can be defined as those that “exceeded the expected or perceived savings of a face-to-face negotiation or traditional bid process” (Beall 2003; Carter et al. 2004; Smart/Harrison 2003). However, Aloini et al. (2012) reported that “most of the studies face the problem from a price perspective and neglect the process dimension which can instead assume a strategic value in B2B transactions” and therefore suggest that the determination of “success” should not be limited to the price dimension. Hence, in this paper, the term “success” can be understood as exceeded prior expectations of all relevant variables influ-

encing the outcome of an ERA in general as suggested by Hawkins et al. (2010). Standaert et al. (2015) use the term “satisfaction with the ERA outcome” to refer to ERA success.

The main purpose of this paper is to develop an understanding of the definition of the term “success” in the context of ERAs by the review what definitions of “success” have been discussed in the literature and intends to determine under which conditions ERAs can be evaluated as being “successful”.

Due to practical constraints, this paper cannot provide a comprehensive review of all relevant papers, so the overview of the approaches/authors is limited. On the other hand, the literature review covers a range of industries to identify their potential specific features. Another possible problem is that the review focuses on success in the usage of ERAs only. It is beyond the scope of this paper to examine success factors for procurement transactions and supplier selection in general (e.g., supplier quality, delivery reliability). Finally, the review is made from the perspective of the buying organization and does not include the view of the bidders.

The overall structure of the study takes the form of four chapters, including this introductory chapter. Chapter 2 is concerned with the methodology used for this study. The third chapter presents the findings of the research, focusing on the three key themes price savings, buyer-supplier relationship and ERA process efficiency. Finally, the concluding summary includes a discussion of the implications of the findings for future research into this area.

2. Research Methods

A systematic literature review as proposed by Creswell (2014) was used for this study. The literature review serves several purposes. Firstly, it shares with the reader the results of other studies that are closely related to the one being undertaken. Secondly, by relating a study to the larger, ongoing dialog in the literature it fills gaps and extends prior studies (Cooper 2010; Saunders et al. 2009). Thirdly, it provides a framework for establishing the importance of the review as well as a benchmark for comparing the results with other findings (Creswell 2014).

A search of computerized databases (EBSCO, Emerald, ScienceDirect, Research Gate and Google Scholar) was carried out. Papers were selected for incorporation if they met the point of the examination, were full-length papers published in English in a peer reviewed journal indexed in Scopus or Web of Science and were published between 2000 and 2017. Additional papers were obtained through an examination of reference lists of examined papers.

The papers have keywords like “procurement auction”, “buyer auction”, “electronic auction”, “auction”, “reverse auction”, “ERA”, “e-RA”, “ORA”, “success”, “success criteria”, “critical success factors” and “satisfaction”. All variations and combinations of these words were used to search literature.

The abstracts of the searches were imported into Citavi to manage the references, analyze texts and establish the structure for this paper. Every research paper was screened for results which were related to the proposed study.

3. Results and Discussion

A large and growing body of literature has investigated the field of ERAs. However, ERAs are yet to realize their full potential (Shil/Mouhoub 2014; Shil et al. 2013). The concept of ERA was introduced by Free Markets, a company acquired by Ariba in 2004 (Giampietro/Emiliani 2007). The first serious discussions and analyses of ERA emerged with the rise of the Internet and the WWW-technology, where many corporations and public institutions realized possible opportunities for cost savings and increases in efficiency due to electronic trading sites (Teich et al. 2006). However, due to the technology, purchasing volumes and human resources required for ERAs imply that large companies are more likely to adopt them and also be early adopters (Schoenherr 2008; Pearcy/Giunipero 2008).

3.1 Benefits and downsides of ERAs

Much of the available literature deals with the benefits of ERA implementation. Buying organizations aim, for example, for lower prices of goods and services, shorter purchasing cycle times, and lower transaction costs compared to traditional negotiations. Further benefits can be an increased reach of potential bidders and a higher process transparency. On the other hand, benefits for suppliers can be new distribution channels, a wider customer base, and the potential to increase sales, reduce excess inventory, and lower the cost of goods/services sold (Beall 2003; Emiliani/Stec 2004; Teich et al. 2006; Wyld 2011a).

Other researchers, however, have looked at the downsides of implementing ERAs. The criticisms cover a range of issues many of which relate to buyer-supplier relationships. Kumar and Maher (2008) argue that while the auctions provide opportunities to identify new suppliers and customers, they often come at the cost of damaged relationships. In some cases, incumbent suppliers are awarded the contract at a lower cost potentially encouraging suppliers to provide services and products commensurate with the enforced low price (Tassabehji et al. 2006; Kumar/Maher 2008). Tassabehji et al. (2006) further reported complaints of non-qualified suppliers and ghost bidders participating in the auction. Lösch and Lambert (2007) found that gaming, through information withholding by buyers, leads to suppliers developing a negative perception of the relationship and a tendency to recoup losses in the reverse auction in later negotiations after production and delivery has started. Furthermore, it has been suggested that the cost savings at auctions are usually less than post-auction savings due to switching costs and that the auctions lead to distrust of buyers among incumbent suppliers (Emiliani/Stec 2002, 2004, 2005).

3.2 Reverse Auction Suitability

Several attempts have been made to discuss which products and services are suitable for using ERA. Much of the current literature on ERA recommend the usage of commodities and highly specifiable goods which allow easy comparison between different suppliers (Puschmann/Alt 2005; Tassabehji et al. 2006; Lösch/Lambert 2007). However, other scholars reported that ERA could also be used for complex and strategic products and services (e.g. Schoenherr/Mabert 2007). Lösch and Lambert (2007) added that ERA is more likely to be successful if there are sufficient capacity and competition between qualified suppliers. Furthermore, Kumar and Maher (2008) suggested that products that require frequent changes in design or direct inputs with long-term contracts would not be suitable for ERA. Finally, another limiting factor for the usage of ERA might be the switching costs. Products with acceptable switching cost are more likely to be suitable for ERAs than those with high switching costs (Beall 2003).

3.3 Definition of “success” in an ERA context

As pointed out in the introduction, in the context of ERA the term “success” can be defined as those that “exceeded the expected or perceived savings of a face-to-face negotiation or traditional bid process” (Beall 2003; Carter et al. 2004; Smart/Harrison 2003). However, Aloini et al. (2012) reported that “most of the studies face the problem from a price perspective and neglect the process dimension which can assume a strategic value in B2B transactions” instead and therefore suggest that the determination of “success” should not merely be limited to the price aspect. Thus, in this paper, the term “success” can be understood to mean met or exceeded prior expectations of relevant variables influencing the outcome of an ERA in general as suggested by Mahadevan (2000) and Hawkins et al. (2010). Standaert et al. (2015) use the term “satisfaction with an ERA outcome” to refer to ERA success.

According to this definition, and the model of Standaert et al. (2015) it can be argued that the expectation of a buying organization towards ERAs can be formulated as follows. An ERA is considered to be more successful when the outcomes of the ERA project meet or exceed a buying organization’s prior expectations (Oliver 1980; Hawkins et al. 2010). It is likely that a buying organization is more satisfied with the outcome of ERAs the more the outcomes exceed prior expectations (Oliver 1980).

Few writers have been able to draw on any structured research into the correlation between the outcome of ERA and the satisfaction of buying organizations. Standaert et al. (2015) elaborated the model of Amelinckx et al. (2008), who have defined three types of ERA outcomes (financial, operational and strategic outcomes). They examined the correlation between the ERA outcome and the buying organization’s satisfaction based on input from 180 buying professionals around the world. The authors found in the studied population, that “cycle time improvement, quality of offering, and project learning were positively related to ERA project satisfaction”. However, the main weakness of this study is that the selection of ERAs for evaluation might be biased as the participants might have chosen ERAs which they evaluated as extremely positive or negative

(in the study the participants were asked to evaluate one recently conducted ERA). By contrast, research conducted by Hartley et al. (2005), based on a survey of 47 supply chain managers, shows that buying organizations are more satisfied with the purchase price than with the supplier relationship and the process. Foroughi et al. (2007) define a buying organization's satisfaction with an ERA outcome as achieving the price or contract terms desired, but as successfully identifying an appropriate supplier pool and conducting an effective ERA as well.

After defining how the term "success" can be understood in an ERA context, variables which may influence a buying organization's perception of successful ERAs will be discussed:

3.4 Price savings

The definition of price savings in procurement would be a discussion on its own. In this paper, the term price savings is used in its broadest sense to "refer to the percentage change in contract price compared to the historical price (or, if not available, the estimated market price)" (Standaert et al. 2015). Much of the current literature on ERA pays particular attention to price savings as key benefits for buying organizations (Smart and Harrison 2003). As it was mentioned in the previous chapter, higher expected price savings, compared to face-to-face negotiations and a traditional procurement process is the main argument for several scholars for the success of ERAs. Based on supplier input on 25 ERAs, Jap (2007) reports average price savings of 25%, and a 0-57% price savings range. Beall (2003) reported achieved price reductions range from 10-20% below historical prices, Lösch and Lambert (2007) 5-30%, Smart and Harrison (2003) 3-37% and Tassabehji (2010) between 10-40%. However, Emiliani and Stec (2002) remind us that for some companies the actual price reduction may be much less than expected. Due to "savings losses" (e.g. fees paid to an online reverse auction service company, misinterpreted technical specifications) expenses in other budget categories may increase.

Especially for products with regularly changing markets ERAs are repeated by a buying organization (Beall 2003; Jap/Haruvy 2008). For repeated auctions, buying organizations do not expect to report the same levels of price savings (Arnold et al. 2005; Hartley et al. 2005). Kumar and Hanlon (2007) suggested average price savings of manufacturing companies of 30% in their initial ERA and about 10-15% savings in following ERAs. Although extensive research has been carried out on first-time auctions, only a few scholars have been able to draw on any systematic research into repeated ERAs.

3.5 Process efficiency

A number of researchers have reported that ERAs are not only a tool for achieving price savings but also increase process efficiency thus allowing buying organizations to focus on more value-added tasks than handling bids, paperwork, and routine communications (Carbone 2005).

The term cycle time refers to the time the procurement process takes from identification of market research needs, qualification of potential bidders, designing the request for quotation/proposal,

bid evaluation, supplier selection, negotiation of contractual terms and conditions, and monitoring of supplier performance and the management of ongoing supplier relationships (Corey 1978). According to Tomas and Hult (1997) “the reduction of cycle time in organizational processes is directly associated with improved performance, quality, and customer satisfaction”. Furthermore, a number of researchers have reported that ERA can shorten the cycle time regardless of the possibility that buying organization have to reckon increased time needs for preparation (i.e. make sure that all parties are properly trained in how to participate in the ERA and fully understand the specifications for the auctioned products or services) (Carter et al. 2004).

Cycle time reduction can be associated with cost reductions in the procurement process (Liang/Huang 1998). Amelinckx et al. (2008) report that ERAs reduce the negotiation and communication costs.

Another important topic that can influence efficiency is project learning (Amelinckx et al. 2008). Project learning refers to “the knowledge accumulated in a project to the benefit of future projects” (Blazevic/Lievens 2004; Dai et al. 2014; Schindler/Eppler 2003). Like other new technologies, ERA has a learning curve. Meeting or exceeding the expectation of buying organizations with conducted ERAs may increase buyers’ knowledge and confidence in using ERAs (Parente et al. 2001).

3.6 Supplier pool and buyer-supplier relationship

A study by Handfield et al. (2002) suggests that although reverse auctions often provide initial cost reductions they also have downsides, particularly regarding buyer-supplier relationships. The buyer-supplier relationship can be dependant on the relative size of buying organization to suppliers, the physical distance between buying organization and suppliers, the length of the relationship of buying organization with suppliers and mutual dependence of buying organization and suppliers (Foroughi et al. 2007).

According to a definition provided by Johnson (1999) the relationship quality is defined as “the overall depth and climate of the interfirm relationship”. This view is supported by several other scholars, who have reported that ERAs can harm the buyer–supplier relationship through perceived unethical behavior (Caniëls/van Raaij 2009; Cannon/Perreault Jr. 1999; Carter et al. 2004; Carter/Stevens 2007; Emiliani/Stec 2005; Giampietro/Emiliani 2007; Jap/Haruvy 2008; Jap 2007; Ridderstedt 2016; Ray et al. 2011; Tassabehji et al. 2006).

Suppliers’ unethical behavior could include sniping, collusion, or participating in an ERA without bidding, just to gain information (Foroughi et al. 2007). It is more likely that a buying organization may refrain from re-inviting suppliers that showed unethical behavior in an ERA. Even more relevant than a buying organization’s perception of unethical behavior of suppliers, is possible unfair treatment from a buying organization, as this is the main reason why many of them avoid participating in ERAs (Giampietro/Emiliani 2007). Unethical treatment perceived by the supplier could include incumbents being favored and given better access to information (Handfield et al. 2002),

and a buying organization accepting unreasonably low prices or holding an ERA just to gain information, without choosing a winner (Foroughi et al. 2007). Suppliers who feel that they were treated fairly during an ERA, no matter if they were the winner or not, are more likely to invest the time into preparing for and participating in future ERAs and tend to be interested in maintaining an ongoing relationship with the buying organization who held the ERA. On the other hand, some suppliers who perceive unfair, unethical treatment from the buyer in an ERA refuse to participate in future ERAs with them and prefer to seek new customers (Emiliani 2005; Giampietro/Emiliani 2007). Buying organizations satisfied with the outcomes they achieve from ERA are more likely to continue to use ERA further. (Giampietro/Emiliani 2007).

4. Conclusion

The paper has gone some way towards enhancing the understanding of the definition of the term “success” in the context of ERAs by a literature review of which definitions of “success” have been discussed and intends to determine under which conditions ERAs can be evaluated as “successful”.

This review has shown that the discussion about the implementation of ERA is quite controversial and the decision if to use them should be taken carefully. On the one hand, there is evidence that the main benefits are lower prices of goods and services, shorter purchasing cycles times, and lower transaction costs compared to face-to-face negotiations or a traditional bis process. However, on the other hand, there is a large and growing body of literature which has investigated possible downsides, in particular, a potential harmed buyer-supplier relationship.

The findings in this report are subject to at least three limitations. First, due to practical constraints, this paper cannot provide a comprehensive review of all relevant papers, so the overview of the approaches/authors is limited. On the other hand, the literature review covers a range of industries to identify their potential specific features. Another possible problem is that the review focuses on success in the usage of ERAs only. It is beyond the scope of this paper to examine success factors for procurement transactions and supplier selection in general (e.g. supplier quality, delivery reliability). Finally, the review is done from the perspective of the buying organization and does not include the view of the bidders.

These findings provide the following insights for future research: It would be interesting to assess the impact of the long-term effects of ERA on the buyer-supplier relationship after conducting repeated ERAs. Furthermore, the author suggests considerably more studies on the evaluation of potential difference of the perception of ERA “success” dependant on respective importance of the products or services auctioned for the buying organization. A potential classification of products and services could be made based on the research of Kraljic (1983).

References

- Adebanjo, D. (2010): The complexities of e-reverse-auction-facilitated aggregated procurement in digitally clustered organisations. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (1), 69-79.
- Aloini, D. / Dulmin, R. / Mininno, V. (2012): E-reverse auction design. Critical variables in a B2B context. In: *Business Process Management Journal*, 18 (2), 219-249.
- Amelinckx, I. / Muylle, S. / Lievens, A. (2008): Extending electronic sourcing theory. An exploratory study of electronic reverse auction outcomes. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, 7 (1), 119-133.
- Arnold, U. / Kärner, H. / Schnabel, M. (2005): Target-oriented use of strategic sourcing tools. A critical analysis creating process awareness for electronic reverse auctions. In: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11 (2-3), 116-128.
- Bajari, P. / McMillan, R. / Tadelis, S. (2002): Auctions versus Negotiations in Procurement: An Empirical Analysis.
- Bartezzaghi, E. / Ronchi, S. (2005): E-sourcing in a buyer-operator-seller perspective. Benefits and criticalities. In: *Production Planning & Control*, 16 (4), 405-412.
- Beall, S. (2003): The role of reverse auctions in strategic sourcing, Focus study. W.P. Carey School of Business, Arizona State University; CAPS Research, Tempe, AZ.
- Blazevic, V. / Lievens, A. (2004): Learning during the new financial service innovation process. In: *Journal of Business Research*, 57 (4), 374-391.
- Caniëls, M.C.J. / van Raaij, E.M. (2009): Do all suppliers dislike electronic reverse auctions?. In: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (1), 12-23.
- Cannon, J.P. / Perreault, W.D. Jr. (1999): Buyer-Seller Relationships in Business Markets. In: *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439.
- Carbone, J. (2005): Reverse auctions: not just a cost-reduction tool. In: *Purchasing*, 134 (3), 43-44.
- Carter, C.R. / Kaufmann, L. / Beall, S. / Carter, P.L. / Hendrick, T.E. / Petersen, K.J. (2004): Reverse auctions – grounded theory from the buyer and supplier perspective. In: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40 (3), 229-254.

- Carter, C.R. / Stevens, C. (2007): Electronic reverse auction configuration and its impact on buyer price and supplier perceptions of opportunism. A laboratory experiment. In: *Journal of Operations Management*, 25 (5), 1035-1054.
- Cooper, H.M. (2010): *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach*. In: *Applied social research methods series*, 2, 4. ed., Los Angeles: SAGE
- Corey, E.R. (1978): *Procurement management: Strategy, organization, and decision-making*, CBI Publ.
- Creswell, J.W. (2014): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4., int. student ed., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC: SAGE.
- Dai, R.U.I. / Narasimhan, S. / WU, D.J. (2014): Buyer's Efficient E-Sourcing Structure. Centralize or Decentralize?. In: *Journal of Management Information Systems*, 22 (2), 141-164.
- Daly, S.P. / Nath, P. (2005): Reverse auctions and buyer – seller relationships. A rejoinder to Emiliani and Stec's commentary. In: *Industrial Marketing Management*, 34 (2), 173-176.
- Emiliani, M.L. (2000): Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (4), 176-186.
- Emiliani, M.L. (2003): The inevitability of conflict between buyers and sellers. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 8 (2), 107-115.
- Emiliani, M.L. (2005): Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct. In: *Industrial Marketing Management*, 34 (5), 526-534.
- Emiliani, M.L. / Stec, D.J. (2002): Realizing savings from online reverse auctions. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 7 (1), 12-23.
- Emiliani, M.L. / Stec, D.J. (2004): Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (2), 139-153.
- Emiliani, M.L. / Stec, D.J. (2005): Wood pallet suppliers' reaction to online reverse auctions. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (4), 278-287.
- Foroughi, A. / Kocakulah, M. / Williams, J. (2007): A Framework for Electronic Reverse Auction (eRA) Research. In: *Journal of Internet Commerce*, 6 (3), 45-74.
- Giampietro, C. / Emiliani, M.L. (2007): Coercion and reverse auctions. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (2), 75-84.

Handfield, R.B. / Straight, S.L. / Stirling, W.A. (2002): Reverse auctions: How do supply managers really feel about them. In: *Inside Supply Management*, 13 (11), 56-61.

Hartley, J.L. / Duplaga, E.A. / Lane, M.D. (2005): Reverse e-auctions. Exploring reasons for use and buyer's satisfaction. In: *International Journal of Integrated Supply Management*, 1 (4), 410.

Hawkins, T.G. / Gravier, M.J. / Wittmann, C.M. (2010): Enhancing reverse auction use theory. An exploratory study. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (1), 21-42.

Hur, D. / Hartley, J.L. / Mabert, V.A. (2006): Implementing reverse e-auctions. A learning process. In: *Business Horizons*, 49 (1), 21-29.

Jap, S.D. (2007): The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer – Supplier Relationships. In: *Journal of Marketing*, 71 (1), 146-159.

Jap, S.D. / Haruvy, E. (2008): Interorganizational Relationships and Bidding Behavior in Industrial Online Reverse Auctions. In: *Journal of Marketing Research*, 45 (5), 550-561.

Johnson, J.L. (1999): Strategic Integration in Industrial Distribution Channels. Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 4-18.

Kaufmann, L. / Carter, C.R. (2004): Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically. In: *The Journal of Supply Chain Management*, 40 (1), 15-26.

Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management. In: *Harvard business review*, 61 (5), 109-117.

Kumar, S. / Hanlon, P. (2007): Reverse auctions. How much total supply chain cost savings are there? – A conceptual overview. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6 (2), 77-85.

Kumar, S. / Maher, M. (2008): Are the temptations of online reverse auctions appropriate for your business?. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (4), 304-316.

Liang, T.-P. / Huang, J.-S. (1998): An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets. A transaction cost model. In: *Decision Support Systems*, 24 (1), 29-43.

Lösch, A. / Lambert, J.S. (2007): Information behaviour in e-reverse auctions. In: *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (4), 447-464.

Mahadevan, B. (2000): Business Models for Internet-Based E-Commerce. An Anatomy. In: *California Management Review*, 42 (4), 55-69.

- Muyllé, S. / Basu, A. (2008): Online support for business processes by electronic intermediaries. In: *Decision Support Systems*, 45 (4), 845-857.
- Muyllé, S. / Standaert, W. (2016): The Use of Procedural Fairness in Electronic Reverse Auctions to Enhance Relationship Quality. In: *Psychology & Marketing*, 33 (4), 283-296.
- Oliver, R.L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. In: *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460.
- Pagnozzi, M. / Rosato, A. (2016): Entry by takeover. Auctions vs. bilateral negotiations. In: *International Journal of Industrial Organization*, 44, 68-84.
- Parente, D.H. / Venkataraman, R. / FizeL, J. / Millet, I. (2001): B2B online eRAs: What's new?. In: *Decision Line* (July), 13-15.
- Pearcy, D.H. / Giunipero, L.C. (2008): Using e-procurement applications to achieve integration. What role does firm size play?. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 26-34.
- Pham, L. / Teich, J. / Wallenius, H. / Wallenius, J. (2015): Multi-attribute online reverse auctions. Recent research trends. In: *European Journal of Operational Research*, 242 (1), 1-9.
- Puschmann, T. / Alt, R. (2005): Successful use of e-procurement in supply chains. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (2), 122-133.
- Ray, A.K. / Jenamani, M. / Mohapatra, P.K.J. (2011): An efficient reverse auction mechanism for limited supplier base. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, 10 (2), 170-182.
- Ridderstedt, I. (2016): The buyer-seller risk distribution and competition effects in procurement auctions. Masterthesis, KTH, School of Industrial Engineering and Management, Stockholm, 14 January.
- Saprikis, V. (2013): Suppliers' behavior on the post-adoption stage of business-to-business e-reverse auctions. An empirical study. In: *Telematics and Informatics*, 30 (2), 132-143.
- Saunders, M. / Lewis, P. / Thornhill, A. (2009): *Research methods for business students*, 5. ed., Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Schindler, M. / Eppler, M.J. (2003): Harvesting project knowledge. A review of project learning methods and success factors. In: *International Journal of Project Management*, 21 (3), 219-228.
- Schoenherr, T. (2008): Diffusion of online reverse auctions for B2B procurement. An exploratory study. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (3), 259-278.

Schoenherr, T. / Mabert, V.A. (2007): Online reverse auctions. Common myths versus evolving reality. In: *Business Horizons*, 50 (5), 373-384.

Shil, S.K. / Mouhoub, M. (2014): Considering Multiple Instances of Items in Combinatorial Reverse Auctions. In: Hutchison, D. / Kanade, T. / Kittler, J. / Horng, M.-F. (eds.): *Modern Advances in Applied Intelligence: 27th International Conference on Industrial Engineering and Other Applications of Applied Intelligent Systems, IEA/AIE 2014, Kaohsiung, Taiwan, June 3-6, Proceedings, Part II, Lecture Notes in Computer Science / Lecture Notes in Artificial Intelligence, Vol. 8482*, Springer Int. Publishing, Cham, 487-496.

Shil, S.K. / Mouhoub, M. / Sadaoui, S. (2013): An approach to solve winner determination in combinatorial reverse auctions using genetic algorithms. In: Alba, E. (eds.): *Proceeding of the fifteenth annual conference companion on Genetic and evolutionary computation conference companion*, Amsterdam, The Netherlands, 6/7/2013 - 10/7/2013, ACM, New York, 75.

Smart, A. / Harrison, A. (2003): Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationships. In: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9 (5-6), 257-268.

Standaert, W. / Muylle, S. / Amelinckx, I. (2015): An empirical study of electronic reverse auction project outcomes. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, 14 (2), 81-94.

Tassabehji, R. (2010): Understanding e-auction use by procurement professionals. Motivation, attitudes and perceptions. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (6), 425-437.

Tassabehji, R. / Taylor, W.A. / Beach, R. / Wood, A. (2006): Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships. An exploratory study. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (2), 166-184.

Teich, J.E. / Wallenius, H. / Wallenius, J. / Zaitsev, A. (2006): A multi-attribute e-auction mechanism for procurement. Theoretical foundations. In: *European Journal of Operational Research*, 175 (1), 90-100.

The Institute for Supply Management (2003): *ERAs: A CAPS Research Focus Study*, Nashville, Tennessee.

Tomas, G. / Hult, M. (1997): Measuring cycle time of the global procurement process. In: *Industrial Marketing Management*, 26 (5), 403-412.

Wagner, S.M. / Schwab, A.P. (2004): Setting the stage for successful electronic reverse auctions. In: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10 (1), 11-26.

Wyld, D.C. (2011a): Current Research On Reverse Auctions. Part I – Understanding The Nature Of Reverse Auctions And The Price And Process Savings Associated With Competitive Bidding. In: International Journal of Managing Value and Supply Chains, 2 (3), 11-23.

Wyld, D.C. (2011b): Current Research On Reverse Auctions. PART II – Implementation Issues Associated With Putting Competitive Bidding To Work. In: International Journal of Managing Value and Supply Chains, 2 (4), 139-153.

Jürgen Radel

Organization as a Challenge. A reflection of group dynamic processes between leader and follower



Jürgen Radel
HTW Berlin

Abstract

The discussion of organizations and the best organizational form is a very old one and can be found in nearly all areas of social life. Several authors have tried to describe the concept of organizations in a more comprehensive and reflected manner – an attempt that will not be made in this paper. Here I would like to focus more on the challenges within the system, namely the challenges that arise when the people in the organization (leader and led) become more flexible in acting based on their assumptions what is good for the organization. Three skills are discussed that might be helpful to navigate complex organizational systems and a way is proposed to train one of these skills (reflection).

Die Diskussion über ideale Organisationsform ist eine sehr alte und eine, die sich in zahlreiche Bereiche des sozialen Lebens erstreckt. Viele AutorInnen haben versucht, das Konzept der Organisation zu beschreiben und Handlungsempfehlungen zu geben. Dies soll hier nur in Ansätzen getan werden. In diesem Paper soll ein Fokus auf die Herausforderungen im System an sich gelegt werden. Dort im Speziellen auf das Wechselspiel zwischen Führung und Geführten. In diesem Zusammenhang werden drei Fähigkeiten kurz dargestellt, die möglicherweise helfen können, in einer komplexen Organisation zu agieren. Für eine davon (Reflexionsfähigkeit) wird ein Vorschlag unterbreitet, um diese zu trainieren.

1. The organization

This paper starts with a very brief overview of the development of the term 'organization' to show that it changes over time according to the respective zeitgeist, thus making it a metaphor rather than an objective construct. Holacracy seems to be a metaphor that meets the current zeitgeist and is illustrated towards the end, providing the basis to discuss employee participation and the tensions arising between the leader and those led.

The terminology and type of an organization have continually been discussed since Max Weber reflected on the being of an organization and the power within as well as due to it (1922: 122ff. and 603ff.). Organization as a concept basically covers most areas of our social life, as Perrow stated: "all important social processes either have their origin in formal organizations or are strongly mediated by them" (1986: vii).

However, the specific form an organization takes and its discussion are constantly developing (cf. Kieser et al. 1977/2010: 5; in Voegel 2012: 20f.; Csar 2017: 155). Looking at different concepts, it becomes quite clear that it is difficult to find the terminology as in “Organizations *are* ...”. More often one can find metaphors that are descriptions of organizations, such as “Organizations *are like* ...”, followed by more or less appropriate comparisons (Krainz 2011: 122). It seems as if everyone knows, from an individual point of view, what is meant when we talk about organizations, but for various reasons it is difficult to agree on *the one* term, even though organizations aim to standardize (Clases/Wehner 2015: 36). “Organization” seems to be a construct of our social perception and thus highly subjective. Even here, it appears to be difficult to agree on one terminology.

The fluid terminology drifts alongside social and technological changes a society is confronted with in a specific decade. One dominant technological driver, also influencing social behavior, is industry 4.0 or digitalization. This change brings increased transparency, need for flexibility and the demand to be able to deal with the ambiguity of the (near) future. As a result, organizations try to be open towards the industrial and organizational fields while, at the same time, taking care that internal knowledge is securely kept within the boundaries of the organization – to a certain extent a necessity in order to maintain a competitive advantage. This leads to a transition of the organization from closed and fixed boundaries towards collaborative forms and from an open to a co-innovative approach (see e.g. Lee/Olson/Trimi 2012: 817).

Together with such a transition, words like ‘agile’ and ‘scrum’ are used to describe or stress flexibility in the structural design. Especially project management has been influenced by these terms. Others attempt to emphasize flexibility or an up-to-date approach are made, by adding release numbers like 2.0, 3.0 or recently 4.0 (Kagermann/Lukas/Wahlster 2011). Much as 4.0, the internet of things and cyber-technical systems or virtual organizations might be the vision, so far 4.0 has usually not been much more than just a digital refinement of existing processes (Radel 2017). Next to the release number, it seems as if creativity is unlimited. In their own meta-study, Göhring and Niemeier (2016: 5f.) do not even attempt to define or differentiate between the huge variety of concepts, among them Agile Organization, Hybrid Organization, Connected Enterprise, Social Business, Enterprise 2.0 (ibd.) or Collaborative Network Organization (Blanc Serrier/Ducq/Vallespir 2017).

Whatever the concepts might be called, or how much they are influenced by a zeitgeist, it seems to be the wish – besides or precisely for efficiency reasons – to distinguish oneself from other organizations¹. Someone from a company with approximately 3.000 employees that would describe itself as innovative mentioned that “we do not want to be like all the other, old companies. We do not even have an organizational structure – or let’s say we have one that keeps developing, but we delete it once a year.” Deleting it really meant pressing the delete button, erasing the existing structure that had emerged during the past 12 months. Even if this company might not be

¹ A statement that is not true in all cases: Sometimes organizations try to mimic each other to become more successful. This concept, among others, cannot be discussed here but can be found in Walgenbach, Peter and Renate Meyer (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie (Kohlhammer Verlag).

exemplary, several younger companies or start-ups seem to wish for differentiation and praise self-organized work in new² organizational forms.

1.1 Holacracy

Even though the original concept was meant in the context of unions (Müller-Jentsch 2008: 261), the discussion that employees should have more freedom was started with *Industrial Democracy* by Webb and Webb (1878). A more recent and popular form that tries to combine freedom and structure might be the project-oriented organization (Gareis/Hueman 2000: 31ff., for a definition; a critical analysis can be found in Schuster 2012: 6ff.). Another, even younger organizational form has sparked interest in recent years, fueled by success stories from Zappos and due to publicly visible individuals like Ricardo Semmler. They all advocate involving people within or even outside the organization and propose concepts like Holacracy, which nowadays sometimes seems as if it might be the ideal organizational form. It is probably not, but Holacracy might be the next evolutionary step of a project organization. Within this organizational form hierarchical structure becomes more flexible (cf. Schuster 2012: 10, fig. 2), aiming to distribute power within the organization and moving away from the centralized structure in classical organizations.

This aim to become more flexible and decentralized is nothing new: “Heintel and Kraniz (2015) already described, towards the end of the 1980s, how the self-organization of project-oriented teams would be an answer to the crisis of hierarchy. So to speak, Holacracy uses the body of thought of a project organization and has developed procedural rules for it” (Csar 2007: 156; own translation). At the same time, it becomes clearer and clearer to the people within the system that *individual* responsibility and autonomy have to be exercised – a realization that is not always positive for the one who understands it: “For the first time, the human being realizes that nobody will relieve him from the burden to take responsibility for himself” (Heintel 1995: 288; own translation). Csar adds that “what seems to be a great idea in theory is only half of the truth in daily organizational practice. Dealing with contradictions, the permanent balancing of organizational paradoxes, becomes visible in intra-personal dynamics, not necessarily in rational acts” (Csar 2017: 156; own translation). Aspects of personal dynamics do not vanish due to Holacracy but remain in the system. Later in this paper (2.1 and 2.2) we are going to focus on the implications of these aspects for the individuals in the system and discuss their effects in greater detail.

Another perspective on the development of organizations might be provided by the evolution of systems as described in the TRIZ – theory of the resolution of invention-related tasks or theory of inventive problem solving – framework developed by Altshuller and Shapiro (1956). Similar to product development and innovation, organizations are also faced with the need for evolution, innovation and adaptation.³ A brief comparison of system evolution and examples as well as the relation to organizations is given in table 1 below.

2 Whatever ‘new’ means in this context. Some might argue that Holacracy is not new anymore and that ‘old’ does not at the same time automatically mean ‘bad’.

3 Both terms can also be a contradiction. The larger organizations grow and the more mature they become, the more they start to mimic other organizations in the same field. This topic is covered in Walgenbach, Peter and Renate Meyer (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie* (Kohlhammer Verlag).

Table 1: Systems Evolution

Status of the System	Example	Organization
immobile	A shield that was used in medieval wars, or ... <ul style="list-style-type: none"> writings on the wall of a cave technology to write onto stone plates / use of a chisel 	feudalism
single joint	The next developmental step of the shield led to the development of armor covering larger parts of the body and providing some flexibility, or ... <ul style="list-style-type: none"> paper pens 	patriarchy; the owner of the company; Fordism
multiple joints	Chainmail armor provided even more flexibility, was much lighter and could be carried as an additional layer of protection, or ... <ul style="list-style-type: none"> typewriter printed paper letterpress 	Division and Matrix Structures; Project Organization
completely flexible	Tissues providing protection from bullets or knives, or ... <ul style="list-style-type: none"> eBooks / text processing implementation of a “touch bar” instead of keys on a keyboard 	Co-Innovation; Connected Enterprise; Mission-based Teams; Collaborative Network Organization; Holacracy
liquid / gas	Something that has not been developed yet in the field of protection but can be found in touch screens where the screen can be modified like a canvas. In the future, this might make keyboards redundant.	not specified yet
field	The transition from a screen to virtual, intangible environments without boundaries, as can be seen in Augmented Reality applications that are starting to surface.	not specified yet

Source: adapted from Hentschel, Gundlach and Nähler (2010: 75ff)

As we can see above, the development is neither linear, nor is it possible to clearly distinguish between the evolutionary steps. Sometimes, it seems unclear what a specific (innovative) application in the future might be. Today organizations may have met the developmental phase of multiple joints, moving towards flexibility, while the next evolutionary step remains vague.

If organizations were tools or machines, Holacracy would be the appropriate operating system (OS) for them (cf. Csar 2017: 156). Unfortunately, the term OS insinuates that it is a ready-made solution that – once installed – works in each and every organization with a similar efficient outcome. At the same time, OS also insinuates that it might be *the* or at least *an optimal* system that becomes the market leader: Holacracy as an iOS, Windows or Android for organizations, or like any other formal structure that is or was proposed for organizations, before or aside Holacracy (matrix, divisions, etc.). As mentioned above, other authors have tried to cope with the concept of organizations in a comprehensive and reflected manner, an attempt that will not be continued in this paper. Here I would rather like to focus on the challenges within the system. As Csar has mentioned, “concepts and frameworks are only as good as the ones who apply them and as good as the organizational culture from which the subjects can act” (2007: 158). Subjects, however, are

embedded in a framework and confronted with interdependencies in the system, or organization. This imposes other challenges on three layers:

1. Organization
2. Leader
3. Led (Follower)

All of the above are affected when the organization changes and allows more personal freedom to take decisions. We have already briefly discussed the organization and will now focus on the decision-making process within it before moving on to the individuals and their specific skills.

2. Democracy and Involvement

Today's business environment seems to be faster than ever, and it takes more than just one person to make a high number of decisions at a fast pace. Due to this, employees are getting more and more involved in the process of decision making, with power thus being distributed among the led. Democracy and involvement will be discussed first in this chapter, followed by a discussion of the changing relationship between leader and led in the second part (2.1). Finally, the question will be raised which skills might support participation (2.2) and how one specific skill (reflection) can be trained (2.3).

People within organizations would probably agree that overwhelming structure and bureaucracy can be a problem. Despite the fact that this criticism is typically aimed at public institutions (e.g. Johnson/Libecap 1994; Easterly 2002), the same might be true for most private businesses as well. Olsen is probably exaggerating the criticism but poses the question whether bureaucracy might be an organizational dinosaur that cannot avoid its own agony (2006: 1). On the other hand, he states that there are several reasons to rediscover the concept of bureaucracy (ibid.: 17f.). Perrow would agree that there must be rules, especially when complexity rises. When the variability of personnel, customers and production techniques increases, it is "not possible to allow personnel to "do their own thing", no matter how much we might prefer that" (1987: 21).

However, increased flexibility, ambiguity and speed create the necessity to distribute decision-making processes within the organization. Sticking to the metaphor of a computer system with its OS, it takes a multi-core processor architecture to process tasks at a higher speed. At the same time, it becomes more and more difficult to use the same procedures and processes in a large system. Quality managers might disagree, which is correct in an environment where the same output must be generated in the same quality over a long time. In a world where innovation, ambiguity and flexibility are the basis of successful (service) organizations and decisions, however, it has become increasingly popular to include the people affected / involved in the decision-making process. Teams have begun to hire their boss and roles have become more flexible. In some companies, employees have a say regarding their office space. Overall, the working environ-

ment aims to become more human-centered and less patriarchal. Employees and teams are being “empowered” (Kirkman/Rosen 1999: 59) with the aims to make a team believe that it can be effective (potency), that it considers its task important (meaningful) and that it experiences a substantial degree of autonomy and impact (ibd.).

Involvement is easy when the structure is clear. According to the TRIZ analogy above, due to the very clear rules and expectations it is – technically speaking – easier to work in a system of feudalism. The same might be true for bureaucratic systems. The more complex the system becomes, the higher the degree of freedom, and the more difficult will it be to navigate it and to predict the impact of one’s actions. The motion of a system with a single joint is quite predictable as soon as you push it. The more flexible it gets, the more difficult it will become to predict cause and effect.

Increasingly, now, organizations need to adapt rapidly to quickly changing and divergent circumstances, what Emery and Trist (1965) in their classic article referred to as “turbulent environments.” Such environments, as the name implies, are unstable and unpredictable, but the important point is that they are environments that are altered by the very actions of the organizations attempting to adapt to them. In effect, it is the organizational equivalent of the Heisenberg principle in physics. The question for management becomes, then, how to plan and how to delegate authority for decision making under circumstances where one cannot predict what will need to be done by those who need to be delegated to do it. (Eisold 2004: 290)

Holacracy might be a way to empower people and balance structure and freedom at the same time, but this leads to other issues to be discussed in a later section (2.1). Not all employees like this specific way of organization and delegation, as illustrated by the “Zappos Exodus”, where 18% of the employees left the company after the new OS had been implemented⁴ (cf. Gelles 2016; Lam 2016). Due to several (conflicting) interests, democracy – not meant politically here – might lead to several issues in an organization. At this point, decision making becomes an ethical question: Are we following the needs of most people, or those of two thirds of the people? Involving people in participating in the decision-making process comes with several downsides: some people will be frustrated when decisions are not made unanimously, which is less likely the larger the organization becomes: “Many groups and organizations have a ‘difficult’, ‘disturbed’ or ‘impossible’ member whose behavior is regarded as getting in the way of the others’ good work” (Obholzer/Roberts 1994: 130). In addition, the “wisdom of the crowd” is not always true, as Hill states in his experimental comparison of group performance: “Group performance, however, was often inferior to that of the best individual in a statistical aggregate and often inferior to the potential suggested in a statistical pooling model. This research confirms the belief that the performance of one exceptional individual can be superior to that of a committee (Davis 1969rb), especially if the committee is trying to solve a complex problem and if the committee contains a number of low-ability members” (1982: 535). It is questionable, however, whether it is possible to

⁴ Zappos, in the person of Tony Hsieh, would disagree that Holacracy was the reason for that: <https://www.fastcompany.com/3055657/the-zappos-exodus-wasnt-about-holacracy-says-tony-hsieh> (07.08.2017)

find an “exceptional” individual and promote him or her to the decision-making role. At the same time, personality seems to impact team performance as well (Barrick/Stewart/Neubert/Mount 1998).

Besides continuing the discussion of the organization and its form with all its pros and cons, the leader and the led – the user – should be focused on. These two can design the organization based on their needs, both iteratively and – in the best case – democratically.

2.1 Leader and Led

Shared decision-making leads to a relationship between leader and led that seems less patriarchic than in former times. However, this might cause tensions between those ready to play the game by the new rules, providing greater speed, variability and increased flexibility, and the ones still trying to maintain the – more predictable and seemingly safe – concentrated form of power. These tensions and the changed roles are discussed in this sub-chapter, with a focus on difficulties that might arise, among them a leadership vacuum and a leadership paradox.

Regarding number and variety, leadership theories create a similar impression as organizational theories. The two seem very closely related. As a result, no specific theory shall be addressed here. As Clases and Wehner have mentioned, the cross-linking of leadership within a system is on the rise, and it is not sufficient any more to focus on personal leadership actions (Führungshandeln). It is becoming more and more relevant to focus on networking and cooperative relationships (Clases/Wehner 2015: 37).

There seems to be tension in the relationship between the leader and his or her followers since the leader is often perceived as a ‘traitor’, stuck between opposite polarities. The leader either follows the interests (and orders) of his or her superiors and acts in the interest of the organization, or takes care of his or her subordinates. In the first case, the leader is seen as a traitor of the subordinates’ individual interests and there is a risk of rejection from their side. In the second case, at the other end of the continuum, the leader supports the team or an individual and is regarded as a traitor by the organization. Balancing the needs of both can be extremely difficult and requires strong situational sensing (cf. Goffee/Jones 2006: 85ff.). The leader has to provide freedom (empowerment) but at the same time orientation (structure) as well. This can lead to several issues for personal, structural and cultural aspects of leadership, balancing on cognitive, social and structural levels (Clases/Wehner 2015: 34). The leader can oppose too much structure and frustrate the led, while the organization becomes a bureaucratic dinosaur with a paternalistic structure. Here the risk emerges that “employees (are being) infantilized since there is little confidence in their capabilities to act autonomously and through self-motivation (Clases/Wehner 2015: 34; own translation). When the leader, on the other hand, tries to provide too much freedom, he or she risks not being accepted in their role because the employees are not used to this. The behavior is outside their experience and they react with rejection, as described by Alinsky when he tried to give away a ten-dollar bill:

Look, I am holding a ten-dollar bill in my hand. I propose to walk around the Biltmore Hotel, a total of four blocks, and try to give it away. This will certainly be outside of everyone's experience. You [...] walk behind me and watch the faces of the people I'll approach. I am going to go up to them holding out this ten-dollar bill and say, 'Here, take this.' My guess is that everyone will back off, look confused, insulted, or fearful, and want to get away from this nut fast. From their experience when someone approaches them he is either out to ask for instructions or to panhandle—particularly the way I'm dressed, no coat or tie. [...] Most of the people responded with shock, confusion, and silence, and they quickened their pace and sort of walked around me. (Alinsky 1971:86f.)

By providing freedom and behaving outside the experience of the led, there is a risk that the leader may create a leadership vacuum by, in fact, not leading or not filling the role of a leader, not acting as an authority as expected by the group. This leadership vacuum is hard to define or measure and can best be observed in a Training-Group (T-Group) setting, where the trainer/consultant (the perceived leader and authority in the room) does not “propose to serve as a leader” (Bradford 1964: 137; in Bradford et al. 1964). Usually other members of the team (T-Group) start to fill this vacuum by taking on the role of a leader, either consciously or unconsciously. They follow the opinion that “every group ha[s] a leader. [...] In all probability, others [of the group] wanted some leadership almost as desperately as he did” (Bradford 1964: 137f.; in Bradford et al. 1964). At the same time, while leadership is demanded, a group neglects it (or him/her): “‘authority has vanished from the modern world’ [Arendt 1961: 91]. We can no longer agree on standards, models, values, or any particular version of wisdom. To claim authority today is to engage immediately the doubts and challenges, conscious as well as unconscious, that one could actually possess it. [There are] relentless, dogged, and multi-dimensional attempts to undermine it [authority/leadership]” (Eisold 2004: 289). These attempts are often unconscious; leadership will be undermined by the followers, who are not prepared to understand and avoid this in advance (ibid.: 292), leading to a paradoxical situation: followers want authority and decline it at the same time. Some might argue that in the modern world we are not keen on following a leader and less dependent on guidance. I would like to challenge this assumption. Especially at times of uncertainty, people want to follow a leader and are less able to participate constructively. Rioch (1971) uses the biblical metaphor of a shepherd and his flock of sheep to illustrate this. Even though the image of a sheep does not appeal that much to the followers, Rioch states that all sheep long for a shepherd to guide them, especially when the flock has gone astray. Taking Eisold's statement above into account and complementing it with Rioch's perspective, the problem here is twofold: “[The shepherd] may be dressed up in a long cloak and accompanied by a tall staff with a crook on the end of it or by other formidable symbols of high office. But underneath the cloak is one of the sheep, and not, alas, a member of a more intelligent and more far-seeing species. But the wish, and sometimes the need, for a leader is so strong that it is almost always possible for one of the sheep to play the role of shepherd of the flock” (285).

Dealing with such complex, sometimes psychological aspects requires highly skilled leaders and followers. Neglecting such aspects can be as dangerous for an organization as the presupposition that people will handle them “somehow”.

2.2 Skills to Participate

The previous chapter dealt with issues that might arise due to a change in the concept of leader-/ followership and its roles, specifically the leadership vacuum and paradox. Now the focus shifts towards skills that might be helpful to work in a more complex and less hierarchical form of organization. During the chapter it will become clear that it will be difficult to arrive at a conclusion regarding the true value of all the skills proposed.

Today's business environment seems unstable and fast-paced, as mentioned several times before. This leads to problems with traditional, centralized or hierarchical forms of authority. They "are handicapped. [...] Teams working at the boundaries of new tasks or new initiatives need to be authorized by central authority, regardless of how problematic they may be. But that is not enough; they also need to know how to receive and accept the delegation of authority, to develop structures of authorization among their own members, and to interact with other forms of authority" (Eisold 2004: 291). These skills are not easily adopted and most people would probably have to learn how to meet such demands in a context of increased cooperation. Three skills might be especially important:

1. situational awareness / reflection
2. decision making under uncertainty / risk taking
3. self-directed working

I briefly mentioned the situational awareness / sensing abilities above, which are hard to operationalize in the way meant in a leadership context. Most of the time, the presentation of the skill is descriptive and narrative, as in Goffee and Jones (2006). Others try to analyze it with a focus on command and control (Sonnenwald/Pierce 2000) or in a context of safety (Vieweg et. al 2010). All of these are not particularly useful in the context of this paper. Thus, the situational awareness skill is highly appreciated but reframed towards reflection and discussed in the following chapter (2.3).

Making high-quality decisions under uncertainty seems to be a skill that is necessary in the organizational contexts described above. At the same time, this involves taking risks for a decision that has to be taken. Sometimes this is something that people try to avoid. In an organization based on distributed power and shared decision making, those employees seem to be the best fit who dare to take risks, but not at all costs and based on sound analysis of the options (gain vs. loss). Based on this assumption, research on decision making might shed light on employees that are more or less successful at work. In a recent study, Pachur, Mata and Hertwig (2017) analyzed attitudes towards risk and decision quality according to age differences. They compared data for settings where participants could gain something, lose something or were confronted with a mixed setting of a two-outcome monetary lottery. Overall, the results showed that older adults (OA) had lower decision-making quality compared to younger adults (YA), but only when it came to possible loss decisions (509) – a finding that can be explained by the lower cognitive ability of OA (513) and that might rest on fluid abilities to integrate risk and reward into the decision

process (505). At the same time, due to lower affect levels (513) OA were more likely to choose a riskier option when they saw the possibility to gain or in mixed scenarios (509). In scenarios where something could be lost, the decision quality of YA was higher and risk aversion was lower (515). The findings can be relevant when discussed in the context of employee decision making in organizations when they “engage in behavior that bears the chance of losses (e.g. financial loss, physical harm) as well as gains (e.g. financial gain, excitement)” (Josef et al. 2006: 431). Human Resources Departments could try to hire accordingly, or leaders could try to put together teams according to different decision-making skills. Unfortunately, the research conducted by Pachur, Mata and Hertwig involved OA from 63 to 88 years (2017: 506), an age where most of them would either be retired or close to retirement. Another important aspect not covered by Pachur, Mata and Hertwig were measures that “integrate the social context, with individual outcomes and their probabilities depending on another person (Ben-Ner/Halldorsson 2010; Berg/Dickhaut/Mc-Cabe 1995; Fehr/Fischbacher/Schupp/Rosenblatt/Wagner 2002; Houser/Schunk/Winter 2010; Lönnqvist/Verkasalo/Walkowitz/Wichardt 2011; Nickel/Vaesens 2012)” (Josef et al. 2016: 432). Josef et al. try to link personality styles to risk taking in addition to age (life span). Some personality traits seem to correlate positively with risk taking, like Openness to Experience, Extraversion, and Sensation Seeking, while others correlate negatively – even if the results show different patterns depending on the measures of personality and tasks for the participants (2016: 433). Overall, it does not seem helpful to make a general recommendation how to recruit or train employees based on their age or personality traits, or according to risk taking or aversion, even if one might agree that this skill can be important.

Another skill that seems helpful in an organization that is distributing decision-making power to its individuals is self-directed working. The ideal employee takes decisions and has high self-motivation in his or her daily work. Locke and Latham (2002) have presented an overview of a “35-year odyssey” of goal setting and task motivation and have come to the conclusion that “the effects of goal setting are very reliable. Failures to replicate them are usually due to errors, such as not matching the goal to the performance measure, not providing feedback, not getting goal commitment, not measuring the person’s personal (self-set) goals, not conveying task knowledge, setting a performance goal when a specific high-learning goal is required, not setting proximal goals when the environment is characterized by uncertainty, or not including a sufficient range of goal difficulty levels” (714). All aspects mentioned seem reasonable and many tools are in place to support leaders and employees in avoiding failure in daily business.

If risk taking and decision making cannot be solved that easily but at the same time do not pose that much of a problem, and self-directed working is not that much of an issue either, why do people still feel pain in the organization? How come that – as mentioned in the introduction – “many groups and organizations have a ‘difficult’, ‘disturbed’ or ‘impossible’ member whose behavior is regarded as getting in the way of the others’ good work[?]” (Obholzer/Roberts 1994: 130). How to solve the issue with the troublesome individual who disturbs the ideal organization? We probably cannot answer this question here, but we can propose a way to reflect on it and to learn active participation in the process to make work smoother. By doing so, the organizational form of hierarchy (Schwarz 2000, in Schuster 2012: 4f.) will finally be questioned or even made redundant.

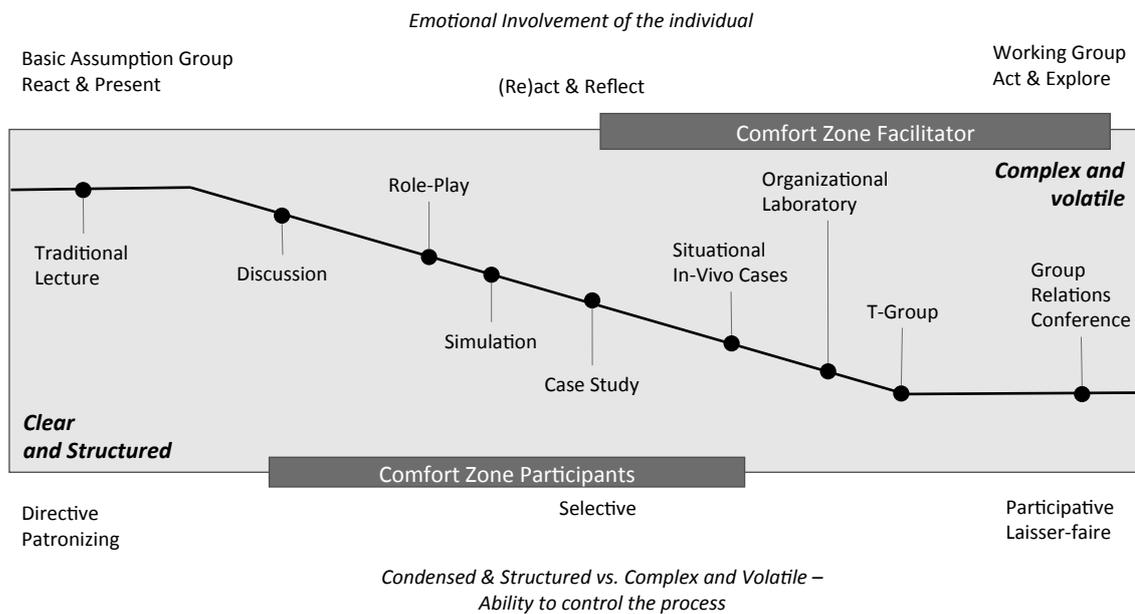
2.3 ECTA – Learning to Participate

In the previous chapters we may have found a consensus that participation can be supportive in today's business environment. At the same time, we might have realized that it is also necessary for leader and led to develop a specific skill set to navigate this fluid environment. Risk taking and decision making under uncertainty as well as self-directed working can be considered supportive personality skills. But there is still the issue of individuals seen as "troublesome". Next, therefore, a way is presented how to train the necessary reflection skills for connected cooperation to reduce the friction occurring due to leadership vacuum, leadership paradox or seemingly troublesome individuals.

Situational awareness has only been discussed briefly because it seems difficult to operationalize in the context of this paper. However, awareness of a situation as described earlier (i.e., leadership vacuum or paradox) is extremely important. Consequently, as suggested above, this skill should be reconsidered here by reframing it as *reflection* (cf. Armutat et al. 2015). Increasing reflection and starting a discussion about what is happening in the organization on a meta-level can help to make concepts like Holacracy successful. It may also aid individuals in the organization with their personal adaption, thus decreasing exodus.

As mentioned above, T-Groups might be a way to train situational sensing abilities but can be stressful, even overwhelming at times, as group relations conferences are. They are "intended for mature adults capable of absorbing considerable stress" (Rioch 1971: 264). Using such raw formats might even be dangerous in existing teams within a business environment. Traditional training or lecture formats, on the other hand, are usually completely stress-free but not well suited to start a reflection process about roles and unconscious processes. Traditional lectures usually provide a clear structure and safety to the facilitator / lecturer (cf. Fig. 1). At the same time, participants are put in a highly passive consumer role, not enabled to reflect their own actions in a given situation.

Figure 1: ECTA Range of training approaches



To do so, experience-centered training approaches (ECTA; Schuster/Radel 2017; Schuster/Radel 2016) might be necessary, pushing participants towards a more complex and volatile learning experience. The Harvard Case Method is one way of doing so. In this approach, the focus shifts from teacher-centered to participant-centered learning. Most participants feel comfortable with this way of learning, whereas some facilitators are somehow reluctant to use it. A case discussion can be an enriching and fascinating experience, but for the inexperienced case teacher it may also be difficult to structure and lead. A downside in case teaching results from participants talking about “someone else” in a situation that they can relate to or not. The latter is one of the crucial aspects when choosing a case. Still, to some degree the reflection remains superficial and about “others”. Participants learn by reflecting on actions / recommendations based in the story the case tells. In our work, we (Schuster/Radel) have realized that this reflection is not enough to initiate deeper reflection on the system the participants are involved in and how system and individual are influencing each other. In a traditional learning setting, participants will not realize that they are sheep dressed in the cloak of a shepherd and equipped with formidable symbols of high office (Rioch 1971: 285). On the other hand, a group relations conference or T-Group would be too stressful an experience for the participants and would require considerable effort to organize such an event.

To fill this gap, besides other techniques, situational in-vivo cases are used, which the participants uniquely create for this learning context: a number of participants each describe a personal experience (situation) that has affected them emotionally and is related to the system (employee-employee; employee-leader; employee-organization). A team of four or five participants agrees on one such situation and prepares a performance (anything but a traditional presentation or lecture; cf. also Schreyögg 1999). By doing so, they create an in-vivo case of this situation. The next step is similar to the concept of collegial advice that has been described in various forms

(e.g. Rothe-Jokisch 2008; Franz/Kopp 2010). After the performance, the other participants reflect what they have experienced and what their impressions have been by making free associations about what they have seen. Afterwards, the facilitators provide additional feedback. In a university context this can be complemented by theory. In a third step, the group provides feedback to the observers and reflects what they have heard. Usually the deepest reflection occurs with the one person who has provided the case. The whole process takes about 60 to 90 minutes per case. In this setting, elements of group dynamic experience are used in a way that allows participants to reach a certain level of reflection without being completely exposed. The concept supports teams in reflecting their way of working together and their relation to authorities. When they do so, the working relationship gets increasingly productive because frictions become transparent and unconscious bias is made tangible during such an experience.

Besides several positive aspects, there are also difficulties with this method: the facilitators have to be comfortable with this method, which can be highly unstructured, and with the topics that are presented and that they have to deal with. The facilitators should also be able to define their personal comfort zones as illustrated exemplarily in the figure above. The same is important for the participants. Situational in-vivo cases can be risky in a situation where a group is faced with strong conflicts. When participants are not willing or able to reflect, which does happen in complex social situations, the feedback is superficial and has to be complemented by the facilitators, which in some cases makes the feedback less valuable overall. The term facilitator is consciously used only in plural here, since it is helpful to work as a team. Discussing this would go beyond the scope of this paper.

3. Discussion

In the end, it has not been possible to answer the question what the best organizational form might be. Nor has it been possible to finally define the skills that are necessary to be successful in a specific organizational form. What has been discussed are the issues arising when navigating a system that seems to lack traditional leadership and ways to achieve cooperation.

An operating system itself will not make the user more or less successful. Operating systems change as organizational forms change over time. In the end, the system of choice might be influenced by personal preferences of the authorities who are ultimately responsible for the organization and who themselves are influenced by the zeitgeist. Due to this, the author suggests a shift of focus towards individuals and group processes rather than a more or less persistent focus on structure and systems or on the training of specific leadership actions. It should become the main goal to analyze and reflect the self-contradiction within organizations to raise “a ‘pausing question of meaning’ towards everything that we are and do” (Heintel 1995: 290; own translation). Unfortunately, this is a process that has to be organized to avoid that these questions are otherwise “individually and informally discussed but that the answers fade away and remain without

impact" (ibid.). The proposal above (2.3) can be a way to organize the process but leaves several questions unanswered:

- there is no empirical research on the skills that might be valuable in a specific organizational form. It might even be reasonable that skills do not match a specific organization but only a state of organizational maturity or development;
- the balance between structure and freedom has not been discussed. It might be that both exist simultaneously, as the mentalities in a group being neither good nor bad (French and Simpson 2010, 1864);
- the connection between TRIZ and organizational development has been an attempt to apply systems development to organizations but this has to be studied in greater depth;
- the operationalization of a leadership vacuum or paradox requires further research. Currently, descriptions of it belong to the realm of anecdotic and descriptive story telling.
- the same is true for a leader's situational sensing or awareness;
- finally, ECTA and the situational in-vivo cases seem to be a promising concept, but both need to be described in greater depth, also to clarify what "deep reflection" might be and how it can be measured.

Literature

Alinsky, Saul (1971): Rules for radicals: A pragmatic primer for realistic radicals. Vintage, 2010.

Altshuller, Genrich Saulovich / Shapiro, Rafael Borisovich (1956): Psychology of inventive creativity. In: Psychology, 6, 37-49.

Armutat, Sascha / Caroli, Tobias / Gärtner, Andreas / Gotwald, Victor W. / Nettlenbusch, Sandra / Opp Mathias / Pietsch Alike (2015): Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit – Führungskräfteentwicklung der Zukunft. DGFP-Praxispapiere, 01/2015. http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2015/DGFP_PraxisPapiere_01_2015_Fuehrungskraefteentwicklung.pdf (13.06.2017)

Barrick, Murray R. / Stewart, Greg L. / Neubert, Mitchell J. / Mount, Michael K. (1998): Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. In: Journal of Applied Psychology, 83 (3), 377.

Blanc Serrier, Séverine / Ducq, Yves / Vallespir, Bruno (2017): Networked Companies and a Typology of Collaborations. In: Enterprise Interoperability: INTEROP □ PGSO Vision, Vol.1. New York: Wiley, 19-42.

Bradford, Leland P. / Bradford, Leland / Gibb, Jack R. / Benne, Kenneth D. (1964): T-Group theory and laboratory method; innovation in re-education. New York: Wiley.

Clases, Christoph / Wehner, Theo (2015): Erfordernisse und Richtungen für Kooperation und Vertrauen in der Führung. Neu-Erfindung von Führung in Industrie 4.0. In: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, 3 (September), 32-37.

Csar, Matthias (2017): Holacracy. In: Gruppe. Interaktion. Organisation.– Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48 (2), 155-58.

Easterly, William (2002): The cartel of good intentions: the problem of bureaucracy in foreign aid. In: The Journal of Policy Reform, 5 (4), 223-50.

Eisold, Kenneth (2004): Leadership and the creation of authority. In: Cytrynbaum / Noumair (2004): Group Dynamics, Organisational Irrationality and Social Complexity: Group Relations Reader 3. Portland: A.K. Rice Institute, 289-302.

Franz, Hans-Werner / Kopp, Ralf (2010): Kollegiale Fallberatung. State of the art und organisationale Praxis. 2nd ed., Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhage.

French, Robert B. / Simpson, Peter (2010): The 'work group': Redressing the balance in Bion's Experiences in Groups. In: Human Relations, 63 (12), 1859-1878.

Gareis, Roland / Huemann, Martina (2000): Project management competences in the project-oriented organization. In: The Gower handbook of project management. Aldershot: Gower, 709-721. Whitepaper at: <http://e-centre.mdx.ac.uk/ncpm/Project%20Management%20Competencies.pdf> (13.06.2017)

Gelles, David (2016): The Zappos Exodus Continues After a Radical Management Experiment. <https://mobile.nytimes.com/blogs/bits/2016/01/13/after-a-radical-management-experiment-the-zappos-exodus-continues/?referer> (13.06.2017)

Goffee, Robert / Jones, Gareth (2006): Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader. Harvard: Harvard Business Press.

Göhring, Martina / Niemeier, Joachim (2016): Studie: Arbeitswelt und Organisation im Wandel. Esslingen: Centerstage GmbH. http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2016/03/Studie_Arbeitswelt_und_Organisation_im_Wandel_centrestage_3-2016.pdf (13.06.2017)

Heintel, Peter (1995): Götterdämmerung. In: Grossmann / Krainz / Oswald (1995): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 273-292.

Hentschel, Claudia / Gundlach, Carsten / Nähler, Horst Thomas (2010): TRIZ: Innovation mit System. München: Hanser.

Hill, Gayle W. (1982): Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?. In: *Psychological bulletin*, 91 (3), 517.

Johnson, Ronald N. / Libecap, Gary D. (1994): The Problem of Bureaucracy. In: Johnson / Libecap (1994): *The Federal Civil Service System and the Problem of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1-11.

Josef, A.K. / Richter, D. / Samanez-Larkin, G.R. / Wagner, G.G. / Hertwig, R. / Mata, R. (2016): Stability and change in risk-taking propensity across the adult life span. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 111 (3), 430.

Kagermann, Henning / Lukas, Wolf-Dieter / Wahlster, Wolfgang (2011): Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution. In: *VDI Nachrichten*, Nr. 13, 2.

Kirkman, Bradley L. / Rosen, Benson (1999): Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. In: *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.

Krainz, Ewald E. (2011): Leiden an der Organisation. In: Ratheiser / Menschik-Bendele / Krainz / Burger: *Burnout und Prävention: Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten*. Heidelberg: Springer, 115-200.

Lam, Bourree (2016): Why Are So Many Zappos Employees Leaving?. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/zappos-holacracy-hierarchy/424173/> (13.06.2017)

Lee, Sang M. / Olson, David L. / Trimi, Silvana (2012): Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. In: *Management Decision*, 50 (5), 817-31.

Locke, Edwin A. / Latham, Gary P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. In: *American Psychologist*, 57 (9), 705.

Müller-Jentsch, Walther (2008): "Industrial democracy: Historical development and current challenges." *Management Revue* 19(4): 260-73.

Obholzer, Anton / Roberts, Vega Zagier (1994): The troublesome individual and the troubled institution. In: Obholzer et al. (1994): *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*, 129-138.

Olsen, Johan P (2006): Maybe it is time to rediscover bureaucracy. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 1-24.

Pachur, T. / Mata, R. / Hertwig, R. (2017): Who dares, who errs? Disentangling cognitive and motivational roots of age differences in decisions under risk. In: *Psychological Science*, 28 (4), 504-18.

Perrow, Charles (1986): *Complex organizations: a critical essay*. Third ed.. New York: McGraw-Hill.

Radel, Jürgen (2016): Digitalisierung in der Weiterbildung durch Video-Fallstudien. In: *HR Consulting Review*, 7, 26-29. ISSN 2196-0232 <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.21164.05764>

Radel, Jürgen (2017): *Organizational Change and Industry 4.0 (ID4). A Perspective on Possible Future Challenges for Human Resources Management*. In: *Beiträge und Positionen, Hochschule für Technik und Wirtschaft*. Berlin: HTW Berlin.

Rioch, Margaret J. (1971): "All We like Sheep-" (Isaiah 53:6): Followers and Leaders. In: *Psychiatry*, 34 (3), 258-273. DOI: 10.1080/00332747.1971.11023673

Rothe-Jokisch, Lona (2008): Der Beitrag des Beratungsinstruments 'Kollegiale Fallberatung' zur Praxisentwicklung von Kooperationskreisen Schule-Jugendhilfe. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39 (4), 464-76.

Schreyögg, Georg (1999): *Unternehmenstheater: Formen, Erfahrungen, Erfolgreicher Einsatz*. Wiesbaden: Gabler.

Schuster, Roland J. (2012): *Schriften zur Interventionswissenschaft – Organisationsform Hierarchie*. Study by the University of Applied Sciences bfi Vienna. <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/FH-Studien/Schriften-zur-Interventionswissenschaft-Organisationsform-Hierarchie?t= FH-Studien>.

Schuster, Roland J. (2015): On teaching leadership intervention science in action - theoretical background and design of a lecture on leadership. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. Wiesbaden: Springer. DOI 10.1007/s11612-015-0273-7. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11612-015-0273-7>

Schuster, Roland J. (2016): *Einführung in die Didaktik der Selbstorganisation: Didaktisches Konzept zur Erweiterung der Selbstorganisationskompetenz von Studierenden (systemia – Systemische Pädagogik series)*. Hohengehren: Schneider.

Schuster, Roland J. / Radel, Jürgen (2016): Key aspects of an experience-centered teaching approach (ECTA) to develop emotional intelligence (EI). Konferenzbeitrag, "Development & Application of EI", International Conference on Emotional Intelligence in Organizations, 24-25 November 2016, UAS Salzburg.

Schuster, Roland J. / Radel, Jürgen (2017): A reflection of the (Harvard) Case Method from a group dynamics perspective. Connecting transcendent knowledge with immanent phenomena. Konferenzbeitrag, "Development & Application of EI", International Conference on Emotional Intelligence in Organizations, 24-25 November 2016, UAS Salzburg.

Sonnenwald, Diane H. / Pierce, Linda G. (2000): Information behavior in dynamic group work contexts: interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control. In: *Information Processing & Management*, 36 (3), 461-79.

Vieweg, Sarah / Hughes, Amanda L. / Starbird, Kate / Palen, Leysia (2010): Microblogging during two natural hazards events: what twitter may contribute to situational awareness. In: *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*. ACM, 1079-88.

Voegel, Sandra Ariane (2012): *Organisation im Wandel: Methodologische und methodische Rekonstruktion der Veränderung von Organisationen und deren Implikationen für geplante organisatorische Veränderungen*. Dissertation der Universität St. Gallen.

Webb, Sidney / Webb, Beatrice (1897/1902): *Industrial democracy*, Vol. 2. London, New York: Longmans, Green and Co. <https://archive.org/details/industrialdemocr00webbuoft> (13.06.2017)

Weber, Max (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. <http://www.unilibrary.com/ebooks/Weber%2C%20Max%20-%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.pdf> (1.06.2017)

Politische Risiken in der Ukraine: Die größten Probleme sind hausgemacht



Johannes Leitner
FH des BFI Wien

Abstract

Vorliegender Beitrag beschäftigt sich mit der Wahrnehmung des Ukraine Konflikts durch ManagerInnen internationaler Unternehmen in der Ukraine. Aus diesem Blickwinkel untersucht er die Bedeutung Politischer Risiken, den Erfolg/ Misserfolg bislang durchgeführter Reformen und die Rolle der EU in dieser Gesamtkonstellation. Aufbauend auf theoretischen Überlegungen zum Konzept des Politischen Risikos stellt der Beitrag die Ergebnisse qualitativer Datenerhebung vor, die im Rahmen des NEMESIS Projekts¹ im Juni 2016 in Kiew erfolgte.

This contribution deals with the perception of the Ukrainian conflict among managers of international enterprises in Ukraine. In this regard, it analyses the importance of Political Risks, the success vs. failure of the recent reforms as well as the role of the EU in this constellation. Drawing on theoretical considerations concerning the concept of Political Risk, it presents the results of qualitative data collection, carried out in the course of the NEMESIS Project in Kiev in June 2016.



Hannes Meißner
FH des BFI Wien

1. Einleitung

Die Europäische Union hat im Rahmen ihres Eastern Partnership Programmes (EaP), innerhalb dessen die Ukraine ein Priority Partner ist, ein Budget von rund € 12,8 Milliarden für die Ukraine vorgesehen. Diese Finanzmittel werden im Zeitraum 2014-2017 zur Verfügung gestellt, um den Reformprozess zu unterstützen. Von den € 12,8 Milliarden sind € 104 Millionen für die Reform der öffentlichen Verwaltung budgetiert, weitere € 52,5 Millionen für die Modernisierung des Gerichtswesens und zur Etablierung der Rechtsstaatlichkeit, sowie € 15 Millionen zur Bekämpfung von Korruption. (Europäische Kommission 2017) Das erklärte Ziel der Europäischen Union ist eine stabile, prosperierende und demokratische Ukraine für alle Staatsbürger des Landes.

Während in den offiziellen Statements in Folge des EU-Ukraine Meetings vom 13. Juli 2017 in Kiew die Reformen des Landes hervorgehoben wurden und die EU ihr Commitment bekräftigte, die Ukraine weiterhin zu unterstützen, kritisieren politische und ökonomische Analysen immer wieder, dass die durchgeführten Reformen zwar wichtige erste Schritte seien, aber die Ukraine

¹ Project Title: "Memory and Securitization in the European Union and Neighborhood" (NEMESIS)

Co-funded by: Erasmus+ Programme of the European Union
Project Number: 565149-EPP-1-2015-1-RU-EPPJMO-NETWORK

Disclaimer: The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

erst dann wirklich erfolgreich sein könne, wenn das Justizwesen völlig reformiert würde. Denn das Justizwesen ist nach wie vor der Hebel, über den die mächtigen Oligarchen das Land politisch steuern und ökonomisch ausbeuten. Diese Oligarchen wiederum haben wenig Interesse an den notwendigen Reformen im Agrar- und Industriebereich oder in der Bekämpfung der Korruption, denn das würde ihre Monopolrenten in diesen Märkten gefährden. Wie in unseren Analysen wird auch hier darauf hingewiesen, dass zwar die Effekte des Konflikts in der Ostukraine ausländische Investoren beschäftigen, dass aber vor allem die internen Politischen Risiken rund um State Capture die bedeutenderen Probleme für internationale Investoren darstellen (Kalymon 2017).

State Capture bezeichnet eine Konstellation, bei der politische und ökonomische Eliten in Personalunion die Bürokratie und die öffentlichen Institutionen eines Staates vereinnahmen, um diese für ihre Partikularinteressen zu missbrauchen. Die Folge sind Korruption, Günstlingswirtschaft, Raider Attacken und Rechtsunsicherheit, ausgehend von einer gelenkten Justiz und Bürokratie sowie von defizitären Gesetzen. Auf die Geschäftstätigkeiten internationaler Unternehmen in den betroffenen Ländern wirken sich derartige Rahmenbedingungen negativ aus.

Faktoren, die auf das gesellschaftliche und politische Umfeld eines Landes zurückgehen und für Unternehmen potenziell eine schädigende Wirkung entfalten, werden in der einschlägigen Fachliteratur als „Politische Risiken“ bezeichnet. Dabei sind die oben genannten Faktoren nicht die einzigen, die unter diesen Begriff fallen. Wirtschaftssanktionen, zwischenstaatliche Kriege und Bürgerkriege sind einige weitere Beispiele.

In der Ukraine ist die grundlegende Konstellation von „State Capture“ auf die frühen Neunzigerjahre zurückzuführen, als Mitglieder der vormaligen sowjetischen Nomenklatura sowie neue Glücksritter das Chaos nach der Auflösung der Sowjetunion nutzten, um die profitablen Wirtschaftssektoren unter sich aufzuteilen und um gleichzeitig ihren Einfluss in Staat und Politik zu sichern. Unter der Herrschaft von Viktor Janukovychs Klientelnetzwerk nahmen Korruption, Kleptokratie und Günstlingswirtschaft extreme Ausmaße an (Schneider-Deters 2012: 290). Wie Fisun (2012: 2) feststellt, führten zunehmender Autoritarismus, ein Verhalten der herrschenden Elite nach der Maxime „The winner takes it all“, massive Ausmaße bei der Veruntreuung öffentlicher Gelder und erbitterte Machtkämpfe zwischen konkurrierenden informellen Netzwerken zu einer zunehmenden Instabilität des Systems. Im März 2014 wurde Janukovych in der Folge der Euromaidan-Revolution gestürzt, die durch die Ankündigung der ukrainischen Regierung ausgelöst wurden, das Assoziierungsabkommen mit der EU nicht unterzeichnen und stattdessen engere ökonomische Beziehungen zu Russland anstreben zu wollen.

Die Geschehnisse wurden zum Kristallisationspunkt geopolitischer Auseinandersetzungen zwischen der EU und den USA auf der einen und Russland auf der anderen Seite, in deren Sog das Land immer tiefer geriet. Die internationale Krise um wechselseitige Wirtschaftssanktionen, die Annexion der Krim durch Russland und der blutige Sezessionskrieg im Osten des Landes bewirkten wiederum eine anhaltende Destabilisierung des politischen Systems. So liefern die

Geschehnisse den neuen Machthabern – die nach den alten Spielregeln des State Capture spielen – einen willkommenen Anlass für die Verschleppung von Reformen.

Vor diesem Hintergrund steht die Europäische Union heute vor einem doppelten Dilemma: Im Fall der Ukraine scheint Brüssel mit der angestammten Strategie der politischen und ökonomischen Annäherung mittels Anreizen und Konditionen an die Grenzen geraten zu sein. Gleichzeitig sieht sich die EU mit dem Vorwurf konfrontiert, das Land mit der kompromisslosen „Entweder wir oder Russland-Haltung“ zerrissen und Staatszerfall und Bürgerkrieg zumindest mittelbar angefacht zu haben.

Vorliegender Beitrag beschäftigt sich mit der Wahrnehmung des Ukraine Konflikts durch ManagernInnen internationaler Unternehmen in der Ukraine. In dieser Hinsicht untersucht er die Bedeutung Politischer Risiken, den Erfolg/Misserfolg bislang durchgeführter Reformen und die Rolle der EU in dieser Gesamtkonstellation.

Vor diesem Hintergrund ist der folgende Abschnitt des Beitrags einer näheren Bestimmung des Begriffs „Politisches Risiko“ gewidmet. Im Rahmen einer Ausdifferenzierung unterschiedlicher Risikofaktoren gilt ein besonderes Augenmerk jenen Faktoren, die mit dem Phänomen des State Capture einhergehen. In den darauffolgenden Abschnitten werden die Forschungsfragen konkretisiert und die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung dargelegt. Der anschließende Abschnitt ist der Ergebnisdarstellung gewidmet. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Forschungsergebnisse.

2. State Capture und Politische Risiken

Die Internationalisierung eines Unternehmens ist in der Regel mit einem erhöhten Risiko verbunden. Die Risiken ergeben sich im Wesentlichen dadurch, dass das Unternehmen in einen neuen Markt vorstößt, der sich kulturell, sozial, ökonomisch, juristisch, politisch-institutionell und strukturell – also in der Konstellation der Konkurrenz und der lokalen Marktpräferenzen – unterscheiden kann. Dabei sind vor allem die Transformationsmärkte im post-sowjetischen Raum mit einem erhöhten Risikoportfolio behaftet. (Hoskisson et al. 2000; Meschi 2005; Alcantara/Mitsuhashi 2013) Denn neben den sozioökonomischen und den Marktrisiken kommen auch spezifische politische Risikofaktoren hinzu, die einen wesentlichen Einfluss auf die internationalen Geschäftstätigkeiten haben (Leitner/Meissner 2017). Risiko bezeichnet in diesem Kontext vor allem die möglichen negativen Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit und die Profitabilität des Unternehmens in dem jeweiligen Auslandsmarkt aufgrund von unvorhergesehenen Änderungen im Unternehmensumfeld (March/Shapira 1987; Al Khattab et al. 2007). Das Unternehmensumfeld bezeichnet sämtliche Variablen, die in einem bestimmten Markt den Rahmen für unternehmerische Aktivitäten abstecken und beinhaltet sowohl mikroökonomische wie auch makroökonomische Indikatoren, aber auch solche, die sich im politischen und institutionellen Umfeld finden (van Wyk 2010).

Aus einer Unternehmensperspektive sind drei Bereiche relevant, um Risikofaktoren zu identifizieren, die einen negativen Einfluss auf das Unternehmen haben können. Diese sind die unternehmensspezifischen Faktoren, die Branche und als dritter Bereich die generelle Umwelt des Unternehmens in dem Auslandsmarkt. (Miller 1992, 1993; Werner et al. 1996) Während die branchen- und unternehmensspezifischen Variablen hinlänglich untersucht sind, bleibt vor allem die generelle Umwelt oftmals unterbelichtet, obwohl hier zwei wesentliche Faktoren subsumiert werden, die enorme Auswirkungen auf das Unternehmen haben können, nämlich die politischen und die institutionellen Rahmenbedingungen eines Marktes (Lawton/Rajwani 2015; Grosse 2011). Diese Nonmarket-Umwelt beschreibt all diejenigen Einflussvariablen, die nicht im ökonomischen Kontext subsumiert werden, die also nicht der Logik des Marktes folgen, sondern sich im gesellschaftlichen und politischen Kontext finden. Um dieses sehr breite Feld für Unternehmen überschaubar darstellen zu können, greifen wir auf die Literatur zu Politischen Risiken zurück, ein Strang in der Internationalen Betriebswirtschaft, der sich speziell den Risikofaktoren des politischen Umfelds widmet (Sottiolotta 2017). In diesem Umfeld finden sich Faktoren wie die Qualität der Bürokratie, die Unabhängigkeit der Justiz und die Rechtsstaatlichkeit, Transparenz bei öffentlichen Ausschreibungen oder die Bedeutung und der Einfluss informeller Netzwerke. Je transparenter und berechenbarer das politische und institutionelle Umfeld, desto besser kann sich ein Unternehmen an die Rahmenbedingungen anpassen und die Prozesse optimieren, um möglichst effizient zu arbeiten.

Politisches Risiko bezieht sich auf sämtliche Handlungen oder Entscheidungen öffentlicher Einrichtungen und/oder nichtstaatlicher Akteure, die in diesem Auslandsmarkt präsent sind und einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des internationalen Unternehmens haben und negativ auf dessen Performance wirken (Leitner 2017: 29).

Politische Risiken können auf drei unterschiedlichen Analyseebenen identifiziert werden, der geopolitischen Ebene, der Makroebene – bei der noch weiter zwischen internen und externen Faktoren differenziert werden kann – und der Mikroebene. Auf der geopolitischen Ebene werden Faktoren wie globaler Terror, geopolitische Machtstrategien verschiedener Länder oder aber auch globale Konflikte genauer betrachtet und auf die möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen geprüft. Die Mikroebene befasst sich selektiv mit denjenigen Risikofaktoren eines Marktes, die speziell für ein einzelnes Unternehmen oder auch Projekt relevant sind. Die Makroebene hingegen befasst sich mit den politischen Risikofaktoren, die sich in einem Land aufgrund der innen- und außenpolitischen Dynamik aber auch aufgrund der spezifischen Regimetypologie ergeben. (Robock 1971; Alon/Martin 1998; de la Torre/Neckar 1988)

Auf der Makroebene umfassen die externen Politischen Risiken Faktoren wie regionale oder bilaterale Konflikte oder aber die Qualität der diplomatischen Beziehungen. Ebenso bedeutend kann die grundlegende Ideologie und Programmatik gegenüber internationalen Unternehmen in einem bestimmten Auslandsmarkt sein. Je feindseliger die politische Einstellung gegenüber internationalen Unternehmen, desto höher das Politische Risiko. (Kobrin 1979) Die externen Faktoren beziehen sich auf all diejenigen Risikofaktoren, die sich aus der außenpolitischen Dynamik eines Landes ergeben.

Einen Überblick über die unterschiedlichen Analyseebenen gibt Abbildung 1.

Abbildung 1: Analyseebenen für Politische Risiken



Quelle: Eigene Darstellung.

Demgegenüber liegt der Fokus bei der internen Perspektive auf denjenigen Faktoren, die sich aus der innenpolitischen Konstellation ergeben. Darunter fällt etwa die politische Stabilität, die Faktoren wie Aufstände oder Streiks beinhaltet, aber auch inwiefern ein Staat sein Gewaltmonopol im gesamten Staatsterritorium ausüben kann oder wie geregelt Regimewechsel in einem Staat ablaufen (Miller 1992). Die Frage nach den spezifischen politischen Risiken unterschiedlich ausgeprägter Demokratiekonstellationen wird ebenfalls in diesem Bereich diskutiert (Jensen 2008; Jensen et al. 2013).

Der Fokus in diesem Beitrag liegt auf der Analyse der Politischen Risiken, die sich aufgrund von State Capture ergeben (vgl. Leinter/Meissner 2017). Das Phänomen des State Capture bezieht sich auf Konstellationen, die sich dadurch auszeichnen, dass private Netzwerke wie Klans, Familien- und Freundschaftsnetzwerke oder auch Businessgruppen öffentliche Positionen besetzen und diese dann für ihre privaten, ureigenen Ziele missbrauchen. Sie streben dabei nach Selbstbereicherung mittels Korruption und Verwirklichung ihrer Businessinteressen. Dabei tritt zumeist auch Autoritarismus hinzu, denn die herrschenden Eliten versuchen, die für sie vorteilhafte Konstellation mittels Repression möglichst dauerhaft zu sichern. Daneben kommt es zu einer „Privatisierung“ öffentlicher Güter und deren Umverteilung in pyramidenförmige Patronage-Netzwerke. Hierdurch werden Legitimität und Loyalität erkaufte und das informelle Herrschaftssystem mithin stabilisiert. Für internationale Unternehmen resultieren aus dieser Konstellation drei spezifische Risikofaktoren.

Eines dieser Risiken bezeichnen wir als „Systemische Korruption“. Systemisch bezieht sich dabei auf die Tatsache, dass sich Korruption nicht auf einzelne Gelegenheiten beschränkt, sondern vielmehr Teil der öffentlichen „Ordnung“ ist. Ausschlaggebend ist, dass sich Mitglieder der herrschenden Elite durch Ausnutzung ihrer öffentlichen Positionen bereichern. In einem solchen Kontext sind öffentliche Positionen häufig käuflich. Der Käufer strebt in der Folge danach, seine „Investition“ mittels der Einforderung von Bestechungsgeldern so schnell wie möglich zu refinanzieren. Derartige Korruptionsnetzwerke sind zumeist pyramidenförmig strukturiert, wobei Teile der lukrierten Gelder „nach oben“ weitergereicht werden. Internationale Unternehmen sehen sich dabei mit unterschiedlichsten Korruptionsforderungen konfrontiert, so zum Beispiel Zugangsleistungen, d.h. Zahlungen die geleistet werden müssen, um Ausschreibungen zu gewinnen und notwendige Lizenzen zu erhalten, „Schutzgelder“, um korrupte Beamte (den Feuermarschall oder den Steuerprüfer etc.), die gelenkte Justiz und Sicherheitskräfte abzuwehren sowie auch Kick-back-Leistungen.

Unter den Bedingungen des State Capture tritt jedoch nicht allein materielle Korruption in Erscheinung. Einen weiteren Politischen Risikofaktor, der auf die Ausnutzung öffentlicher Ämter zurückgeht, aber eine nicht unmittelbar materielle Dimension in sich trägt, bezeichnen wir als „Systematic (Dis)-Favouritism“. Herrschende Eliten nutzen alle ihnen zur Verfügung stehende staatliche Macht aus, um Unternehmen aus dem eigenen Netzwerk zu begünstigen und nationale wie internationale Konkurrenten fernzuhalten. Instrumente hierfür sind eine gelenkte Justiz und Bürokratie, sowie bewusst defizitär gehaltene Gesetze und Verordnungen. Willkür, Intransparenz und Rechtsunsicherheit werden so zur Waffe gegen unliebsame „Eindringlinge“.

Den dritten Risikofaktor bezeichnen wir als „Institutional Ambiguity“. Er resultiert daraus, dass sich die öffentliche Ordnung unter den Bedingungen des State Capture durch zwei Systemlogiken auszeichnet. Beide widersprechen sich zwar grundsätzlich, sind aber gleichzeitig in vielfältiger Weise miteinander verwoben. Genauer gesagt konkurriert die formale, geschriebene Ordnung (Verfassung, Gesetze, Verordnungen) mit einer informellen, in der Praxis gelebten Ordnung. Die Verschränkungen resultieren daraus, dass die herrschende Elite Institutionen und Gesetze entgegen den Prinzipien der Gemeinwohlorientierung (teilweise) umgeht, partiell anwendet oder sogar nach eigenem Interesse maßschneidert, um diese für die eigenen Interessen und gegen die Interessen der Wettbewerber einzusetzen. Im Ergebnis sehen sich internationale Unternehmen mit bewusst defizitär gehaltenen, das heißt unvollständigen oder unbestimmten Gesetzen und Verordnungen konfrontiert. Verstöße sind so unvermeidlich und können im Bedarfsfall durch die gelenkte Justiz und Bürokratie gegen die Unternehmen als kompromittierendes Material verwendet werden.

3. Forschungsfrage

Die Ukraine ist ein Land mit großem ökonomischem Potenzial. Hinzu kommt die geografische Nähe zur Europäischen Union, sodass das Land gerade für europäische Unternehmen eine vielversprechende Businessdestination sein könnte. Wie eingangs skizziert, zeichnet sich die Ukraine aber durch gravierende State Capture-Erscheinungen aus. Damit verbunden sind die drei internen politischen Risikofaktoren Systemische Korruption, Systematic (Dis-)Favouritism und Institutional Ambiguity. Gleichzeitig zielen die seit der Maidan-Revolution initiierten Reformen auf die Überwindung von State Capture und mithin auf die Aufhebung der oben genannten drei politischen Risikofaktoren. In diesem Zusammenhang kommt der EU als externem „Change Agent“ mittels der zum Einsatz kommenden Strategie der Durchsetzung von Reformen durch Anreize und Konditionen maßgebliche Bedeutung zu. Die Ukraine ist jedoch innerhalb der Eastern Partnership-Region eines der Länder, anhand dessen die möglichen Konsequenzen des Aufeinandertreffens der unterschiedlichen und nicht aufeinander abgestimmten Logiken der Europäischen Union einerseits und der außenpolitischen Leitmotive der Russischen Föderation andererseits beobachtet werden können. Die mittelbare Folge waren die Annexion der Krim durch die Russische Föderation und Sezession und Bürgerkrieg in der Ostukraine. Derartige Krisenerscheinungen fallen im Hinblick auf ihre Auswirkung auf internationale Unternehmen unter die Kategorie externer Politischer Risiken. Der Konflikt schmälert wiederum die Erfolgsaussichten der Reformen.

Vor diesem Hintergrund gehen wir in unserem Beitrag folgenden Forschungsfragen nach:

- a. Welche relative Bedeutung haben die internen (Systemische Korruption, Systematic (Dis-)Favouritism und Institutional Ambiguity) und die externen Politischen Risiken (Sezession und Bürgerkrieg in der Ostukraine, Annexion der Krim) in der Priorisierung von Managerinnen und Managern internationaler Unternehmen in der Ukraine?
- b. Wie wird der Erfolg der seit der Maidan-Revolution initiierten Reformen von Managerinnen und Managern internationaler Unternehmen in der Ukraine bewertet?
- c. Wie wird die EU von Managerinnen und Managern internationaler Unternehmen in der Ukraine in ihrer Rolle als externer Change Agent wahrgenommen?

4. Methodische Vorgangsweise

Die Frage nach den Wahrnehmungen der relativen Bedeutung unterschiedlicher Politischer Risiken sowie der Veränderungen seit dem Euromaidan und der Rolle der EU in der Ukraine wollen wir anhand der qualitativ-interpretativen Forschungsmethodik beantworten. Ferner wollen wir in dieser Arbeit einen tiefgehenden Einblick in Wahrnehmungs- und Legitimierungskonstruktionen erhalten. (Atteslander 2010; Diekman 2014)

Der empirische Forschungsteil wurde in drei Schritten bearbeitet, siehe auch Abbildung 2. Aufbauend auf ein Literaturgerüst wurde ein teilstrukturierter Interviewleitfaden entworfen, der zu den Themenblöcken Politisches Risiko, Änderungen seit Euromaidan und Rolle der EU in der Ukraine führt. Im Vorfeld der Forschungsreise, die im Juni 2016 in Kiew durchgeführt wurde, stand die Kontaktaufnahme mit Managerinnen und Managern internationaler Unternehmen in Kiew, um Termine zu vereinbaren.

Dabei wählten wir Personen aus möglichst unterschiedlichen Branchen, so dass letztlich Interviews mit MangerInnen des Konstruktionssektors, des Versicherungsbereichs, aus dem Finanz- und Bankwesen, dem Immobiliensektor, der Chemiebranche, der Pharmaindustrie, der Konsumgüterindustrie sowie der Unternehmensberatung durchgeführt werden konnten. In Summe wurden zehn persönliche Interviews durchgeführt. Die Unternehmen in Kiew waren unterschiedlich strukturiert, und die Bandbreite dabei reichte von regionalen Repräsentanzen bis zu lokalen Headquartern, mit jeweils unterschiedlicher Autonomie und unterschiedlichen Reporting-Verpflichtungen gegenüber der Muttergesellschaft. Die Tochtergesellschaften in der Ukraine hatten von weniger als zwanzig bis zu mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Anpassungen der Personalstruktur an die ökonomische Rezession zeigen sich darin, dass kaum noch Expatriates aus dem Mutterkonzern als Mangerinnen oder Manager fungierten, sondern sämtliche Führungskräfte entweder UkrainerInnen waren oder aber internationalen MangerInnen, die jedoch seit langem in der Ukraine arbeiten und auch ihren Lebensmittelpunkt in der Ukraine sehen, und somit auch nicht durch teure Expat-Verträge gebunden sind.

Abbildung 2: Erhebungs- und Auswertungsprozess



Industry	International Company	Size FTA	Expat/Local	Personal Involvement
Construction	Subsidiary	>500	Expat	Business
Insurance	Local HQ	250-500	Intnl but fam.	Investments
Real Estate	Country Office	100-250	Local Intnl.	
Consulting	Multinational	20-100	Local	
Banking		<20		

Die persönlichen Interviews wurden aufgenommen und in Wien transkribiert. In einigen Fällen wurde auf Wunsch des Interviewpartners/der Interviewpartnerin auf die Aufnahme verzichtet, sondern es wurde direkt mit dem Laptop mitgeschrieben und der Text danach in Reinschrift gebracht. Die Gespräche dauerten zwischen 45 und 90 Minuten und wurden entweder auf Deutsch oder Englisch geführt.

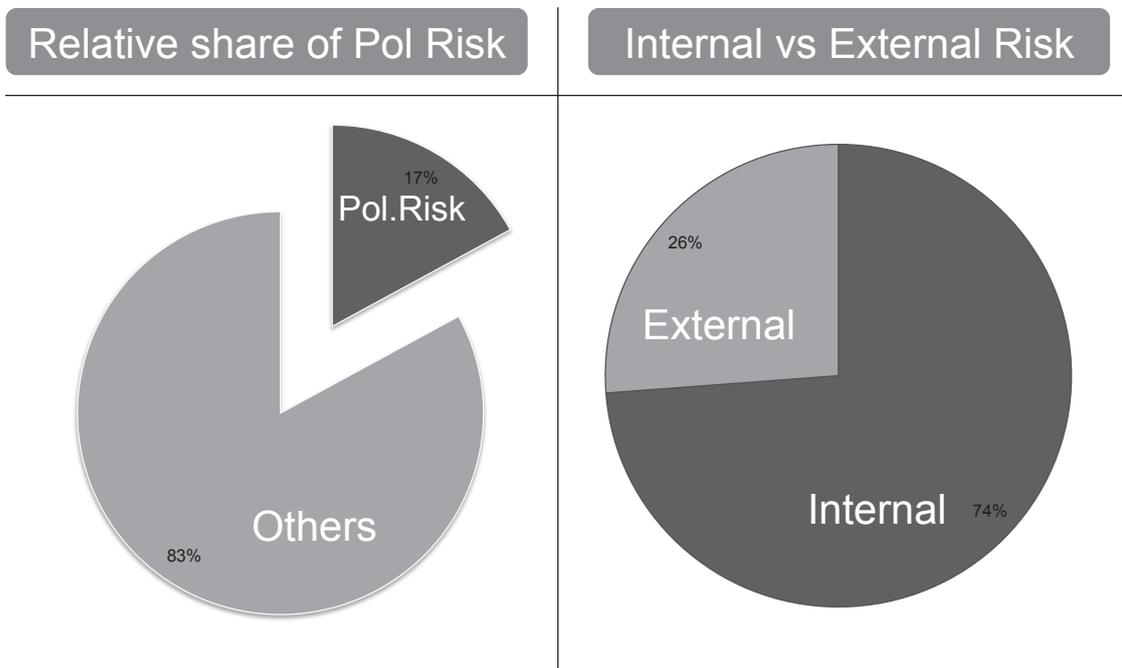
In Wien wurde das Material schließlich ausgewertet. In etwa fünf Auswertungsrunden wurden die entsprechenden Passagen kodiert und in Gruppenauswertungen – vier Personen mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaft, Anthropologie – interpretiert. Somit konnten wir eine intersubjektive Relativierung in der Interpretation gewährleisten, was zu einem reliablen Ergebnis beiträgt. Dabei haben wir auf einen deduktiven Zugang zurückgegriffen, indem wir zwar vorab Kategorien aus der Literatur definiert hatten, allerdings auch neu aus dem Material entwickelte Kategorien aufgegriffen haben. (Mayring 2015)

5. Ergebnisse

Aufgrund der medialen Präsenz und der politischen Bedeutung des Krieges in der Ostukraine zwischen der ukrainischen Armee und durch Russland unterstützte Milizen einerseits, und der Annexion der Krim durch Russland andererseits ist die Vermutung naheliegend, dass diese externen politischen Risikofaktoren eine große Bedeutung in den Unternehmenszentralen internationaler Firmen in der Ukraine haben. Diese externen Politischen Risiken könnten zu einem Crowding-out der internen Politischen Risiken aufgrund von State Capture führen. Zusätzlich, so die Vermutung, könnten sich seit dem Regimewechsel nach dem Euromaidan und der Machtübernahme durch Präsident Petro Poroschenko die State Capture-Risiken verringert haben.

Tatsächlich legen die empirischen Ergebnisse eine entgegengesetzte Interpretation der Situation für internationale Unternehmen nahe. Abbildung 3 zeigt die relativen Anteile der jeweils als „Politisches Risiko“ kodierten Passagen von der Gesamtheit der kodierten Passagen einerseits, und andererseits die relativen Anteile der als interne Politische Risiken kodierten Passagen im Vergleich zu den als externe Politische Risiken kodierten Textteilen. Von der Gesamtheit aller kodierten Passagen thematisieren 17% die politische Risikosituation allgemein. Davon wiederum beziehen sich etwas mehr als zwei Drittel aller Passagen auf interne politische Risikofaktoren, wohingegen rund ein Drittel den externen politischen Risiken gewidmet ist.

Abbildung 3: Relative Anteile der Politischen Risiko-Passagen und der internen und externen Politischen Risiko-Passagen.



Die Ereignisse rund um den Krieg in der Ostukraine sowie der Annexion der Krim waren kurzfristig ein Schock für die Unternehmen, auf den sehr schnell und klar reagiert werden musste. Abgesehen von unmittelbaren Maßnahmen der Hilfe für betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Regionen lagen die Prioritäten in der Adaptierung der Unternehmensstrategien auf die neue regionale und marktspezifische Situation einerseits, aber auch auf die ökonomische Rezession, die gleichzeitig mit den kriegerischen Ereignissen über die Ukraine hereingebrochen ist. Die geographische Veränderung des Marktes zeichnet sich dadurch ab, dass Unternehmen die Krim als Teil Russlands sehen und die Halbinsel nicht weiter aus der Ukraine heraus bearbeiten. Wenn der Konzern in der Krim noch aktiv ist, dann wird sie von der Russlandzentrale aus mit gemangt. Die Situation in der Ostukraine ist etwas diffiziler, aber für die Entscheidungen der internationalen Unternehmen existiert dort derzeit auch kein Markt, der wie üblich bearbeitet werden kann. Durch den Wegfall der Ostukraine als Absatzmarkt haben sich in der Neuorientierung in Richtung Westukraine – der Not geschuldet – aber auch neue Chancen ergeben. Teilweise ist nicht nur Marktpotenzial mit der Ostukraine weggefallen, sondern es sind auch Konkurrenten nicht mehr da, die aufgrund ihrer russischen Eigentümer in der Westukraine keine Rolle spielen können. Dies beschreibt ein Manager eines internationalen Baustoffproduzenten:

“We lost a part of the territory with our customers in Donetsk and Lugansk region, but we also lost competitors there; the market share in the occupied regions was not very big, rather quite low; but the market share of the other competitors was really huge; it is minus and plus, minus small but plus bigger, we could increase our sale in the rest of the country.”

Neben den unmittelbaren negativen Effekten durch den Konflikt waren internationale Firmen vor allem durch die längerfristigen Folgen der Wirtschaftskrise betroffen und mussten diese managen. Dazu kamen die Wirtschaftssanktionen in beide Richtungen, also die Sanktionen Russlands gegen ukrainische Produkte und umgekehrt. So äußert sich ein Manager eines internationalen Beratungsunternehmens:

“90% up to 100% of businesses were impacted in one or another way in Donetsk/Lugansk; but GDP downturn and the devaluation of the currency had an impact, too; one problem depends on the other one; (...) the conflict impacted severely, because Russia blocked imports of Ukrainian products; they said that Ukrainian products do not meet quality standards.”

Ebenso meint ein ukrainischer Manager einer internationalen Automarke:

“It was dramatic, because the market decreased by 80% last year, when we sold 40.000 cars. In 2013, we sold 220.000 cars. Before the crises, we had a market with up to 600.000 cars sold. At that time, we were second in Europe after Germany. Then the currency was devaluated and, of course, banks are really careful with car financing. [...] Banks are really careful with credit, and people careful with financing.”

Trotz der kurz- und mittelfristigen Auswirkungen der Krise mit Russland und der ökonomischen Rezession in der Ukraine, die größte Bedeutung in der Risikolandschaft konnte nach kurzer Zeit wieder die Problematik rund um State Capture erlangen. Ein ukrainischer Manager eines internationalen Baustoffproduzenten erklärt:

„... [The biggest risks in Ukraine are...]

1. the absence of rule of law,
2. the judicial system, court system;
3. corruption number three and four, ongoing corruption ... “

Nach der Adaptionsphase und der Reorganisation der Unternehmensstrategien in Reaktion auf die Konflikte auf der Krim und in der Ostukraine scheint die tägliche, wiederkehrende Problematik der internen Politischen Risiken in der Wahrnehmung der Managerinnen und Manager die Bedeutung zurückerlangt zu haben, die sie bereits vor der Krise hatte.

Dies lenkt den Fokus auf die Frage nach der Bewertung der seit der Maidan-Revolution initiierten Reformen, die auf die Überwindung von State Capture und mithin auf die Aufhebung der oben genannten drei Politischen Risikofaktoren zielen. Zu diesem Thema war unter den MangerInnen internationaler Unternehmen eine polarisierte Debatte zu verzeichnen. Grundsätzlich wurde dabei darauf verwiesen, dass es sich als schwierig erweist, die grundlegenden Strukturen des State Capture aufzubrechen, da in der Folge der Revolution lediglich die oberste Führungsriege des Landes um Janukovych ausgewechselt wurde. Das entstandene Vakuum im Herrschaftssystem wurde sodann von Personen gefüllt, die als Konkurrenten des alten Präsidenten bereits in

der Vergangenheit nach den Spielregeln des State Capture spielten. Zwar kamen neue Akteure hinzu, doch ließen sich einige davon von der neu gewonnenen Machtfülle und den damit verbundenen Möglichkeiten gleichfalls korrumpieren. Gleichzeitig wird der Mittelbau des herrschenden Systems von alten Kräften und Logiken dominiert. Vor diesem Hintergrund bleibt den wahren Reformkräften häufig wenig Handlungsspielraum.

Während einige MangerInnen internationaler Unternehmen dennoch auf einen gewissen Erfolg der bisherigen Reformen verwiesen, bemängelten wiederum andere den schleppenden Verlauf bzw. stellten sogar einen Stillstand fest. Der Manager eines internationalen Konstruktionsunternehmens reflektierte die polarisierte Debatte kritisch und hob hervor, dass sich die Ukraine gerade in der Mitte des Kampfes zwischen revolutionären und reaktionären Kräften befinde. In Wahrheit sei die Auseinandersetzung noch nicht entschieden. *„The battle between the old forces and real reformers is still going on. It has not yet been decided.“*

Als Critical Juncture wurde dabei die – gegenwärtig andauernde – Justizreform identifiziert. Nur wenn es gelingt, die Unabhängigkeit des Justizapparates zu sichern, hätte die Ukraine auf Dauer eine Chance, die begonnenen Reformen zum Erfolg zu führen und die Konstellation des State Capture aufzubrechen. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, ist die Justiz bislang Mittel zum Zweck der Herrschenden, ihre Macht dauerhaft abzusichern. Der Repräsentant eines österreichischen Versicherungsunternehmens schilderte die zugrundeliegende Logik des Machtkampfes wie folgt: *“They (the real reformers) have put new people in power to fight corruption, but they often do not survive very long. This is due to the fact that the judiciary and the prosecution have not changed yet, though a new law has just been signed to do so until 2019. When corrupt people are dismissed, they appeal to court and the old lawyers bring them back to power.“*

Auffällig war, dass die ManagerInnen internationaler Unternehmen die Performance des neuen Präsidenten Petro Poroschenko als Reformier durchwegs negativ bewerteten. Im Hinblick auf seine grundlegenden Interessen wurde betont, dass Poroschenko in Wahrheit ein Repräsentant der alten Herrschaftslogik des State Capture ist. Im Ergebnis habe sich unter seiner Herrschaft lediglich eine neue Konstellation des State Capture ergeben, als Folge derer die alten Praktiken noch immer gelten oder wieder verstärkt die Oberhand gewinnen würden. Gleichzeitig wäre Poroschenko ein Symbol der pro-westlichen Orientierung des Landes und des eingeschlagenen Reformweges. Derartige Zuschreibungen wären aber weniger eine Folge seiner tatsächlich erbrachten Reformleistungen, als die Folge von Selbstinszenierung als Reformier und der Zuschreibung eines solchen Bildes durch westliche Akteure. Ein österreichischer Immobilieninvestor brachte die Konstellation wie folgt auf den Punkt: *„(Internationally) Poroshenko is a partner with more handshake quality and he speaks English quite well. But we must not forget how he got rich, the scandals he was involved in and who his friends are. (...) In fact, there are some new faces on the top, but at lower levels there are still the old people in power. The old people in power and the new ones have made a deal. (...) But towards the EU and the USA, they say they will carry out reforms (...).“* Mit einem gewissen Zynismus versehen, äußerte sich ein ukrainischer Manager eines internationalen Baustoffproduzenten in ähnlicher Weise: *„Compared to Yanukovich, the only difference is that Poroshenko speaks English.“*

Im Hinblick auf die Veränderung der Bedeutung der drei mit State Capture verbundenen Politischen Risikofaktoren, Systemische Korruption, Systematic (Dis-)Favouritism und Institutional Ambiguity, äußerten sich die MangerInnen internationaler Unternehmen teils widersprüchlich. Zwar wurde grundsätzlich betont, dass Widersprüche und Lücken bei Gesetzen teils geschlossen wurden. Neben der verbreiteten Ansicht, dass Korruption und (Dis-)Favouritism noch immer dominierten, kursierten zudem auch einige Erfahrungsberichte, die Verbesserungen hervorhoben. Grundsätzlich dominierte unter den MangerInnen aber ein hohes Maß an Skepsis, ob die Verbesserungen von Dauer seien. So wurde zum Teil die Befürchtung geäußert, dass der Grad an Korruption und (Dis-)Favouritism lediglich aus dem Grund abgenommen hätte, dass derartige Praktiken unter den gegenwärtigen politischen Wirren weniger stringent praktiziert werden (könnten). In diesem Sinn äußerte sich der Manager eines internationalen Konstruktionsunternehmens wie folgt:

“In terms of our company, there are some significant positive signals. In the past, we had to fight a constant battle against the tax authorities. Such practices do not happen anymore. Or at least, since Euromaidan they (the tax officers) have not come to us anymore. We do not know the reasons why and we do not know if it will stay like this. Maybe they are occupied by other things or have new interests now. But there is no guarantee they will not show up and resume their activities anymore. Theoretically this could even happen next week.”

Bezogen auf den Tätigkeitssektor seines Unternehmens äußerte sich dagegen ein österreichischer Immobilieninvestor weit weniger positiv. *“In the construction sector, not much has changed. As soon as you need permissions you have to bribe. Companies that say they do not bribe, use services in fact.”* In dieser Hinsicht zeigt die Aussage ferner auf, dass die althergebrachte Methode weiterhin von Bedeutung ist, Korruption an lokale Personen und Unternehmen auszulagern, die offiziell als Rechtsanwälte, Broker oder Political Consultants agieren.

Die ernüchternden Feststellungen hinsichtlich des Erfolgs der seit der Maidan-Revolution initiierten Reformen prägten auch die Wahrnehmung der ManagerInnen internationaler Unternehmen hinsichtlich der Rolle der EU als Change Agent. Grundsätzlich fiel dabei auf, dass in den Narrativen über die Maidan-Revolution die EU häufig keinen zentralen Stellenwert einnahm. Vielmehr stand die interne Interessenlage der Ukraine hinsichtlich Regimeform, State Capture und Korruption im Vordergrund. Aus den Gesprächen ließ sich zudem schließen, dass die EU häufig als ein schwacher Akteur wahrgenommen wird. So spielten beispielsweise in den Antworten eines österreichischen Immobilieninvestors Deutschland, die USA und in einer abstrakten Weise „der Westen“ eine weit größere Rolle als die EU.

Eine stärker polarisierte Debatte war dagegen im Hinblick auf die zugrundeliegenden Interessen sowie die Möglichkeiten und Grenzen der EU als externer Reformakteur zu beobachten. Ein ukrainischer Manager eines internationalen Baustoffproduzenten betonte dabei, dass seitens der ukrainischen Bevölkerung eine hohe Erwartungshaltung gegenüber der EU bestünde, die Ukraine jedoch zunächst einmal selbst reformerisch aktiv werden müsse. *“Ukrainians have an interesting mentality as they think that somebody must do something for their country. But Europe*

is already tired, after all those disputes and internal conflicts.” Dem stand die Antwort eines Managers deutscher Nationalität eines internationalen Konstruktionsunternehmens gegenüber, der die EU als naiven, schwachen und letztendlich doch auch verantwortungslosen Player charakterisierte. *“The EU had good intentions, but they were too blind. They initiated all this disaster. It all started with the association agreement. They made the Ukrainians run in the right direction. It went worse than they thought and now they leave them alone. (...) This is typical for the EU. They suffer from so many problems themselves.”* Ein österreichischer Immobilieninvestor beklagte darüber hinaus die grundsätzliche Naivität von EU-RepräsentantInnen der Ukraine gegenüber. *“You cannot imagine how naïve those high-ranked EU officials are. They have no idea at all. When I tell them about doing business in Ukraine, they say this is absurd or some exception.”* Der Repräsentant eines österreichischen Versicherungsunternehmens betonte dagegen das rationale, durch ökonomische Interessen getriebene Kalkül der Europäischen Union. Wie einst in Rumänien und Bulgarien, wäre die Haltung der EU geprägt durch die Aussicht auf *„gute Ressourcen und billige Arbeit“*. Die Ukraine hätte sich darauf fatalerweise eingelassen und damit die einmalige Chance verspielt, zu einer *„Drehscheibe zwischen der EU und Russland“* zu werden.

6. Diskussion

In der Wahrnehmung von Managerinnen und Managern internationaler Unternehmen in der Ukraine bestimmen zwei Politische Risiken ihr Entscheidungsverhalten. Einerseits ist die bilaterale Krise mit Russland von Bedeutung, wobei hier die Annexion der Krim und vor allem der Konflikt in der Ostukraine relevant sind. Diese beiden Konfliktzonen hatten und haben auf zwei Ebenen Einfluss auf internationale Unternehmen. Erstens hatten beide Konflikte einen unmittelbaren militärischen Einsatz zur Folge, der wiederum – neben den tragischen Schicksalen der Menschen – mit Gebiets-, also Marktverlusten für die Unternehmen einherging. Diejenigen internationalen Firmen, die in der Ostukraine und auf der Krim präsent waren, waren gezwungen, sich neu zu orientieren und ihre Absatzmärkte, ihre Beschaffungsmärkte oder aber auch ihre Lieferketten neu zu strukturieren. Dieser unmittelbare, militärische Effekt war gleichzeitig ein Effekt, auf den rasch reagiert werden musste, aber der gut zu kalkulieren war. Für die Unternehmen wurden neue Szenarien und Business Modelle entwickelt, in denen die Krim für das ukrainische Geschäft keine Rolle mehr spielt, ebenso wurde die Ostukraine ausgeklammert.

Neben diesem kurzfristigen Effekt hatte die Krise mit Russland zweitens einen ökonomischen Effekt mit ausgelöst, der weitreichender und langwieriger ist. Unter anderem der Währungsverfall, der Beinahe-Kollaps des Finanzsektors und die Kosten des Militäreinsatzes führten zu einer ökonomischen Rezession, die für internationale Unternehmen schwieriger zu managen war und die auch langfristiger wirkte. Die Unternehmen mussten sich mit dieser Konsequenz des Politischen Risikos auch deutlich intensiver und nachhaltiger konfrontieren als mit den unmittelbaren Konsequenzen des Konflikts selbst, nicht zuletzt, weil die ökonomische Rezession sich nicht nur auf ein bestimmtes Teiltterritorium der Ukraine beschränkte, sondern das ganze Land betraf.

Dennoch, überraschend war doch das Ergebnis, dass trotz aller dieser Problemlagen durch den Konflikt die hausgemachten, internen Politischen Risiken weit bedeutender zu sein scheinen als die externen Politischen Risiken. State Capture und die daraus resultierenden Politischen Risiken wie Systemische Korruption, Systematic (Dis-)Favouritism und Institutional Ambiguity sind nach wie vor relevante Faktoren, mit denen die internationalen Unternehmen zu kämpfen haben. Die relativ höhere Bedeutung dieser Faktoren im Vergleich zu externen Politischen Risiken erklärt sich eben gerade durch die Permanenz und die Präsenz von State Capture. Während die Gebietsverluste durch strategische Neuorientierung der internationalen Unternehmen verdaut wurden und auch die ökonomische Rezession ihre Talsohle wohl durchschritten hat, ist State Capture als Risikofaktor nicht beseitigt, er erhält somit in der Wahrnehmung der internationalen Managerinnen und Managern nach wie vor hohe Priorität.

Die Persistenz von State Capture und der damit verbundenen politischen Risikofaktoren liegt in dessen tiefer Verankerung im politischen und ökonomischen System betroffener Länder begründet. Gleichzeitig handelt es sich bei State Capture um ein Phänomen, das keinesfalls nur die Ukraine, sondern die allermeisten Entwicklungs- und Schwellenländer weltweit betrifft. In all diesen Ländern ist es privaten Eliten, wie Klans, Familien- und Freundschaftsnetzwerken, oder Businessgruppen in einem historischen Zeitraum gelungen, staatliche Positionen zu besetzen und ihre Vorherrschaft dauerhaft abzusichern. Ist erst einmal der Justiz- und Sicherheitsapparat unter Kontrolle, ist eine solche Konstellation allenfalls durch Revolutionen oder einen Putsch aufzubrechen. Doch selbst dann besteht die Gefahr, dass es im Endeffekt nur zu einer Verschiebung der Kräfteverhältnisse kommt. Die Ukraine ist ein gutes Beispiel hierfür. Gleichzeitig zeigen die Erfahrungen hinsichtlich der EU als Reformakteur die Grenzen externer Einflussmöglichkeiten auf.

Die gegenwärtige Konstellation aus externen und internen politischen Risikofaktoren und schwerer ökonomischer Krise stellen ohne Zweifel eine hohe Herausforderung für die Aktivitäten internationaler Unternehmen in der Ukraine dar. Allerdings haben zahlreiche internationale Unternehmen durch ihre langjährigen Erfahrungen in der Ukraine, im postsowjetischen Raum und anderen Weltregionen Strategien entwickelt, mit diesen Politischen Risiken umzugehen. Hierauf spielt auch eine Aussage des Chefs der deutsch-ukrainischen Handelskammer an. Wie „der Standard“ berichtete, betonte dieser Anfang 2017, dass mangelnde Rechtssicherheit und Korruption in der Ukraine nach wie vor die größte Barriere für wirtschaftliches Engagement aus dem Ausland darstellen. Doch gelte dies insbesondere für Unternehmen ohne Erfahrungen vor Ort. „Es gibt nur wenige Firmen, die neu in die Ukraine kommen. Aber die, die bereits hier sind und sich im Land auskennen, die expandieren im Moment sehr stark.“ (in: der Standard, 30.01.2017).

Literaturverzeichnis

Al Khattab, Adel / Anchor, John / Davies, Eleanor (2007): Managerial perceptions of political risk in international projects. In: IRNOP VII, 25 (7), 734-743. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.03.006.

Alcantara, Lailani Laynesa / Mitsuhashi, Hitoshi (2013): Dynamics of entering politically risky foreign markets. In: Management Research Review, 36 (6), 580-595.

Alon, Ilan / Martin, Matthew A. (1998): A Normative Model of Macro Political Risk Assessment. In: Multinational Business Review, 6 (2), 10-19.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Schmidt.

de la Torre, J. / Neckar, D. (1988): Forecasting Political Risks for International Operations. In: International Journal of Forecasting, 4 (2), 221-241.

Diekman, Andreas (2014): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg: Rowolth.

Fisun Oleksandr (2012): Electoral Laws and Patronage Politics in Ukraine, PONARS Eurasia, http://www.ponarseurasia.org/sites/default/files/policy-memos-pdf/pepm_229_Fisun_Sept2012.pdf (06.03.2014).

Grosse, Robert (Hg.) (2011): International Business and Government Relations in the 21st Century. 1. Aufl. Cambridge: Cambridge University Press.

Hoskisson, Robert E. / Eden, Lorraine / Lau, Chung Ming / Wright, Mike (2000): Strategy in emerging economies. In: Academy of Management Journal, 43 (3), 249-267. Online verfügbar unter <http://search.proquest.com/docview/199822908?accountid=29104>.

Jensen, Nathan M. (2008): Political Risk, Democratic Institutions, and Foreign Direct Investment. In: The Journal of Politics, 70 (4), 1040-1052.

Jensen, Nathan M. / Malesky, Edmund / Weymouth, Stephen (2013): Unbundling the Relationship between Authoritarian Legislatures and Political Risk. In: British Journal of Political Science, 44, 655-684.

Kobrin, S. (1979): Political Risk: A Review and Reconsideration. In: Journal of International Business Studies, 1 (10), 67-80.

Lawton, Thomas C. / Rajwani; Tazeeb S. (Hg.) (2015): The Routledge Companion to non-Market Strategy. 1. Aufl. New York: Routledge.

Leitner, Johannes (2017): Political risk and international business: Where they interfere, consequences, and options. In: Leitner, Johannes / Meissner, Hannes (Hg.): State Capture, Political Risks and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. 1. Aufl. London & New York: Routledge, 26-40.

Leitner, Johannes / Meissner, Hannes (Hg.) (2017): State Capture, Political Risks and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. Competence Center for Black Sea Region Studies. 1. Aufl. London & New York: Routledge.

March, James G. / Shapira, Zur (1987): Managerial Perspectives on Risk and Risk taking. In: Management Science, 33, 1404-1418.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

Meschi, Pierre-Xavier (2005): Environmental uncertainty and survival of international joint ventures: the case of political and economic risk in emerging countries. In: European Management Review, 2, 143-152.

Miller, Kent D. (1992): A Framework for Integrated Risk Management in International Business. In: Journal of International Business Studies, 23 (2), 311-331.

Miller, Kent D. (1993): Industry and Country Effects on Manager's Perceptions of Environmental Uncertainty. In: Journal of International Business Studies, 24 (4), 693-714.

Robock, S. H. (1971): Political Risk: Identification and Assessment. In: Columbia Journal of World Business, 6, 6-20.

Schneider-Deters, Winfried (2013) Die Ukraine nach der Parlamentswahl 2012 – „Die Familie“ übernimmt die Regierung, Ukraine-Analysen, 115, 2-7.

Sottilotta, Cecilia E. (2017): Rethinking Political Risk. 1. Aufl. London & New York: Routledge.

van Wyk, Jay (2010): Political Sources of International Business Risk: an interdisciplinary framework. In: Journal of International Business Research, 9 (1), 103-119. Online verfügbar unter <http://search.proquest.com/docview/747991424?accountid=29104>.

Werner, Steve / Brouthers, Lance Eliot / Brouthers, Keith D. (1996): International risk and perceived environmental uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure. In: Journal of International Business Studies, 27 (3), 571.

Online Sources:

der Standard (Gerald Schubert), Ukrainische Oligarchen verlieren an Einfluss, <http://derstandard.at/2000051714036/Ukrainische-Oligarchen-verlieren-an-Einfluss> (06.09.2017).

Europäische Kommission (2017): EU-Ukraine Relations. Retrieved from: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/4081/%20EU-Ukraine%20relations,%20factsheet (08.08.2017).

Kalymon, Basil A. (2017): Ukraine's Economic Growth and Reforms. Retrieved from: <https://vox-ukraine.org/2017/08/07/ukraine-s-economic-growth-and-reforms> (08.08.2017).

Verzeichnis der AutorInnen

Rektor (FH) Prof. (FH) Mag. Dr. Andreas Breinbauer

Andreas Breinbauer ist Leiter des FH-Kollegiums und Leiter der Studiengänge Logistik und Transportmanagement (Bachelor und Master) an der FH des BFI Wien, sowie Mitglied des Präsidiums der Fachhochschulkonferenz, in dessen Rahmen er auch den neuen Ausschuss „Lehre“ leitet. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Logistik, Supply Chain Management, Transport, Infrastruktur, Investitionsbedingungen und Standortforschung (u.a. OBOR), Mobilität von Hochqualifizierten (insbesondere in Mittel- und Osteuropa/Schwarzmeerregion, Asien) sowie Hochschuldidaktik und andere Fragen des Fachhochschulbereiches. Er ist Gutachter für zahlreiche internationale und nationale wissenschaftliche Zeitschriften und Jurymitglied für diverse Forschungsförderungen.

Mag.^a Sandra Eitler

Sandra Eitler ist als Fachbereichsleiterin in den Studiengängen „Logistik und Transportmanagement“ an der FH des BFI Wien tätig. Ihr Forschungsinteresse liegt in den Bereichen Transportmanagement und Verkehr, insbesondere auch in Verbindung mit genderrelevanten Themen.

Mag.^a Alexandra Haller

Alexandra Haller studierte Rechtswissenschaften an der Karl-Franzens-Universität Graz. Seit 2013 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Logistikum der Fachhochschule Oberösterreich. Im Rahmen von verschiedenen nationalen- und internationalen Projekten befasst sie sich mit dem Thema nachhaltige Verkehrssysteme mit besonderem Fokus auf das Binnenschiff und mit dem Thema Physical Internet.

Dr. Johannes Leitner

Johannes Leitner leitet seit 2012 das „Kompetenzzentrum Schwarzmeerregion“ an der Fachhochschule des BFI Wien. Seine Forschungsschwerpunkte und Expertisen sind Politisches Risiko Management, sowie formale und informelle Institutionen und deren Konsequenzen für internationale Unternehmen, mit Fokus auf den postsowjetischen Raum sowie die Türkei. Johannes Leitner lehrte an Universitäten in Albanien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Rumänien, Russland, Tschechien und der Türkei. In zahlreichen Projekten mit Forschungsaufenthalten in der Region analysiert er die regimespezifischen politischen Risikofaktoren und deren Auswirkungen auf Unternehmen. Die Ergebnisse sind in wissenschaftlichen Zeitschriften und Büchern publiziert. Johannes Leitner war zuvor Unternehmensberater und von 2005 bis 2010 Assistent an der Wirtschaftsuniversität Wien mit Forschungsaufenthalt an der Stockholm School of Economics. Er hat an der WU Wien und in Italien Internationale Betriebswirtschaft studiert, sowie

einen Master in South-East-European Studies an der Universität Wien und ein Doktorat an der WU Wien absolviert.

Dipl.-Pol. Dr. Hannes Meißner

Hannes Meißner ist Senior Researcher und Lektor im „Kompetenzzentrum Schwarzmeerregion“ an der Fachhochschule des BFI Wien. Daneben ist er Lehrbeauftragter und Mitglied der Forschungsgruppe Osteuropa an der Universität Wien. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Politisches Risiko und (Informelle) Herrschaftssysteme mit einer Schwerpunktsetzung auf den Post-Sowjetischen Raum. 2012 erlangte Hannes Meißner den Doktor der Politikwissenschaft mit der Auszeichnung „magna cum laude“ an der Universität Hamburg. Während seines Doktoratsstudiums (2007-2012) wirkte er im Forschungsprogramm „Gewalt und Sicherheit“ des German Institute of Global and Area Studies (GIGA) und im Doktoratsprogramm „Informelle Netzwerke, Korruption und politische Regime“ der Forschungsstelle Osteuropa der Universität Bremen mit. 2008 wurde ihm ein dreijähriges Vollstipendium der Konrad-Adenauer-Stiftung, finanziert vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung, gewährt. Hannes Meißner hat langjährige Erfahrung in der Durchführung von Feldstudien, wie in Aserbaidschan, Turkmenistan, Georgien, Großbritannien (2009-2011), der Ukraine (2013/2016) und Kasachstan (2017) vorzuweisen.

Mag. Dr. Dietmar Paier

Dietmar Paier ist Hochschuldidaktiker der FH des BFI Wien. Zu seinen Aufgaben zählen u.a. die Umsetzung von Weiterbildungsangeboten für Lehrende sowie die Entwicklung und Durchführung von Innovationsprojekten in der Lehre. Er unterrichtet an der FH des BFI Wien und an der Wirtschaftsuniversität Wien Methoden der empirischen Sozialforschung und Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens. Vor seiner Tätigkeit als Hochschuldidaktiker war er im FH-Sektor als Forschungs koordinator und Studiengangsentwickler tätig. Zu seinen Forschungsgebieten zählen Bildungsforschung und Wissenschaftsforschung.

Mag. (FH) Marco Pertl

Marco Pertl schloss sein Studium der Europäischen Wirtschaft und Unternehmensführung an der Fachhochschule BFI Wien im Jahr 2005 ab. Seither arbeitet er in verschiedenen Führungspositionen im Bereich Einkauf eines internationalen Industrieunternehmens. Seit 2015 absolviert er sein PhD Studium an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Mendel-Universität in Brunn (CZ) und gibt seine Erfahrungen im Bereich E-Procurement als Konferenzsprecher weiter.

Lisa-Maria Putz, BSc MA

Lisa-Maria Putz ist Research Project Manager am Logistikum der Fachhochschule Oberösterreich. Nach ihrem Bachelorabschluss an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), hat sie ihren Master in Supply Chain Management an der Fachhochschule Oberösterreich in Steyr absolviert.

Seit 2012 arbeitet sie als Projektleiterin an unterschiedlichen Projekten rund um das Thema nachhaltige Verkehrssysteme mit besonderem Fokus auf das Binnenschiff.

Dr. Jürgen Radel

Jürgen Radel sammelte nach dem Studium an der RWTH Aachen zunächst etwa 10 Jahre lang Erfahrungen in der Personalarbeit. Zum Thema Gestaltung und Evaluation von Veränderungsprozessen hat er berufsbegleitend promoviert. Zuletzt war er als Prokurist bei einem internationalen Logistik-Dienstleister tätig. 2013 erhielt er einen Ruf als Professor an die HTW Berlin für den Bereich BWL/Personal und Organisation. Dort forscht und lehrt er in verschiedenen Programmen. Thematisch beschäftigt er sich vor allem mit Veränderungsprozessen und mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Organisationen.

Prof. (FH) Dr. Reinhold Schodl

Reinhold Schodl ist stellvertretender Leiter der FH-Studiengänge „Logistik und Transportmanagement“ an der FH des BFI Wien. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Supply Chain Management, Operations Management und Prozessmanagement.

Sebastian Staritz, BSc (WU) MA

Sebastian Staritz absolvierte sein Bachelorstudium mit den Schwerpunkten „Transport“ und „Wirtschaftstraining“ an der WU Wien. Er erweiterte seine Fähigkeiten durch das Masterstudium „Logistik und Transportmanagement“ an der FH des BFI Wien und befindet sich in der finalen Phase seines zweiten Masterstudiums „Wirtschaftspädagogik“ an der WU Wien. Begleitet wurde seine Ausbildung durch diverse Praktika im öffentlichen Dienst, eine Lehrtutorenstelle an der WU Wien und durch eine Projektmitarbeit an der FH des BFI Wien.

Lisa Wesp, BSc MSc

Lisa Wesp studierte an der Johannes Kepler Universität Sozialwirtschaft und ist seit 2017 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Logistikum der Fachhochschule Oberösterreich. Im Kompetenzbereich Verkehrslogistik und Mobilität arbeitet sie an unterschiedlichen Projekten rund um das Thema nachhaltige Gütermobilität, der logistischen Aus- und Weiterbildung und der Binnenschifffahrt mit.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien

2017 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 93

Andreas Nachbagauer / Barbara Waldhauser: Standortkriterien zur nachhaltigen Ansiedlung von regionalen Headquartern. Wien Juli 2017

Working Paper Series No 94

Andreas Beinbauer / Johannes Leitner / Katharina Becker: Identifikation und Best Practice Beispiele für eine nachhaltige Standortentwicklung. Wien Juli 2017

Working Paper Series No 95

Edgar Weiss: Was das Projektmanagement von der Human Factors Forschung lernen kann – Möglichkeiten der Übertragung. Wien September 2017

Working Paper Series No 96

Gerhard Ortner / Iris Schirl-Böck: Erfolgreiches Management von Unsicherheit in Projekten. Wien September 2017

Working Paper Series No 97

Andreas Nachbagauer: Management des Unerwarteten: Eine organisationstheoretische Sicht. Wien September 2017

2016 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 88

Roland Schuster: Essentials of the course „Organisational and Group Dynamics“, Writings on intervention science, (Degree Program SHRM, 3rd Semester). Wien Mai 2016

Working Paper Series No 89

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Gelebtes Corporate Social Responsibility in der Lehre. Wien August 2016

Working Paper Series No 90

Johannes Jäger / Bianca Bauer: Lateinamerikanische Multinationals und ihre Transnationalisierungsstrategien - Investitionspotenzial für Europa/Österreich/Wien. Wien August 2016

Working Paper Series No 91

Andreas Breinbauer / Johannes Leitner: Internationalisierungsstrategien und ADI-Dynamiken türkischer und russischer multinationaler Unternehmen mit Bezug auf Österreich/Wien. Wien August 2016

Working Paper Series No 92

Nathalie Homlong, Elisabeth Springler: Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Attraktivität europäischer Staaten für chinesische Direktinvestitionen. Wien August 2016

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb Panelstudie 2016. Wien September 2016

2015 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 85

Nachbagauer Andreas: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

Working Paper Series No 86

Nachbagauer Andreas: Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Wien April 2015

Working Paper Series No 87

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken. Wien August 2015

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2015. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juni 2015

2014 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 83

Jäger Johannes / Mader Katharina / Springler Elisabeth: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

Working Paper Series No 84

Jäger Johannes / Springler Elisabeth: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

Studies

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb Panelstudie 2014. Wien Mai 2014

2013 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 79

Karin Brünneemann: The Strategic Importance of Intercultural Competency for Project Managers in the 21st Century. Wien Februar 2013

Working Paper Series No 80

Marcus Kiliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II - Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2014

Working Paper Series No 82

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

2012 erschienene Titel**Working Papers****Working Paper Series No 68**

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. Wien August 2012

Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien August 2012

Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien September 2012

Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardsatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenerhaltung für Forschungszwecke. Wien November 2012

Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien November 2012

Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studies

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Organisationsform Hierarchie. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

2011 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

2010 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwillingskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams? Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des BFI Wien. Wien Dezember 2010

Studies

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel**Working Papers****Working Paper Series No 54**

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Vienna June 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des BFI Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

2008 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 42

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 35

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemanagement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Clemens Klee / Gerhard Ortner: IT-Risiken in österreichischen Unternehmen. Wien August 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

2006 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 22

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 23

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 24

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 25

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 26

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 27

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 28

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 29

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhändern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des BFI Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

Working Paper Series No 30

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

Working Paper Series No 31

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

Working Paper Series No 32

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 33

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 34

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006



Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutterstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

ISBN 978-3-902624-50-5