

Unternehmen in Netzwerken: Der Mensch als Bindeglied zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades Bachelor of Science im Studiengang
Informationsmanagement

vorgelegt von

Christian Koch
203210309

Betreuer: M.Sc. Petra Cyganski, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für
Management, Fachbereich für Informatik

Erstgutachter: Jun.-Prof. Dr. Berthold Hass, Institut für Management, Fachbereich
für Informatik

Zweitgutachter: M.Sc. Petra Cyganski, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für
Management, Fachbereich für Informatik

Koblenz, im Dezember 2006

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin einverstanden.

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.

Koblenz, den 21.12.2006

Christian Koch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	ii
Abkürzungsverzeichnis	iii
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	1
2 Grundlagen von Unternehmensnetzwerken	3
2.1 Begriffsklärung.....	3
2.2 Formen und Arten.....	7
2.3 Grundlegende Probleme.....	9
2.3.1 Das Koordinationsproblem.....	10
2.3.2 Das Motivationsproblem.....	12
3 Menschenbilder in den sozialwissenschaftlichen Theorien	17
3.1 Der Mensch als Opportunist: Homo oeconomicus und Rational Choice.....	17
3.1.1 Grundannahmen.....	17
3.1.2 Modelltheoretische Ausprägungen.....	18
3.1.3 Kritische Würdigung.....	19
3.2 Der Mensch als soziales Wesen: Die Gegenbewegung zum Taylorismus.....	20
3.2.1 Grundannahmen.....	20
3.2.2 Modelltheoretische Ausprägungen.....	23
3.2.3 Kritische Würdigung.....	23
3.3 Der Mensch in neuen Organisationsformen: Die Wiederentdeckung des Menschen als Erfolgsfaktor.....	24
3.3.1 Ungenutzte menschliche Potenziale.....	25
3.3.2 Anforderungen an das Management und Personal.....	26
3.3.3 Das ganzheitliche Menschenbild.....	27
4 Der Faktor Mensch in Unternehmenskooperationen	29
4.1 Unternehmensnetzwerke als soziale Netzwerke.....	29
4.2 Koordinationsinstrumente.....	33
4.2.1 Kommunikation und soziale Kompetenz.....	33
4.2.2 Soziale Gruppen und Gruppen übergreifende Prozesse.....	36
4.2.2.1 Wissenschaftliche Analyseinstrumente.....	36
4.2.2.2 Social Identity.....	38
4.2.3 Zusammenfassung.....	41
4.3 Motivationsinstrumente.....	42
4.3.1 Soziales Kapital.....	42
4.3.2 Der Einfluss von Vertrauen: Kontrolle ist gut! Vertrauen ist besser?.....	45
4.3.3 Der Einfluss von Machtverhältnissen und hierarchischer Struktur.....	49
4.3.4 Zusammenfassung.....	52
5 Zusammenfassung und Ausblick	54
Literaturverzeichnis	57

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	2
Abb. 2: Definition des Kooperationsbegriffs	5
Abb. 3: Definition des Netzwerkbegriffs	7
Abb. 4: Konzentration finanzieller und organisationaler Entscheidungsrechte	8
Abb. 5: Das Gefangenendilemma (allg.)	12
Abb. 6: Probleme und Lösungsansätze aus Sicht der Principal-Agent-Theorie	15
Abb. 7: Das Menschenbild des Homo oeconomicus	19
Abb. 8: Theorie X und Y nach McGregor im Vergleich	22
Abb. 9: Das explizite Menschenbild des nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen	22
Abb. 10: Auswirkungen und Erfolgspotenziale einer integrativen Organisationsstruktur	26
Abb. 11: Das ganzheitliche Menschenbild	28
Abb. 12: Beispiel einer Soziomatrix der Hilfesuche	31
Abb. 13: Zusammenfassung Kommunikation und soziale Kompetenz Quelle: eigene Darstellung.....	36
Abb. 14: Beispiel einer grafischen Darstellung eines sozialen Netzwerks.....	37
Abb. 15: Die vier Kontinua der social identity	39
Abb. 16: Wirkungszusammenhänge des sozialen Kapitals	44
Abb. 17: Informationskategorien bei der Bildung der Vertrauenserwartung	46
Abb. 18: Einflussvariablen der Vertrauensentscheidung (Vertrauensgeber)	47
Abb. 19: Einflussvariablen der Vertrauensentscheidung (Vertrauensnehmer)	48
Abb. 20: Vertrauenswürdiges Verhalten als Funktion des soz. Umfeld	49
Abb. 21: idealtypische Verläufe des Akkulturationsprozesses	51

Abkürzungsverzeichnis

BSc Bachelor of Science

1 Einleitung

Unternehmensnetzwerke und kooperative Verhältnisse zwischen Unternehmen finden sich heutzutage in nahezu jeder Branche. Von langfristigen Verträgen mit Lieferanten, bis hin zur Just- In- Time Zusammenarbeit, das Prinzip der Kooperation scheint in der Wirtschaft als Erfolg versprechendes Geschäftsmodell anerkannt zu sein. Die Vorteile ein Kooperationsverhältnis mit einem anderen Unternehmen aufzubauen sind offensichtlich: Zum einen entstehen durch enge Zusammenarbeit und gemeinsame Nutzung von Ressourcen Kostenvorteile für die Kooperationspartner, zum anderen können durch den Austausch und die Generierung von Wissen neue Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, die es den Partnern ermöglichen ihre Marktposition nachhaltig zu festigen oder sogar auszuweiten.

Nichtsdestotrotz stellen wir heute immer wieder fest, dass kooperative Verhältnisse, sei es auf internationaler oder regionaler Ebene, immer wieder scheitern. Ein Grund dafür könnte sein, dass das Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern nachhaltig gestört wird. Vertrauensbildung und deren Aufrechterhaltung sind Aufgaben des Managements und des Personals oder anders ausgedrückt – des Menschen. Der Mensch und sein Verhalten in kooperativen Verhältnissen haben maßgeblichen Einfluss auf die Entstehung, den Bestand und letztlich auf die Auflösung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit diesem Thema, indem er versucht die Kooperationsbeziehung aus Sicht des Managements und des Personals zu beleuchten, um hieraus hemmende und fördernde Faktoren für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit herauszustellen.

1.1 Problemstellung

Zentrale Fragestellung wird zum einen sein, wie der Mensch auf die Entstehung und Instandhaltung von Unternehmensnetzwerken Einfluss nimmt bzw. welche Rolle ihm dabei zukommt. Die verschiedenen Denkansätze zu dem Thema, sowie Theorien namhafter Autoren sollen vorgestellt und diskutiert werden. Zum Zweiten sollen die Bedeutung und die Aktualität des Themas unterstrichen werden und zu weiterführenden Forschungen und Ausarbeitungen über das Thema anregen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden im Kapitel 2 die notwendigen Begriffe „Netzwerk“ und „Kooperation“ abgegrenzt und definiert. Zudem werden die klassischen Probleme von Organisationen, bezogen auf Koordination und Motivation, vorgestellt und auf Unternehmensnetzwerke übertragen (vgl. Abb. 1). Im zweiten Schritt wird dann in Kapitel 3 ein Blick auf die Definition des Menschen in der Theorie geworfen, wobei vor allem die Evolution des Menschenbildes im Zeitverlauf deutlich gemacht werden soll.

1. Einleitung	
2. Grundlagen	
2.1 Begriffsdefinition	2.2 Grundlegende Probleme
3. Menschenbilder	
3.1 Der Mensch als Opportunist	3.2 Der Mensch als soziales Wesen
3.3 Das ganzheitliche Menschenbild	
4. Der Faktor Mensch in Unternehmenskooperationen	
4.1 Unternehmensnetzwerke als soziale Netzwerke	
4.2 Koordinationsinstrumente	4.3 Motivationsinstrumente
5. Zusammenfassung und Ausblick	

Abb. 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Entwicklung eines stark reduzierten Menschenbildes im Taylorismus (These) über die aus ihm resultierte Gegenbewegung der Human-Relations-Bewegung (Antithese) bis zum Menschenbild heutiger Organisationsformen (Synthese) soll verdeutlicht werden, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen in der ökonomischen Theorie mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Eine Verschmelzung von ökonomischen Theorien mit Erklärungsansätzen der Sozialwissenschaft ist hierfür unabdingbar. Kapitel 4 soll ein Beispiel für die Verbindung der beiden Disziplinen liefern und aufzeigen, wie sozialwissenschaftliche Methoden in die ökonomische Theorie miteinbezogen werden können und welche Potenziale sich daraus ergeben. Im Zentrum des Kapitels stehen der Mensch und sein Verhalten. Auf der Grundlage des ganzheitlichen Menschenbildes und mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Methoden, soll der Mensch als Schlüsselfaktor zwischenbetrieblicher Kooperation hervorgehoben und untersucht werden. Ein zentraler Aspekt zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ist *Vertrauen*. Warum Menschen vertrauen und welche äußeren Faktoren die Vertrauensbildung fördern bzw. mindern ist eines der zentralen Themen des vierten Kapitels.

Der strukturelle Aufbau gliedert sich in zwei Themenbereiche: *Koordination* und *Motivation*. Unter diesen beiden Themenblöcken werden dann zunächst die Umwelt und die strukturellen Begebenheiten und Probleme betrachtet, die von außen auf den Menschen und somit auf das Kooperationsverhältnis einwirken (Koordination). Im zweiten Schritt werden dann Gründe für Kooperation und ihrer Aufrechterhaltung betrachtet (Motivation). Am Schluss eines jeden Kapitels erfolgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte des jeweiligen Themas. Zuletzt werden in Kapitel 5 die

wichtigsten Punkte noch einmal rekapituliert und zusammengefasst, mit Verweis auf offen gebliebene Fragen.

2 Grundlagen von Unternehmensnetzwerken

2.1 Begriffsklärung

Nachfolgend werden nun die Begriffe „Kooperation“ und „Netzwerk“ betrachtet und gegeneinander abgegrenzt. Aufgrund des hohen Maßes an Komplexität, die ein kooperatives Verhältnis zwischen Unternehmen mit sich bringt, ergibt sich auf diesem Forschungsfeld eine weit reichende Multidisziplinarität verschiedener Wissenschaften.¹ Einerseits lassen sich Unternehmensnetzwerke aus ökonomischer Perspektive, also am Beispiel der Organisationstheorie betrachten. Andererseits berührt die Thematik ebenfalls Forschungsfelder der Soziologie und der Psychologie. Weiterhin werden die beiden Begriffe in fremdsprachlicher Literatur anders interpretiert und schließlich existiert ein kollektives, gesellschaftliches Verständnis von „Netzwerk“ und „Kooperation“ im allgemeinen Sprachgebrauch.² Aufgrund der vielseitigen Betrachtung von Unternehmensnetzwerken aus den verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven, ergibt sich eine Fülle von Definitionen und Abgrenzungsversuchen, was eine trennscharfe Begriffsdefinition für den hier betrachteten Kontext zwingend erforderlich macht.

Vorgehensweise:

Zunächst erfolgt eine Betrachtung der bestehenden Abgrenzungsversuche verschiedener Autoren. Danach wird dann eine Definition für den Kontext entwickelt.

Der Kooperationsbegriff

Der Begriff „Kooperation“, lässt sich allgemein als Zusammenarbeit oder Zusammenbringen von Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systemen bezeichnen. Diese Definition spiegelt das Begriffsverständnis aus dem allgemeinen Sprachgebrauch wieder, ist jedoch offensichtlich zu weit gefasst und bedarf daher weiterer Abgrenzung. Es zeigt sich dennoch im Hinblick auf die Anzahl der beteiligten Akteure bereits eine der fundamental notwendigen Bedingungen, um von Kooperation sprechen zu können. Es müssen mindestens *zwei* Lebewesen, Personen oder auch Systeme vorhanden sein.³ Des Weiteren muss hinzugefügt werden, dass die Fähigkeit zu kooperieren ausschließlich lebenden Organismen und hier, im Speziellen, dem Menschen zugerechnet wird. Denn das „Zusammenbringen von Handlungen“ setzt

¹ Vgl. Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 1-3.

² Vgl. Etter, Christa (Kooperationsbeziehungen, 2003), S. 40 oder auch Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 1-4.

³ Vgl. Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 12.

voraus, dass beide Akteure überhaupt *handlungsfähig* sind. Ein Akteur verfügt über mehrere Handlungsalternativen, aus denen er eine auswählt und danach handelt. Kooperation ist hierbei eine mögliche Handlungsalternative. In Konsequenz bedeutet dies, dass beide Akteure die Möglichkeit besitzen eine andere Alternative zu wählen. Dies führt zu der zweiten notwendigen Bedingung, die der Begriff Kooperation innehält: *Entscheidung oder die Fähigkeit zu entscheiden*. Wie schon zuvor erwähnt, kann sich ein Akteur für oder gegen Kooperation entscheiden, woraus der Schluss gezogen werden kann, dass Kooperation auf dem *freiwilligen* Einverständnis beider Parteien beruht. Die Tatsache, dass es sich um Unternehmen handelt, die *rechtlich* und *wirtschaftlich selbstständig* sind, unterstützt diese Schlussfolgerung. Dieser Zusammenhang findet sich in einer Vielzahl von Definitionsversuchen über den Kooperationsbegriff wieder, wie zum Beispiel bei Olesch:⁴

„Auf freiwilliger Basis beruhende vertraglich geregelte Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit“

Nun muss an dieser Stelle ergänzend hinzugefügt werden, dass der Begriff der „Freiwilligkeit“ ebenso vielschichtige und missverständliche Interpretationen zulässt wie der Begriff „Kooperation“ selbst. Denn die Motivation sich für Kooperation zu entscheiden, begründet sich besonders im Hinblick auf zwischenbetriebliche Zusammenarbeit immer auch auf einem Abhängigkeitsverhältnis beider Seiten.⁵ Demnach ist die Entscheidung für Kooperation nicht so „frei“ wie es zunächst scheint. Es kann beispielsweise sein, dass Kooperation die einzige Lösung darstellt, um sich an plötzlich auftretenden Veränderungen des Marktes anzupassen. Als Grund hierfür wird an dieser Stelle oftmals die Schnelllebigkeit heutiger Märkte, hervorgerufen durch den technischen Fortschritt und die Globalisierung, angeführt.⁶ Es können jedoch auch die Fusion zweier Mitbewerber oder plötzliche Preissteigerungen einer notwendigen Ressource zu einem „Kooperationszwang“ führen. Festzuhalten ist daher, dass der Begriff der Freiwilligkeit den Interpretationsspielraum eher erweitert als einschränkt und er deswegen für eine Begriffsdefinition ungeeignet ist. Vor allem geht es aber auch darum den Begriff „Kooperation“ wertneutral zu betrachten, d.h. auf eine wertmäßige und/oder moralische Einordnung des Begriffs zu verzichten. Kooperation an sich ist demnach *ein*

⁴ Olesch, Günter (Kooperation, 1995); Für einen Überblick vgl. auch Etter, Christa (Kooperationsbeziehungen, 2003), S. 40-41.

⁵ Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 303-304

⁶ Vgl. z.B.: Sydow, Jörg (Netzwerkorganisationen, 2006), S. 1-7.

mögliches Handlungskonzept neben anderen, wie zum Beispiel dem der *Defektion*, dem unkooperativen Verhalten.⁷ Denn nicht Kooperation, sondern das dahinter stehende *Ziel* kann normativ aus ökonomischer oder sozialwissenschaftlicher Perspektive beurteilt werden. In Bezug auf das angestrebte Ziel von Kooperation findet sich häufig in den Definitionen der Begriff des *gemeinsamen* wirtschaftlichen Ziels oder Zwecks.⁸ Auch diese Formulierung bedarf einer kritischen Betrachtung, da beide Partner durchaus nicht dasselbe Ziel verfolgen müssen, um zu kooperieren. Was für den Einen der Zweck der Kooperation ist, kann für den Anderen Mittel zum Zweck sein.⁹ Somit sollte an dieser Stelle nicht von der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels, sondern von der Verfolgung einer gegenseitigen Nutzensteigerung gesprochen werden. Ein weiteres Kriterium, das sich vielerorts wieder findet, ist die Vereinbarungsgrundlage. Während einige davon ausgehen, dass Kooperationen immer auch in Form expliziter Verträge festgehalten werden,¹⁰ so beziehen andere ebenfalls das stillschweigende oder implizite Vertragsverhältnis mit ein.¹¹ Da Kooperationsbeziehungen, wie später noch verdeutlicht werden soll, im Allgemeinen *Vertrauensbeziehungen* sind, spielt das implizite Vertragsverhältnis zweier Unternehmen eine besondere Rolle und muss daher mitberücksichtigt werden. Zusammenfassend lassen sich die bisher gemachten Erkenntnisse in folgender Definition festhalten:

Definition des Kooperationsbegriffs
<i>Kooperation ist die auf impliziten oder expliziten vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier Unternehmen, die <u>vor</u> der Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbstständig sind. Ziel der Kooperation ist es, beiderseitig mehr Nutzen zu stiften als jeder für sich allein generieren würde.</i>

Abb. 2: Definition des Kooperationsbegriffs

Quelle: eigene Darstellung

Der Netzwerkbegriff

Im Folgenden gilt es nun, den Begriff „Netzwerk“ zu definieren und abzugrenzen. Hierzu finden sich, ähnlich wie beim Kooperationsbegriff, viele verschiedene Definitionen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten, je nachdem aus welcher wissenschaftlichen Perspektive heraus definiert wird. Vorab soll festgehalten werden, dass Netzwerke eine

⁷ Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 5-6.

⁸ Vgl. Etter, Christa (Kooperationsbeziehungen, 2003), S. 40-41.

⁹ Vgl. Schuh, Günther / Friedli, Thomas / Kurr, Michael A. (Kooperationsmanagement, 2005), S. 32.

¹⁰ So z.B. bei Roterling, J. (Forschungs- und Entwicklungskooperation, 1990).

¹¹ Etter, Christa (Kooperationsbeziehungen, 2003), S. 40-41.

spezielle Form von Kooperation darstellen, die die Interaktion von mindestens *drei* Akteuren erfordert. Somit kann der Begriff Netzwerk als Teilmenge von Kooperation angesehen werden. In der organisationstheoretischen Literatur findet in den meisten Fällen eine Einordnung zwischen den beiden Extremen *Markt* und *Hierarchie* statt.¹² Synonym für diese beiden Begriffe, wird auch von *Autonomie* und *Integration* gesprochen.¹³ Unternehmensnetzwerke bilden demnach eine hybride Organisationsform, da sie gleichzeitig hierarchische (integrative) und marktähnliche (autonome) Merkmale aufweisen.¹⁴ Als Messgröße für die Eingliederung zwischen den beiden Polen Markt und Hierarchie wird meistens der *Integrationsgrad* beider Unternehmen gewählt. Ein hoher Integrationsgrad auf vertikaler oder horizontaler Ebene, verweist auf eine Organisationsform nahe am Hierarchiemodell, während ein niedriger Integrationsgrad eine marktnahe Organisationsform beschreibt. Die verschiedenen Formen von Unternehmensnetzwerken, die sich hieraus beschreiben lassen, werden in Kapitel 2.2 näher betrachtet.

Das Verständnis des Begriffs „Netzwerk“ aus organisationswissenschaftlicher Sicht kann auf drei Arten erfolgen.¹⁵ Die erste versteht Netzwerke als Tätigkeit des Organisierens, d.h. als *eine* Handlungsalternative unter vielen und wird daher als *funktionales* Verständnis bezeichnet. Die zweite sieht den Begriff als formelles Organisationsprinzip an und wird daher als *konfigurativ* bezeichnet. Das *institutionelle* Verständnis von Netzwerk befindet sich auf einer noch höheren Betrachtungsebene, indem es Netzwerke als zweckgerichtete, *soziale Systeme* begreift und somit versucht sie im Gesamten zu untersuchen.

Soziale Systeme bilden im Sinne systemtheoretischer Betrachtungsweise eine Systemart neben Maschinen, Organismen und psychischen Systemen.¹⁶ Ganz elementar betrachtet wird hier das System, bestehend aus beliebig vielen Teilsystemen, die sich durch System-/Umwelt-Differenzen innerhalb des Gesamtsystems unterscheiden, angesehen.¹⁷ Diese System-/Umwelt-Differenzen oder auch *Leitdifferenzen* bilden das Gesamtsystem selbst, indem das übergeordnete System das Prinzip der Unterscheidung zwischen ihm und seiner Umwelt auf sich selbst anwendet und somit sich selbst als Umwelt gegenüber seiner Teilsysteme definiert.

¹² Vgl. Williamson, O.E. (Economic Institutions, 1987) oder auch Siebert, Holger (Ökonomische Analyse, 1991), S. 8-11:

¹³ Vgl. Thompson, F. Graham (Hierarchies and Markets, 2003) oder auch Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004).

¹⁴ Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 304-306.

¹⁵ Vgl. im Folgenden Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 5-7.

¹⁶ Vgl. Luhmann, Niklas (Soziale Systeme, 1987), S. 15-18.

¹⁷ Vgl. Luhmann, Niklas (Soziale Systeme, 1987), S. 21-24.

Dieses Prinzip der *selbstreferenziellen Systeme* und der systemtheoretische Ansatz im Allgemeinen werden in den folgenden Kapiteln noch öfter zur Geltung kommen, sollen aber hier nicht weiter vertieft werden.¹⁸

Neben dem zu Beginn behandeltem „ökonomischem“ Verständnis von Netzwerk, soll nun das sozialwissenschaftliche Begriffsverständnis näher betrachtet werden. Hier wird der Begriff Netzwerk als „set of Nodes [...] linked by a set of social relationships“ verstanden.¹⁹ Diese „Knoten“ können Menschen oder auch Organisationen sein, die durch soziale Beziehungen miteinander verbunden sind. Die Aufgabe der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung ist es, die Entstehung und Veränderung von Sozialstrukturen unter Zuhilfenahme individueller Handlungsmuster zu erklären.²⁰ Dieser Ansatz ist deswegen für spätere Betrachtungen notwendig, weil hier der Mensch und sein Handeln stärker in den Fokus treten. Um der Zielsetzung dieser Arbeit gerecht zu werden, ist eine Kombination der beiden Perspektiven notwendig. Der Mensch soll als Schnittstelle und ausführendes Organ von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit verstanden und analysiert werden.

Zusammenfassend soll folgende Begriffsdefinition festgehalten werden:

Definition des Netzwerkbegriffs
<p><i>Netzwerke bestehen aus mindestens drei Akteuren (z.B. Unternehmen) und bilden eine spezielle Form von Kooperation. Sie sind als Institutionen zu verstehen, d.h. sie sind zweckgerichtete soziale Systeme mit einem definierbaren Personenkreis. Die Verknüpfungspunkte der Kooperationspartner sind Menschen (nodes), die soziale Bindungen untereinander aufbauen (relationships) und somit die Kooperation überhaupt erst ermöglichen.</i></p>

Abb. 3: Definition des Netzwerkbegriffs

Quelle: eigene Darstellung

2.2 Formen und Arten

Das folgende Kapitel beschäftigt sich nun mit den verschiedenen Strukturierungsmethoden von Unternehmensnetzwerken, sowie deren konkreten Ausprägungen. Wie schon bei der Begriffsdefinition, spiegelt sich die Vielfalt und das Facettenreichtum unterschiedlicher wissenschaftlicher Perspektiven, als auch das Fehlen eines kollektiven Verständnisses oder einer allgemein definierten Methodik auch im Hinblick auf die Einordnung und Klassifizierung von Unternehmensnetzwerken wider.

¹⁸ Für einen Überblick vgl. Luhmann, Niklas (Soziale Systeme, 1987) oder auch Luhmann, Niklas (Organisation, 2000), S. 39 ff..

¹⁹ Vgl. Laumann, E.O./Galskeiwicz, L., et al. (Interorganizational Linkages, 1978), S. 458.

²⁰ Vgl. Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 2003), S. 12-14.

Zur Unterscheidung der verschiedenen Netzwerkarten und -formen finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze und Herangehensweisen. Für die folgenden Betrachtungen soll die Klassifizierung von *Noteboom* näher betrachtet werden.²¹ Dieser schlägt eine Aufteilung nach der Konzentration von Eigentums- und Entscheidungsrechten vor.

Klassifizierung nach Noteboom

Wie in 2.1 schon angedeutet, lassen sich mit Hilfe des Integrationsgrades die unterschiedlichen Netzwerkformen gegeneinander abgrenzen.²² Der Integrationsgrad ist ein Maß für die Verflechtung zweier oder mehrerer Unternehmen. Er kann darüber hinaus auch als Maß für die gegenseitige Abhängigkeit verschiedener Akteure angesehen werden. Sind die Akteure stark miteinander verflochten beziehungsweise ist der Integrationsgrad zwischen den Akteuren hoch, so befinden sich beide in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Um den Integrationsgrad zu bestimmen, schlägt Noteboom die Zuhilfenahme zwei zentraler Messgrößen vor:²³

- 1) die Konzentration *organisationaler Entscheidungsrechte*
- 2) die Konzentration *finanzieller Eigentumsrechte*.

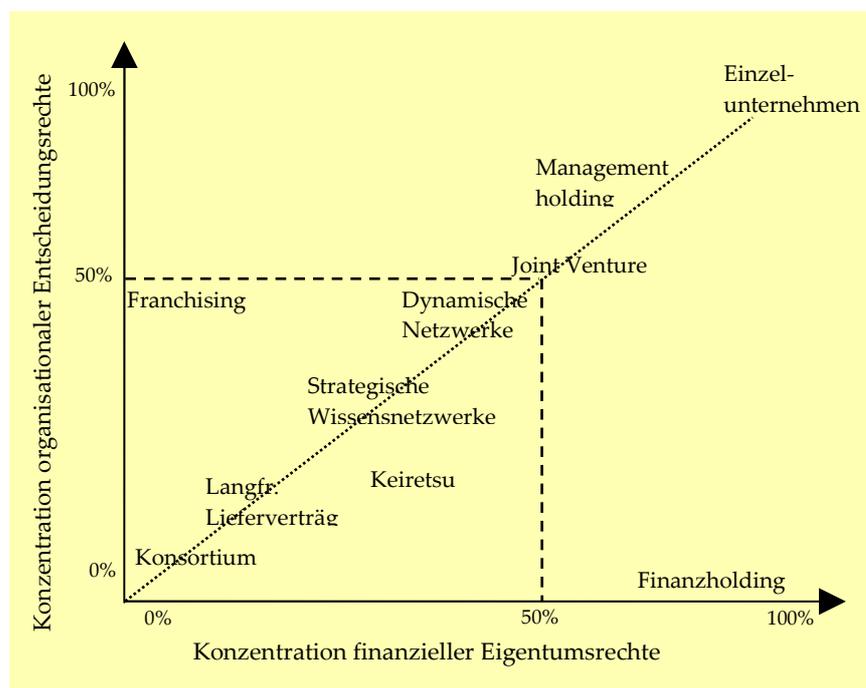


Abb. 4: Konzentration finanzieller und organisationaler Entscheidungsrechte in Anlehnung an Noteboom, Bart (Alliances, 1999).

Abbildung 4 zeigt verschiedene Formen von Netzwerken, die nach diesem Schema eingegliedert wurden. Bezüglich der klassischen *Einzelunternehmung*, bei welcher

²¹ Vgl. Noteboom, Bart (Alliances, 1999).

²² Vgl. Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 1-3.

²³ Vgl. Noteboom, Bart (Alliances, 1999), S. 64.

Geschäftsführer und Inhaber auf eine Person fallen, sind beide Faktoren am höchsten konzentriert. Der Unternehmer trägt im vollen Umfang das finanzielle Risiko und ist daher auch der alleinige Entscheider. Im Vergleich dazu stellt sich die Verteilung der Entscheidungsrechte bei einem *Joint Venture* schon etwas anders dar: Hierbei verteilen sich die Entscheidungs- und Eigentumsrechte meistens zu gleichen Teilen auf die Kooperationspartner.²⁴ Das *Konsortium* ist die marktähnlichste Kooperationsform, da hier beide Partner weitgehend wirtschaftlich und rechtlich selbstständig bleiben. Konsortien werden meistens für spezielle Großprojekte in Form einer BGB-Gesellschaft gebildet und die Zusammenarbeit ist auf die Dauer des Projektes beschränkt.²⁵ Konsortien findet man heute zum Beispiel vermehrt in der Baubranche zur Abwicklung von Großaufträgen. Dazwischen befinden sich dann weitere Mischformen, wie *strategische Wissensnetzwerke* oder die *Managementholding*. Die grundlegenden Probleme, die bei den verschiedenen Netzwerkarten auftreten, sollen nun in Kapitel 2.3 in den Fokus treten.

2.3 Grundlegende Probleme

Risiko, Unsicherheit, Zufall und Irrtum

Um die nachfolgende Diskussion über die Grundproblematiken von Netzwerken, die unter den Oberbegriffen *Koordinations- und Motivationsprobleme* subsumiert werden können, besser zu verstehen, soll zunächst ein kurzer Blick auf die grundlegende Entstehung der beiden Probleme geworfen werden. Unternehmensnetzwerke bilden grundsätzlich ein Instrument zur *Unsicherheitsreduktion*. Beispielsweise besteht einer der Hauptgründe für die Bildung von Netzwerken darin, das *Risiko*, hervorgerufen durch sich verändernde Marktbegebenheiten oder andere äußere Einflüsse, auf mehrere Akteure zu verteilen und es damit für den Einzelnen zu verringern. *Risiko* ist das Ergebnis von *Unsicherheit*, die wiederum durch *Zufall* oder *Irrtum* entsteht. Unsicherheit an sich lässt sich in die Kategorien *objektive*, *subjektive*, *endogene* und *exogene* Unsicherheit untergliedern.²⁶ *Objektive* Unsicherheit ist die Unsicherheit aus mathematischer Perspektive. Sie liegt dann vor, wenn die Wahrscheinlichkeitsverteilung der verschiedenen möglichen Zustände einer Entscheidungssituation bekannt ist. Ein Akteur, der über diese Informationen verfügt, befindet sich in einer Situation der objektiven Unsicherheit, da er die mathematisch klar definierbare Wahrscheinlichkeitsverteilung kennt und seine Chance realistisch einschätzen kann. Der *Zufall* entscheidet dann darüber, ob nun das gewünschte Ergebnis eintritt oder nicht. Nun ist aber die

²⁴ Vgl. Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation, 2005), S. 181-182.

²⁵ Vgl. Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation, 2005), S. 182.

²⁶ Vgl. im Folgenden Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 13-22.

Wahrscheinlichkeitsverteilung einer Entscheidungssituation aufgrund fehlender Information oder der Unfähigkeit Informationen zu verarbeiten oftmals nicht bekannt. In diesen Situationen wird sie dann meistens auf irgendeine Weise geschätzt. Ob die Schätzung nun durch einen Experten, einen Algorithmus oder aus dem Bauch heraus erfolgt, ist an dieser Stelle nicht weiter relevant. Ausschlaggebend ist hierbei nur, dass der Akteur dann nicht mehr unter objektiver, sondern unter *subjektiver* Unsicherheit entscheidet. Das heißt die Wahrscheinlichkeit für das Eintreffen eines gewünschten oder ungewünschten Ergebnisses kann falsch sein, was dazu führt, dass der Akteur seine Chancen falsch einschätzt. Anders ausgedrückt: Der Akteur, der Experte oder der Algorithmus können sich in ihrer Einschätzung *irren*. In dieser Situation ist die unsichere Variable also nicht der Zufall, sondern die *Möglichkeit des Irrtums*. Darüber hinaus unterscheidet man *exogene* von *endogener* Unsicherheit. Die Abgrenzung der beiden Begriffe wird über die Einfluss- bzw. Steuerungsmöglichkeit der Unsicherheit definiert. Exogene Unsicherheit definiert sich dadurch, dass der Akteur keine Möglichkeit besitzt die Unsicherheit – egal ob subjektiv oder objektiv – durch Steuerungsmechanismen, wie zum Beispiel vertragliche Vereinbarungen, zu beeinflussen. Zur exogenen Unsicherheit lassen sich zum Beispiel Technologieentwicklungen, staatliche Reglementierungen oder Gebühren zählen. Demgegenüber besteht endogene Unsicherheit meist aus den möglichen Verhaltensweisen des Partners (Kontingenzen), der durch seine Handlungen den Nutzen des anderen positiv oder negativ beeinflussen kann. Um die Handlungen, die einen negativen Einfluss auf das Nutzenniveau des Anderen haben, zu reduzieren, können zum Beispiel vertraglich vereinbarte Sanktions- und Anreizmechanismen definiert werden. Aus endogener Unsicherheit entsteht einerseits das *Koordinationsproblem* und andererseits das *Motivationsproblem*, welche nachfolgend näher betrachtet werden sollen.

2.3.1 Das Koordinationsproblem

Das Koordinationsproblem ist eines der grundlegenden Probleme der Organisation und lässt sich wie folgt zusammenfassen: Durch Prozesse der Arbeitsteilung und Spezialisierung zur Bewältigung von Knappheit, entsteht ein hoher Abstimmungsbedarf und Informationsaustausch zwischen und innerhalb von Unternehmen.²⁷ Das Koordinationsproblem beschäftigt sich mit den Problemen der Entwicklung einer Organisationsstruktur, die es ermöglicht, dass jedem Teil der Wertschöpfungskette zur richtigen Zeit die richtigen Informationen und Ressourcen zur Verfügung stehen. Die

²⁷ Für einen Überblick vgl. Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation, 2005), S. 1-22.

Unternehmen stehen, kurz gesagt, vor einem Problem des *Nichtwissens* oder *Nichtkönnens*.²⁸

Property-Rights-Theorie

Property-Rights sind Handlungs- und Verfügungsrechte über bestimmte Ressourcen. Sie legen zum Beispiel fest, ob jemand eine Ressource nutzen darf (*usus*) oder ob er am erwirtschafteten Gewinn beteiligt wird (*usus fructus*). Die Zuordnung dieser Rechte kann auf mehrere Personen verteilt sein. In diesem Fall spricht man von *verdünnten* Property-Rights. Hieraus können sich dann *positive* und *negative* externe Effekte für die einzelnen Akteure ergeben.²⁹ Besonders deutlich zeigt sich diese Problematik bei öffentlichen Gütern, da hier Finanzierung und Nutznießung am weitesten auseinander fallen.³⁰ Positive externe Effekte sind zum Beispiel Netzeffekte, wohingegen Transaktionskosten negative externe Effekte darstellen. Verfügungsrechte haben weiterhin maßgeblichen Einfluss auf die Effizienz einer Produktionskette und damit auf den Wert einer Ware. Generell lässt sich festhalten: Je mehr Property-Rights ein Unternehmen an den benötigten Ressourcen hält, desto effizienter lässt sich der Produktionsprozess gestalten, wodurch folglich kostengünstiger produziert werden kann. Daneben ist die Kernaussage der Theorie, dass wirtschaftliche Prozesse niemals isoliert von den rechtlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden sollten und umgekehrt.

Implikationen für Unternehmensnetzwerke

In Bezug auf zwischenbetriebliche Kooperation leistet die Property-Rights Theorie hilfreiche Erklärungsansätze, da sich mit ihrer Hilfe Wirkungszusammenhänge vertraglich oder implizit festgelegter Vereinbarungen beschreiben lassen. Vertragliche Vereinbarungen über Handlungs- und Verfügungsrechte sind aus Sicht der Property-Rights-Theorie Grund für die Hierarchiebildung in Unternehmen. Denn die Verfügungsgewalt über notwendige Ressourcen hat maßgeblichen Einfluss auf die interne Organisation, das Machtgefüge und die Entscheidungsfindung. Eben dieser Aspekt spielt unter anderem im Hinblick auf Unternehmensnetzwerke eine zentrale Rolle. Wie in Kapitel 2.2 schon dargelegt, können Netzwerke auf viele verschiedene Arten geführt und organisiert werden. Aus der Netzwerkform wiederum ergeben sich typenspezifische Motivations- und Koordinationsprobleme, die jeweils eigene Anforderungen an die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, das Personal und das Management stellen. Heterarchisch geführte Unternehmensnetzwerke

²⁸ Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 26.

²⁹ Vgl. Milgrom Paul / Roberts, John (Economics, 1992), S. 295-300.

³⁰ Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 13-15.

beispielsweise stellen immense Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Schnittstellenpositionen, um den Bestand des Netzwerks langfristig zu erhalten.

2.3.2 Das Motivationsproblem

Während das zuvor behandelte Problem ein Problem des Nichtwissens oder Nichtkönnens war, geht es bei Motivationsproblemen um das *Nichtwollen*. In dieser Arbeit geht es besonders um die Betrachtung solcher Motivationsprobleme, da hier der Faktor Mensch von zentraler Bedeutung ist.

Das Gefangenendilemma (soziales Dilemma)

Die Entscheidungsfindung eines Individuums wird in der ökonomischen Theorie mit dem Kosten-/Nutzen-Kalkül beschrieben. Ein Akteur wählt demnach diejenige Handlungsalternative aus, die für ihn den größtmöglichen Nutzengewinn in Aussicht stellt. Nun sei an dieser Stelle vorweggenommen, dass dieses Kalkül den Entscheidungsfindungsprozess durchaus treffend beschreibt, jedoch noch zu klären ist, *welche* Kosten- und Nutzenarten hierbei berücksichtigt werden (sollten). Das klassische Beispiel für die Simulation einer Entscheidungssituation unter den beschriebenen Verhaltensannahmen, ist das spieltheoretische Modell des *Gefangenendilemmas*, was auch als *soziales Dilemma* bezeichnet wird.

		Spieler 2	
		Kooperieren	Defektieren
Spieler 1	Kooperieren	3 / 3	5 / 0
	Defektieren	0 / 5	1 / 1

Abb. 5: Das Gefangenendilemma (allg.)

Quelle: Axelrod, Robert (*Kooperation*, 2005), S.8.

Der Spielablauf dieser Entscheidungssituation gestaltet sich folgendermaßen: Beide Spieler müssen sich für eine Handlungsalternative entscheiden und dürfen keine Informationen austauschen. Somit muss sich jeder Spieler überlegen welche Kontingenz unabhängig von der Entscheidung des anderen für ihn am besten ist. Spieler 1 wägt nun die potenziellen Gewinne gegenüber den Verlusten ab. Hierzu nimmt er zunächst an, Spieler 2 würde sich kooperativ verhalten. In diesem Fall würde er eine Belohnung in Höhe von 3 beziehen, wenn er auch kooperiert oder er würde 5 erhalten, wenn er nicht kooperiert. Im zweiten Fall ist der Gewinn deswegen größer, weil er hierbei seinen Nutzen auf Kosten des Anderen erhöht, während im ersten Falle beide gewinnen. Im zweiten Schritt nimmt Spieler 1 an, der andere würde sich unkooperativ verhalten, also

defektieren. Jetzt würde Spieler 1 nichts erhalten, wenn er kooperiert und 1 wenn er ebenfalls defektiert. Spieler 2 trifft dieselben Überlegungen, was dazu führt, dass beide Spieler immer defektieren und somit jeder für sich ein suboptimales Ergebnis erzielt. Dieser kurze Umriss des Dilemmas beschreibt ganz allgemein die grundlegende Problematik des Motivationsproblems. Beide Spieler defektieren, weil sie aus ihrer Sicht keinen Anreiz – und damit keine Motivation – sich kooperativ zu verhalten erkennen. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass jeder Spieler dem anderen unterstellt, dass er nur auf die Maximierung seines eigenen Nutzens aus sei.³¹ Hierbei wird jedoch vergessen, dass bei diesem „Spiel“ durchaus eine Win-Win Situation möglich ist. Daneben kann es sein, dass die Auszahlungen der Spieler nicht symmetrisch oder vergleichbar sind.³² Gerade in Bezug auf Unternehmensnetzwerke wird dieser Aspekt im Folgenden noch von Bedeutung sein.

Der mit dem Gefangenendilemma beschriebene Wirkungszusammenhang lässt sich auf nahezu sämtliche Entscheidungssituationen übertragen. Die Akteure können Menschen, Staaten, biologische Systeme oder auch Unternehmen sein, die unter individueller Rationalität entscheiden und deren Entscheidungen mit Hilfe des Gefangenendilemmas modelliert und analysiert werden können. Um das soziale Dilemma auf Unternehmensnetzwerke übertragen zu können, muss die Anzahl der Akteure auf mindestens drei erhöht werden, was die Kooperationsproblematik deutlich verschärft. Es ist zum Beispiel bei Mehrpersonendilemmata nicht immer direkt ersichtlich, wer defektiert und wer kooperiert. Des Weiteren verteilen sich positive, als auch negative Effekte auf das Kollektiv, was eine Ermittlung des Gewinns beziehungsweise Verlusts der jeweiligen Entscheidung erschwert. Zudem sind die Folgen von defektivem Verhalten nicht direkt ersichtlich, sondern können sich erst im Laufe der Zeit herausstellen. Hierbei unterscheidet man zwischen *kollektiven Fallen* und *kollektiven Hindernissen*.³³ Kollektive Fallen, die auch mit dem Oberbegriff *Konsumdilemmata* zusammengefasst werden können, entstehen durch die Übernutzung gemeinsam genutzter Güter oder Ressourcen. Diese Übernutzung wirkt sich negativ auf den Nutzen eines jeden Nutznießers aus, da mit steigendem Konsum der Anteil des Einzelnen sinkt. Im Falle der kollektiven Hindernisse, oder auch *Produktionsdilemmata*, handelt es sich um eine Unterversorgung an gemeinsam genutzten Gütern oder Ressourcen, welche durch defektives Verhalten einzelner Individuen hervorgerufen wird. Durch die Tatsache, dass in Mehrpersonen-Dilemmata defektives Verhalten nicht sofort auffällt beziehungsweise zuzuordnen ist, erhöht sich die

³¹ Vgl. Axelrod, Robert (Kooperation, 2005), S. 11-13.

³² Vgl. Axelrod, Robert (Kooperation, 2005), S. 14 -16.

³³ Vgl. im Folgenden Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 9-12..

Gefahr opportunistischen oder defektiven Verhaltens. Wie aus den oben beschriebenen Punkten deutlich hervorgeht, ist das Motivationsproblem ein kritisches Erfolgskriterium für die Entstehung, den Bestand und den Erhalt von Kooperationen. Ansätze zur Lösung des sozialen Dilemmas in Unternehmensnetzwerken sollen in Kapitel 4 diskutiert werden.

Die Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie übernimmt weitgehend Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie.³⁴ Sie beschreibt im Allgemeinen die Beziehung zweier Akteure in einem Über-/Unterordnungsverhältnis. Der Principal ist hierbei in der übergeordneten Position, während der Agent ihm untersteht. Klassische Beispiele für solche Situationen sind beispielsweise die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber oder Auftraggeber und Auftragnehmer. Aufgrund fehlender Information ergibt sich für den Principal zunächst ein Auswahlproblem (*Adverse Selection*): Da er die wirkliche Qualifikation, also die Fähig- und Fertigkeiten des Agents nicht kennt (*hidden characteristics*) und auch keine Möglichkeit hat sie persönlich nachzuprüfen, besteht für ihn das Risiko den falschen Partner auszuwählen. Daneben besteht für den Principal das Problem der Nichtkontrollierbarkeit des Agents, was der Agent zu seinen Gunsten opportunistisch ausnutzen kann (*Moral hazard*): Dem Principal ist es aufgrund von Zeitmangel oder prohibitiv hoher Kontrollkosten nicht möglich die Handlungen des Agents ständig und umfassend zu kontrollieren. Dies führt dazu, dass er lediglich das Ergebnis der Arbeitsleistung beurteilen kann, ihm jedoch der Rückschluss auf ein eventuelles Fehlverhalten des Agents (*hidden action*) verwehrt bleibt. Zuletzt begibt sich der Principal, aufgrund spezifischer Investitionen in die Beziehung (*sunk costs*), in ein Abhängigkeitsverhältnis zu dem Agent (*Hold up*), welches dieser durch opportunistisches Verhalten ausnutzen kann (*hidden intention*).

Implikationen für Unternehmensnetzwerke

Die klassischen Probleme der Organisation aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie lassen sich ebenfalls auf Netzwerke übertragen. Auch hier ist es den Unternehmen nicht möglich die Qualifikation des potenziellen Partners detailliert nachzuvollziehen. Sie müssen sich auf Aussagen Dritter oder bestehender Netzwerkpartner verlassen, welche bereits Erfahrungen mit dem potenziellen Neukandidaten gemacht haben. Darüber hinaus ist aufgrund der Tatsache, dass beide Partner rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbstständig bleiben, die Gefahr opportunistischen Verhaltens eines Partners besonders groß. Hier gilt es, wie in Kapitel 4.2 genauer betrachtet wird, die Etablierung

³⁴ Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation, 2005), S. 56-62.

einer gemeinsamen Vertrauenskultur, gekoppelt mit effektiven Sanktionierungsmechanismen, zu fördern, um der Gefahr der *hidden action* entgegenzuwirken. Zuletzt ziehen zwischenbetriebliche Kooperationsformen zwangsläufig spezifische Investitionen (*sunk costs*) nach sich, was beide Partner in ein Abhängigkeitsverhältnis versetzt und von einem der Partner ausgenutzt werden kann. Außerdem besteht speziell bei Unternehmensnetzwerken die Gefahr, dass ein oder mehrere Partner die gemeinsam genutzten oder gebildeten Ressourcen Dritten zugänglich machen, was massive Folgen für die jeweiligen Unternehmen nach sich ziehen kann. Auch hier lässt sich das Risiko opportunistischen Verhaltens nur durch Interessen angleichende Maßnahmen auf ein Minimum reduzieren. Abbildung 6 zeigt die klassischen Probleme übertragen auf Unternehmensnetzwerke zusammenfassend in der Gegenüberstellung.

Organisationsproblem/ Unterscheidungskriterium	Adverse Selection		Moral Hazard		Hold-up
Informationsproblem des Principal (hier: der Netzwerkunternehmen)	Unbekannte Qualitätseigenschaften potenzieller Beitrittskandidaten		Anstrengungen des Agent nicht beobachtbar bzw. beurteilbar		Unvollständigkeit von Verträgen
Problemursache / Einflussgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften		Überwachungsmöglichkeiten und -kosten		Spezifische Investitionen
Verhaltensspielraum des Agent (hier: der Netzwerkunternehmen)	Vor Vertragsabschluss		Nach Vertragsabschluss		Nach Vertragsabschluss
Art der Problembewältigung	Signaling/ Screening	Interessenangleichung	Interessenangleichung	Monitoring	Interessenangleichung
Beispiele zur Problemlösung (bezogen auf Netzwerke)	Qualitätszertifikate (DIN/ISO); Bürgschaften von anderen Netzwerkpartnern; Reputation	Reputation als Pfandeinlage des Agenten	Kapitalbeteiligung an dem Unternehmen mit größtem Wertschöpfungsanteil	Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen; Ergebnismonitoring durch Einsatz von Interorganisationssystemen	Bürgschaften; Leistungsgarantien

Abb. 6: Probleme und Lösungsansätze aus Sicht der Principal-Agent-Theorie

in Anlehnung an Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation, 2005), S. 77. und Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 64-67.

Wie die Abbildung zeigt, bieten sich zur Lösung der klassischen Organisationsprobleme verschiedene Vorgehensweisen an. Zentraler Einflussfaktor bei der operationalen

Umsetzung ist das zu Grunde liegende Menschenbild. Die verschiedenen Menschenbilder der Theorie, sowie deren Entwicklung im Zeitverlauf sollen Thema des 3. Kapitels sein.

3 Menschenbilder in den sozialwissenschaftlichen Theorien

3.1 Der Mensch als Opportunist: Homo oeconomicus und Rational Choice

„Bei dieser großen Furcht, welche die Menschen allgemein gegeneinander hegen, können sie sich nicht besser sichern, als dadurch, dass einer dem anderen zuvorkommt oder so lange fortfährt, durch List und Gewalt sich alle anderen zu unterwerfen, als noch andere da sind, vor denen er sich zu fürchten hat.“

Thomas Hobbes (1588-1679)

3.1.1 Grundannahmen

Das zu Grunde liegende Menschenbild des Homo oeconomicus korreliert mit den staatsphilosophischen Überlegungen von Thomas Hobbes.³⁵ Die Begründung des Staates führt Hobbes darauf zurück, dass die Menschen in Furcht voreinander leben. Aus Furcht davor andere könnten ihm seinen Besitz, seinen Ruhm oder sein Leben rauben, trifft der Mensch Maßnahmen zur Prävention, indem er versucht andere zu unterwerfen.³⁶ Es kommt zum Krieg aller gegen alle, der nach Hobbes nur durch die Schließung eines Gesellschaftsvertrags aufgelöst werden kann. Hierbei übergeben die Menschen ihre Macht an ein staatliches Oberhaupt, den *Leviathan*, der dann so viel Macht besitzt, dass er den Frieden zwischen den Menschen erzwingen kann.³⁷ Der Staat wird als allwissendes, gottähnliches Wesen angesehen, dem es gelingt die selbstzerstörerische Natur des Menschen zu bändigen. Das pessimistische Menschenbild Hobbes findet sich in den Grundannahmen des Homo oeconomicus von Adam Smith wieder. Grundsätzlich wird hierbei jedem Menschen der Hang zu opportunistischem Verhalten unterstellt. Smith erkennt, dass die Eigenliebe des Menschen auch zum Wohle aller genutzt werden kann und fordert völlige Freiheit des Wirtschaftens.³⁸ Die „unsichtbare Hand“ des Marktes führt dann dazu, dass gleichermaßen dem Individualnutzen und dem gesellschaftlichen Wohlfahrtsinteresse bestmöglich Rechnung getragen wird. Das heutige Verständnis des Homo oeconomicus in der Literatur suggeriert vor allem drei grundsätzliche Annahmen. Erstens wird auch hier davon ausgegangen, dass Menschen zu opportunistischem Verhalten neigen. Ein Individuum wählt demnach die Handlungsalternative aus, die seinen eigenen Nutzen maximiert unabhängig davon welche Konsequenzen dies für

³⁵ Vgl. Hobbes, Thomas (*Leviathan*, 1976), im Besonderen Kapitel 13.

³⁶ Vgl. Hobbes, Thomas (*Leviathan*, 1976), S. 113-115.

³⁷ Vgl. Hobbes, Thomas (*Leviathan*, 1976), S. 151 ff.

³⁸ Vgl. Hesch, Gerhard (*Menschenbilder*, 1997), S. 66.

andere haben könnte.³⁹ Hierzu wägt es die Kosten gegenüber dem Nutzen ab, was als Kosten-/Nutzen-Kalkül bezeichnet wird. Zweitens unterstellen die meisten Theorien – abgesehen von spieltheoretischen Ansätzen – begrenzte Rationalität. Drittens wird davon ausgegangen, dass dem Menschen nicht alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Der Mensch verfügt also in einer Entscheidungssituation nicht über alle für die Entscheidung relevanten Informationen, weil er sie entweder nicht wahrnimmt, ihm die Information verwehrt bleibt oder er unfähig ist, die Information zu verarbeiten. Nach diesen modelltheoretischen Annahmen, scheint altruistisches Verhalten von Menschen durchweg als ausgeschlossen. Allerdings trifft dies, wie im weiteren Verlauf noch verdeutlicht werden soll, nur teilweise zu. Zunächst soll ein Blick auf die praktischen wie theoretischen Auswirkungen des Homo oeconomicus geworfen werden.

3.1.2 Modelltheoretische Ausprägungen

Die Entstehung industrieller Großbetriebe gegen Ende des 19. Jahrhunderts stellte den Gedanken einer optimalen Arbeits- und Ablauforganisation in den Mittelpunkt organisationstheoretischer Forschung.⁴⁰ Aus dieser Motivation heraus entwickelte sich das von Frederick Winslow Taylor gegründete „Scientific Management“. Taylor legte die Wissenschaft als grundlegendes Vorgehensprinzip zugrunde und versuchte mit ihrer Hilfe die Gestaltung einer effizienten Arbeitsumgebung zu realisieren. Daneben versprach er sich durch wissenschaftlich fundierte Analysen der Arbeitsprozesse die Aufhebung des klassischen Konflikts zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, da die Wissenschaft als objektives Messinstrument in der Lage war beide Seiten gleichermaßen von ihrer Richtigkeit zu überzeugen. Das Menschenbild im Taylorismus ist weitgehend deckungsgleich mit dem Homo oeconomicus. Auch Taylor geht davon aus, dass der Mensch im Grunde egoistisch ist. Allerdings beschränkt Taylor die Bedürfnisse des Menschen auf ausschließlich monetäre Anreize. Aus diesem Grund schlägt er die Implementation eines leistungsbezogenen Entlohnungssystems vor, um die Motivation der Arbeiter zu steigern. Der Mensch ist aus tayloristischer Perspektive von Grund auf arbeitsfaul, was zu der Schlussfolgerung führt, dass die Arbeiter einer ständigen systematischen Kontrolle bedürfen.

Obwohl die Intention Taylors nicht darauf abzielte den Menschen zu „maschinisieren“, d.h. ihn als völlig berechenbaren Produktionsfaktor anzusehen, wurden seine Erkenntnisse jedoch genauso fehlinterpretiert und führten zu einer Entmenschlichung der Arbeitsverhältnisse, die ihren Höhepunkt im Zuge der industriellen Revolution erreichte.

³⁹ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 67 ff.

⁴⁰ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 68-69.

Einen guten Einblick über die Folgen einer rein von Vernunft beherrschten, utilitaristischen Gesellschaft gibt Charles Dickens in seinem Roman „Hard Times“. Hierin deckt er die Missstände in einer Gesellschaft, in der Rationalität und Statistik menschliche Emotionen gänzlich ersetzen, am Beispiel der imaginären Stadt Cocketown auf. Hierauf soll jedoch nur zur weiteren Lektüre verwiesen sein. Abschließend wird das Menschenbild des Homo oeconomicus nochmals knapp zusammenfassend festgehalten.

Das Menschenbild des Homo oeconomicus
<ul style="list-style-type: none">• Der Mensch ist ein Eigennutzmaximierer und daher von Grund auf egoistisch.• Der Mensch ist von Natur aus passiv und handelt irrational und muss deswegen durch Kontrolle und monetäre Anreize motiviert werden, um seine Ziele mit den Zielen der Unternehmung in Einklang zu bringen.• Der Mensch verfügt nur über eine begrenzte Rationalität.• Seine Auffassungs- und Informationsverarbeitungsgabe ist beschränkt.

*Abb. 7: Das Menschenbild des Homo oeconomicus
in Anlehnung an Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 199), S.72 und S.78.*

3.1.3 Kritische Würdigung

Das Menschenbild des Homo oeconomicus ist als Heuristik für menschliches Verhalten anzusehen und deckt nur einen Teil menschlichen Verhaltens ab.⁴¹ Das zugrunde liegende Denkmuster (Kosten-/Nutzen-Kalkül) beschreibt die menschliche Entscheidungsfindung zwar in der Grundidee treffend, es ist jedoch entscheidend welche Kategorien von Kosten und Nutzen in die Betrachtung mit einfließen. Eine Beschränkung des menschlichen Anreiz- und Sanktionsmechanismus auf rein monetäre Faktoren, wie es der Taylorismus vorschlägt, ist demnach zu oberflächlich und daher suboptimal.⁴² Die Annahme einer grundsätzlichen Arbeitsaversion des Menschen bedarf ebenfalls kritischer Hinterfragung, denn die Praxis hat gezeigt, dass Menschen durchaus leben, um zu arbeiten, da Arbeit an sich mehr sein kann als „nur“ ein Mittel zum Zweck.⁴³

⁴¹ Vgl. Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S.16-18.

⁴² Vgl. hierzu auch Mc Gregor, Douglas (Mensch im Unternehmen, 1973), S. 54-57.

⁴³ Vgl. z.B.: Hentze, Joachim / Kammel, Andreas (Personalwirtschaftslehre, 2001), S. 11-14.

3.2 Der Mensch als soziales Wesen: Die Gegenbewegung zum Taylorismus

„Der stärkste Trieb in der menschlichen Natur ist der Wunsch, bedeutend zu sein.“

John Dewey (1859-1952)

3.2.1 Grundannahmen

Die gesellschaftlichen Missstände, die sich im Zuge des Taylorismus abzeichneten, sorgten für massiven Protest und lieferten zugleich die Motivation sich mit der Rolle des Menschen in Unternehmen näher zu beschäftigen.⁴⁴ In der Literatur wird dieser Wandel oftmals mit dem Oberbegriff der *Human-Relations-Bewegung* bezeichnet. Eine der einflussreichsten Studien verhaltenswissenschaftlicher Forschung, denen heutzutage gerne der Titel einer oppositiven Stellung gegenüber dem Scientific Management zugeschrieben wird, sind die *Hawthorne-Studien* zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu nennen. Die Kernaussage dieser Studien besagt, dass die Arbeitsleistung des Menschen nicht nur von objektiven Arbeitsbedingungen abhängt, sondern im Wesentlichen auch von sozialen Aspekten beeinflusst wird. Der Mensch sollte als soziales Wesen begriffen werden, dessen Verhalten kein ausschließliches Produkt seiner eigenen Erfahrungen und Neigungen ist. Der Mensch orientiert sein Verhalten vielmehr bewusst oder unbewusst an implizit vereinbarten Normen und Verhaltensgrundsätzen sozialer Gruppen, an denen er partizipiert. Zusammenfassend sollen die Kernaussagen der Hawthorne-Studien hier noch einmal kurz festgehalten werden:⁴⁵

- 1) der Mensch wird vorwiegend über soziale Bedürfnisse und nicht ausschließlich durch monetäre Anreize motiviert
- 2) der Mensch ist ein soziales Wesen
- 3) der Mensch passt sein Verhalten dem Gruppenverhalten beziehungsweise den in ihr herrschenden Regeln und Normen an

Neben den Erkenntnissen verhaltenswissenschaftlicher Ansätze, sind ebenfalls die motivationstheoretischen Ansätze von Abraham Maslow, Frederick Herzberg und Douglas McGregor von einschlägiger Bedeutung für die Arbeitspsychologie. Abraham Maslow untersuchte Einflussgrößen der Arbeitszufriedenheit und entwickelte mit Hilfe psychologischer Experimente Mitte des 20. Jahrhunderts die heutzutage gern zitierte *Bedürfnishierarchie* des Menschen.⁴⁶ Der Mensch strebt demnach zunächst nach Befriedigung physiologischer Grundbedürfnisse, wie z.B.: Nahrung und Schlaf. Ist dieses Bedürfnis gestillt, klettert der Mensch in der Hierarchie nach oben und strebt nach

⁴⁴ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 84.

⁴⁵ Vgl. im Folgenden Hentze, Joachim / Kammel, Andreas (Personalwirtschaftslehre, 2001), S. 13 und Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 87-89.

⁴⁶ Vgl. Neuberger, Oswald (Führung, 2002), S.96-97 und Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 91.

höheren Zielen bis er beim höchsten Ziel der *Selbstverwirklichung* angekommen ist. Frederick Herzberg entwickelte basierend auf der Bedürfnishierarchie die *Zweifaktorentheorie*, die zwischen *Motivatoren* und *Hygienefaktoren* unterscheidet. Grundlegende Aussage der Zweifaktorentheorie ist es, dass diejenigen Faktoren, welche Arbeitszufriedenheit erhöhen, nicht im Umkehrschluss zu Arbeitsunzufriedenheit führen, wenn sie nicht erfüllt werden. Dasselbe gilt für die Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen. Folglich bedeutet dies, dass das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern Keine- Arbeitszufriedenheit ist und umgekehrt. Hygienefaktoren beschreiben dann diejenigen Faktoren, die Arbeitsunzufriedenheit verhindern, während Motivatoren die Arbeitszufriedenheit steigern.⁴⁷ Zu den Hygienefaktoren zählt Herzberg beispielsweise Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit und den Führungsstil, während Anerkennung, Leistungserfolg und Entfaltungsmöglichkeiten zu den Motivatoren gehören. Lohn und Gehalt finden sich in beiden Kategorien wieder, weil sie gleichzeitig Unzufriedenheit entgegenwirken, als auch die Motivation zu einem gewissen Maße steigern können. Es kann jedoch auch sein, dass ein Hygienefaktor, wie zum Beispiel die Arbeitsplatzsicherheit, durchaus auch motivierenden Charakter aufweist, wenn dieser Aspekt vorher nicht berücksichtigt wurde. Die Grenzen zwischen den Kategorien sind also nicht so scharf, wie es zunächst scheint. Eine weitere zentrale Theorie der motivationstheoretischen Forschung sind die beiden Theorien X und Y von D. McGregor. Theorie X spiegelt hierbei das tayloristische rational-ökonomische Menschenbild wider. Der Mensch ist demnach von Grund auf arbeitsfaul und muss deswegen durch Kontrolle und Androhung von Strafe zur Arbeit gezwungen werden. McGregor verwirft dieses Menschenbild mit der Begründung, dass die in dem Menschenbild definierten Verhaltensannahmen dazu führen, dass das Management sich entsprechend als Kontrolleur versteht und damit das beschriebene Verhalten erst hervorruft. Das Menschenbild der Theorie X wird damit zur *Self-Fulfilling-Prophetic*. Auch er bezieht sich auf Maslows Kernaussage, dass das höchste Ziel des Menschen die Selbstverwirklichung ist und entwickelt ein neues idealtypisches Menschenbild in seiner Theorie Y.

Hiernach ist der Mensch kein arbeitsfaules, verantwortungsscheues Wesen, dessen Triebe es einzuschränken gilt. Es hängt vielmehr alles davon ab, ob der Mensch seine eigenen Ziele mit denen des Unternehmens verbinden beziehungsweise in Übereinstimmung bringen kann. Gelingt dies, so setzt der Mensch freiwillig seine gesamte Kraft und Anstrengung dafür ein, dieses Ziel zu erreichen. Die Kreativität, die er hierbei an den Tag

⁴⁷ Vgl. im Folgenden Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara B. (Motivation, 1993), S. 114 ff..

legt, ist nach McGregor das bisher ungenutzte menschliche Potenzial, das es freizusetzen gilt. Die Grundannahmen der beiden Theorien sind in Abbildung 8 nochmals kurz gegenübergestellt.

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> • Der Mensch hegt eine Abneigung gegen Arbeit und versucht sie daher zu vermeiden. • Er muss deswegen mit ständiger Kontrolle und Strafandrohung zur Arbeit gezwungen werden. • Der Mensch scheut Verantwortung, besitzt wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit bedacht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mensch besitzt keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, sondern kann Arbeit durchaus als Quelle der Zufriedenheit ansehen, wenn seine Ziele mit dem Unternehmensziel übereinstimmen. • Der Mensch muss nicht fremd kontrolliert werden. Er zeigt Selbstdisziplin und Selbstkontrolle, wenn er sich Zielen verpflichtet fühlt. • Die Verpflichtung gegenüber Zielen hängt von der Belohnung ab, die der Mensch erwarten kann. Am meisten Verpflichtung empfindet der Mensch, wenn er durch das Ergebnis sein Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung befriedigen kann. • Der Mensch sucht nach Verantwortung und umgeht sie nicht. Er meidet lediglich die Aufgaben, bei denen er schlechte Erfahrungen gesammelt hat. • Der Mensch besitzt ein enormes kreatives Potenzial zur Lösung organisatorischer Probleme, das von großem Nutzen für das Unternehmen sein kann.

Abb. 8: Theorie X und Y nach McGregor im Vergleich

Quelle: Mc Gregor, Douglas (Mensch im Unternehmen, 1973), S. 61-62.

Als Konsens aus den zuvor beschriebenen Theorien bildete sich das Menschenbild des entscheidungsorientierten Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre heraus, das die Kernpunkte der verschiedenen wissenschaftlichen Forschungen wie folgt verbindet:

Das Menschenbild des nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen
<ul style="list-style-type: none"> • Die menschlichen Motive lassen sich hierarchisch wie folgt ordnen: <ol style="list-style-type: none"> 1. physiologische Bedürfnisse 2. Sicherheitsbedürfnisse 3. Soziale Bedürfnisse 4. Bedürfnisse nach Achtung 5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung • Der Mensch strebt nach Autonomie und Unabhängigkeit. • Der Mensch ist vor allem selbst-motiviert und selbst-kontrolliert. Äußere Anreize und Kontrolle stehen seiner Entfaltung entgegen. • Wenn man ihm die Chance lässt, dann integriert der Mensch freiwillig seine Ziele mit denen der Organisation. Es besteht also kein Trade-off zwischen Selbstverwirklichung und Arbeitsleistung

Abb. 9: Das explizite Menschenbild des nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen in Anlehnung an Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S.105.

3.2.2 Modelltheoretische Ausprägungen

Den zuvor beschriebenen Erkenntnissen der Human-Relations-Bewegung gelang es erst sehr spät Einfluss auf die bestehenden Organisationsstrukturen zu nehmen und es ist ihnen auch bis heute nicht gelungen sich vollends durchzusetzen. Dies sehen viele Autoren vor allem darin begründet, dass Märkte mit industriellen Strukturen vornehmlich nach Effizienzkriterien beurteilt werden. Hierbei erscheint dann oftmals das tayloristische Organisationsmodell als das effizienteste.⁴⁸ Im Zuge der sog. *Humanisierungsdebatte* gegen Ende der 60er Jahre zeichnete sich dann allmählich ein erster Wertewandel innerhalb der Managementlehre und der Gesellschaft ab.⁴⁹ Auslöser der Humanisierungsdebatte war vornehmlich, dass die materiellen Bedürfnisse der Menschen innerhalb der Gesellschaft weitgehend gedeckt waren und somit die Ansprüche an die Arbeit größer wurden. Neue Prinzipien der Arbeitsorganisation entstanden, wie zum Beispiel das der Bildung autonomer Teilgruppen oder das Prinzip des *Job rotation*, *Job enlargement* und *Job enrichment*.⁵⁰ In jüngster Vergangenheit finden sich diese neuen Prinzipien der Arbeitsorganisation häufig vor allem auf Märkten der New Economy, aber auch zunehmend auf den klassischen Märkten. Das klassische Berufsbild des Managers wandelt sich in seinen Aufgaben von der Rolle des „Kontrolleurs“ in eine Vermittlerrolle, die zur Aufgabe hat, zwischen den verschiedenen Ansichten und Zielsetzungen von Mitarbeitern oder Abteilungen den bestmöglichen Kompromiss zu finden. Der zentrale Erfolgsfaktor des Managers heißt hierbei *Kommunikation*. Er wirkt als Coach, der zunächst eine beratende Stellung einnimmt und nur wirklich erfolgskritische Entscheidungen mitbeeinflusst.

3.2.3 Kritische Würdigung

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung und der Humandebatte leisteten einen ersten, entscheidenden Beitrag zur „Resozialisierung“ der Unternehmenswelt. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass der Mensch kein isolierter Produktionsfaktor, sondern ein komplexes Wesen ist, welches in Wechselwirkung mit seinem sozialen Umfeld steht. Das Kosten-/Nutzen-Kalkül bleibt als Entscheidungsheuristik grundsätzlich weiter bestehen, nur dass die Kosten- und Nutzenarten um soziale Kategorien, wie Anerkennung und Selbstverwirklichung ergänzt wurden. Die Bedürfnishierarchie nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg als Grundlage bieten zwar zum Teil hilfreiche Erklärungsansätze über

⁴⁸ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 108-109.

⁴⁹ Vgl. im Folgenden Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 101-103.

⁵⁰ Vgl. hierzu Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 475-477.

menschliche Verhaltensweisen, sind jedoch für praktische Anwendungen noch zu allgemein.⁵¹ Das Hierarchiemodell beispielsweise erlaubt keine Rückschritte, wenn eines der unteren Bedürfnisse nicht mehr gestillt wird. Bei der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, kann es zu Überschneidungen der Faktoren kommen, was eine trennscharfe Kategorisierung erschwert. Generell kann es darüber hinaus durchaus sein, dass dem Menschen aus irgendwelchen Gründen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung verwehrt bleibt und an dessen Stelle andere Ziele treten, was jedoch in den Theorien unberücksichtigt bleibt. Des Weiteren stellt sich die Frage, inwieweit Selbstverwirklichung überhaupt „erreicht“ werden kann, denn genauso wie ein Zustand des „Glücks“ nicht „erarbeitet“ werden kann ist auch Selbstverwirklichung ein Zustand, der eintritt, ohne dass man ihn direkt angestrebt.

3.3 Der Mensch in neuen Organisationsformen: Die Wiederentdeckung des Menschen als Erfolgsfaktor

„Wenn wir die Menschen behandeln, wie sie sind, so machen wir sie schlechter. Wenn wir sie so behandeln, wie sie sein könnten, so helfen wir ihnen, besser zu werden.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Der sich vollziehende gesellschaftliche Wertewandel seit dem Ende der 60er Jahre, wirkt sich besonders in jüngster Vergangenheit auch auf die Wirtschaft aus. Das Verlangen nach sinnstiftender, autonomer Arbeit versetzt die Unternehmen in Zugzwang, was neue Prinzipien der Arbeitsorganisation zur Folge hat. Es lässt sich folglich im Bezug auf Unternehmen also nicht von einem Wertewandel i.e.S. sprechen, da die Unternehmen mit neuen Prinzipien der Arbeitsorganisation lediglich auf eine sich ändernde Nachfrage des Arbeitsmarktes reagieren. Sie handeln demnach also nicht aus der Erkenntnis heraus, dass die klassischen Methoden der Arbeitsorganisation als „unsozial“ empfunden werden. Nichtsdestotrotz zeigt sich ein Umdenken der Wirtschaft zumindest dahingehend, dass der Mensch, wenn er motiviert ist, deutlich mehr und qualitativ hochwertigere Leistung erbringt, als dies mit Mechanismen der Kontrolle und Strafandrohung erzwungen werden kann. Zudem haben viele mittelständische Unternehmen der deutschen Wirtschaft erkannt, dass sie den sich zukünftig weiter verschärfenden Preiskampf langfristig nicht gewinnen können. Aus diesem Grund investieren sie vor allem in Kundenbindung und bieten Zusatzdienstleistungen an, um sich von den Mitbewerbern zu differenzieren. Das Personal wird dadurch zum

⁵¹ Vgl. Hentze, Joachim / Kammel, Andreas (Personalwirtschaftslehre, 2001), S. 14.

entscheidenden Erfolgsfaktor.⁵² Das Thema *Motivation* und *Kommunikation* tritt mehr denn je in den Fokus. Damit einhergehend erhöht sich der Bedarf einer multidisziplinären Organisationsforschung, die Elemente der Betriebswirtschaftslehre mit denen der Soziologie und Psychologie verbindet. Dies erfordert eine Öffnung der verschiedenen Wissenschaften zueinander, um aufschlussreiche Forschungen und Lehrkonzepte entwickeln zu können. Um hierfür die nötige Motivation zu schaffen, soll zunächst ein Blick auf die möglichen Erfolgspotenziale eines ganzheitlichen Menschenbildes geworfen werden.

3.3.1 Ungenutzte menschliche Potenziale

Wie die Theorie Y von McGregor zeigt, kann der Mensch mehr leisten, als man ihm zunächst beigemessen wird, wenn er ein Ziel vor Augen hat und gewillt ist dieses Ziel zu erreichen. Die Hinwendung zu einem „weicheren“ Management, kann dies erreichen und das kreative Potenzial des Menschen für sich nutzbar machen. Unter „weichem“ Management versteht man jedoch nicht die Hinwendung zu einem *Laisser-faire* Führungsstil, sondern es verfolgt das Prinzip der *Integration* der Mitarbeiter in das Unternehmen.⁵³ Umso vollständiger dieser Integrationsprozess gelingt, desto mehr kreatives Potenzial kann internalisiert werden. Die potenziellen Erfolgsfaktoren einer integrativen Organisationsstruktur und deren positiven Auswirkungen sind in Abbildung 10 aufgelistet:

⁵² Vgl. Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 455-456.

⁵³ Mc Gregor, Douglas (Mensch im Unternehmen, 1973), S. 63-64.

Auswirkungen und Erfolgspotenziale einer integrativen Organisationsstruktur	
.. auf das Personal	...auf das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Leistungsbereitschaft und freiwilliger Arbeitseinsatz des Personals 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Durchlaufzeiten; Optimierung der Geschäftsabläufe; höhere Qualität der Arbeitsleistung;
<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Identifikationsgrad mit dem Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltig langfristige Bindung des Personals an das Unternehmen; Imageverbesserung (starkes Branding); Attraktivitätssteigerung d. Unternehmens gegenüber Neubewerbern („Sog-Erzeugung“)
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Selbstwertgefühls und Wohlbefindens des Personals 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Erhaltung der Arbeitseffizienz
<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz kreativer Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ständige Optimierung vorhandener Geschäftsprozesse; Förderung innovativer Neuentwicklungen auf allen Geschäftsebenen
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Akzeptanz- und Adaptionsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Leichtere Umsetzung von Umstrukturierungen oder Einführungen von Neuerungen (Bsp.: Neues Informationssystem); Leichtere Akzeptanz von Führungsentscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Gruppenzugehörigkeitsgefühls gegenüber Kollegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Teamarbeit und Etablierung eines „Wir- Gefühls“; Förderung der CI

Abb. 10: Auswirkungen und Erfolgspotenziale einer integrativen Organisationsstruktur

Quelle: eigene Darstellung

So vielversprechend eine integrative Organisationsstruktur auch zunächst erscheinen mag, so weist ihre praktische Umsetzung gleichbedeutende Hindernisse auf. Dass Menschen sich nicht einfach per Anordnung zu einem Unternehmen verpflichtet fühlen, ist offensichtlich und begründet zudem die Komplexität und Schwierigkeit des Problems. Die spezifischen Anforderungen, die ein integratives Führungs- und Organisationsprinzip mit sich bringen, werden nachfolgend näher betrachtet werden.

3.3.2 Anforderungen an das Management und Personal

Um die in 3.3.1 angesprochenen Erfolgspotenziale in die Tat umzusetzen bedarf es einer grundsätzlichen Neuorientierung des Managements und des Personals. Da es sich hierbei nicht nur um rein strukturelle, sondern ebenfalls um psychologische Prozesse handelt, muss dieser Prozess also nicht nur formell in Form einer Neuordnung der Arbeitsabläufe, wie zum Beispiel die Erschaffung autonomer Teilgruppen, sondern auch in Form eines Umdenkens in den Köpfen der Belegschaft erfolgen.⁵⁴ Dabei ist es zunächst notwendig

⁵⁴ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 146-148.

vom klassischen Verständnis des Managements als Kontrollinstanz Abschied zu nehmen und sich als Koordinationsinstrument mit Vorbildfunktion zu begreifen.⁵⁵ Für das Gelingen ist es von zentraler Bedeutung, die vorherrschende „Misstrauenskultur“ durch eine „Vertrauenskultur“ zu ersetzen. Dies gelingt nur, wenn dieses Prinzip top-down, also von der Managementebene an „vorgelebt“ und praktiziert wird. Wer das Prinzip einer integrativen Führung als reines „Werkzeug“ zur Effizienzsteigerung ansieht, wird in seinem Vorhaben kläglich scheitern. *Zuerst* muss also das Management die Voraussetzungen für eine mitarbeiterorientierte Führung verstanden und verinnerlicht haben, bevor es an die Umsetzung geht.⁵⁶ Erste Voraussetzung für Vertrauensbildung innerhalb des Unternehmens ist Transparenz. Entscheidungen und Visionen des Managements müssen klar verständlich kommuniziert werden und zugänglich sein. Die Etablierung eines Unternehmensleitbildes ist hier ein zentraler Aspekt.⁵⁷ Zudem ergeben sich hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz des Managements. Das klassische patriarchalische Bild des Unternehmers weicht hier einem demokratisch orientierten Anforderungsprofil. Selbstreflektion und ein angemessener Umgang mit Kritik sind hier ebenfalls zentrale Einflussgrößen.⁵⁸ Sind die Voraussetzungen von der Führungsebene her gegeben, so gilt es im zweiten Schritt das Personal ebenfalls zu einer Neuorientierung zu bewegen. Wie schon erwähnt, kann dieser Prozess nicht durch äußere Einflüsse „erzwungen“ werden und erfordert deswegen vor allem Zeit und Geduld. Der Führungsstil und die Unternehmenskultur eines Unternehmens spielen ebenfalls im Hinblick auf zwischenbetriebliche Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Die Entwicklung einer gemeinsamen Netzwerkkultur bzw. die Anpassung der verschiedenen Leitbilder der Unternehmen sind von entscheidender Bedeutung für den Erhalt einer Kooperationsbeziehung.

Für die Etablierung einer mitarbeiterorientierten Führung und Organisation, muss das Menschenbild der Theorie Y um weitere Punkte ergänzt werden.

3.3.3 Das ganzheitliche Menschenbild

Die oben beschriebenen Erkenntnisse über das menschliche Verhalten stehen mit den zuvor beschriebenen Menschenbildern nicht vollständig in Konkurrenz.

⁵⁵ Vgl. Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 466 ff.

⁵⁶ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 144-145.

⁵⁷ Für einen Überblick über Unternehmenskulturen und -Visionen und deren praktische Umsetzung vgl. Weissman, Arnold (Strategien für den Mittelstand, 2006), vor allem die Seiten 27-42.

⁵⁸ Für einen Überblick über das Anforderungsprofil an das „neue“ Management Forunier, Cay von (Führung, 2006) vor allem die Seiten 26-40 und 125-136.

Das Kosten-/Nutzen-Kalkül beispielsweise bleibt als Prozess der Entscheidungsfindung weiterhin bestehen, wird jedoch um weitere Kosten- und Nutzenarten, wie z.B. das Empfangen und Schenken von Vertrauen oder die Fähigkeit zur Empathie ergänzt. Emotionen gewinnen an Stellenwert und werden erstmals in die Betrachtung miteinbezogen. Grund für die jahrelange Missachtung emotionaler Einflüsse ist der *Rationalitätsmythos*, der vor allem in den klassischen Theorien zugrunde gelegt wurde.⁵⁹ Die pessimistisch– egoistische Einschätzung des Menschen wird mit dem Argument sich selbst erst hervorzurufen verworfen und durch eine optimistische auf die menschlichen Potenziale ausgerichtete Perspektive ersetzt. Zusammenfassend soll nun das zuvor implizit beschriebene Menschenbild nochmals explizit festgehalten werden.

Das ganzheitliche Menschenbild
<ul style="list-style-type: none"> • Der Mensch ist kreativ. • Der Mensch besitzt soziale Kompetenz. • Der Mensch handelt eigenverantwortlich und ist zur Selbstführung bereit. • Der Mensch ist kommunikativ. • Der Mensch ist zu Emotionen und Empathie fähig. • Der Mensch ist kooperativ. • Der Mensch ist vertrauenswürdig und schenkt Vertrauen. • Der Mensch orientiert sich am Verhalten anderer, was zur Folge hat, dass er diese Fähigkeiten nur dann bereitwillig einsetzt, wenn sein Umfeld ihn dazu einlädt. • Der Mensch hat die Fähigkeit andere mit seinem Verhalten anzustecken. Das Management muss daher den Menschen ganzheitlich betrachten und behandeln. • Der Mensch trifft Entscheidungen unter begrenzter Rationalität und verfügt über eine begrenzte Informationsverarbeitungsgabe. • Seine Entscheidungen fällt der Mensch aufgrund eines Kosten-/Nutzenkalküls, wobei er die Kosten und den Nutzen nicht nur nach objektiv messbaren, sondern auch nach subjektiv empfundenen, sozialen Maßstäben abschätzt.

*Abb. 11: Das ganzheitliche Menschenbild
in Anlehnung an Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S.150.*

Die Etablierung eines ganzheitlichen Menschenbildes ist Grundvoraussetzung für die folgenden Betrachtungen des Faktors Mensch in Unternehmensnetzwerken. Die Erkenntnis über die bisher ungenutzten menschlichen Potenziale und der Wille sie freizusetzen ist die Basis, welche die Thesen des 4. Kapitels begründen bzw. erst ermöglichen.

⁵⁹ Vgl. Steger, Thomas (Emotionen, 2001), S. 6-8.

4 Der Faktor Mensch in Unternehmenskooperationen

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, ist der Schlüsselfaktor in kooperativen Verhältnissen der Mensch. Er entscheidet bewusst oder unbewusst durch sein Verhalten über den Fortgang der Kooperationsbeziehung. Dies soll ebenfalls Basis der folgenden Überlegungen über die Instandhaltung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit sein. Das Verhalten bzw. die Verhaltensspielräume des Menschen werden aus der Perspektive der klassischen Soziologie durch die Sozialstruktur beeinflusst. Die soziale Struktur, also zum Beispiel das gesellschaftliche Umfeld, begrenzt durch Normen und andere Zugehörigkeitsmerkmale den Handlungsspielraum einzelner Individuen.⁶⁰ Hierbei zeichnet sich bereits der fundamentale Unterschied der Soziologie gegenüber der klassischen Organisationstheorie ab. Während in den klassischen organisationstheoretischen Ansätzen der Mensch isoliert und eigenständig angesehen wird, betrachten soziologische Analysen den Einfluss sozialer Strukturen auf das Handeln einzelner Individuen.⁶¹ Menschliches Verhalten ist also kein reines Produkt von Persönlichkeitsmerkmalen, sondern ebenfalls ein Artefakt des kulturellen Umfelds. Die soziale Struktur innerhalb eines Unternehmens wird von der Arbeits- und Ablauforganisation beeinflusst und hat daher indirekten Einfluss auf das soziale Verhalten der Akteure. Die spezifischen Einflussgrößen auf das menschliche Verhalten in Unternehmensnetzwerken sollen nun klassifiziert und analysiert werden. Kapitel 4.1 beschäftigt sich mit grundsätzlichen sozialen Aspekten von Netzwerken. Hierbei geht es um die Annahme, dass Unternehmensnetzwerke als soziale Netzwerke angesehen werden können und deswegen sozialwissenschaftliche Methoden hierauf angewendet werden können. In Kapitel 4.2 geht es dann um die Beschreibung und Bewältigung von Koordinationsproblemen in Netzwerken, wohingegen die Motivationsprobleme im Zentrum von 4.3 stehen werden.

Alles in Allem soll das folgende Kapitel überblicksartig die verschiedenen Umweltfaktoren zunächst beschreiben und - soweit möglich - erklären, sowie eine Möglichkeiten der äußeren Beeinflussung darlegen.

4.1 Unternehmensnetzwerke als soziale Netzwerke

Wie in der eingangs für diesen Kontext entwickelten Definition von Netzwerken bereits angesprochen, können Netzwerke als *Netz sozialer Beziehungen* angesehen werden. Es handelt sich bei Unternehmensnetzwerken also streng genommen um ein zielgerichtetes soziales Netzwerk, welches aus mehreren Teil- und Subnetzwerken besteht. Weiterhin

⁶⁰ Vgl. hierzu z.B. Tajfel, Henri / Turner, John C. (Social identity, 1986), S. 1-3.

⁶¹ Vgl. Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 2003), S. 20.

wird angenommen, dass die Netzwerkpartner ein gemeinsames Ziel vor Augen haben, das sie ohne die Kooperation gar nicht oder nur mit hohem Aufwand aus eigener Kraft realisieren könnten.⁶² Unter diesem Gesichtspunkt, lassen sich zu weiteren Analysezwecken Methoden der *sozialen Netzwerkanalyse* zu Rate ziehen. Zunächst gilt es jedoch die potenziellen Einsatzmöglichkeiten der Netzwerkanalyse zu untersuchen, bevor es dann an die operationale Umsetzung geht.

Potenziale der Netzwerkanalyse

Kernelement der sozialen Netzwerkanalyse ist die Messung des *sozialen Kapitals*. Das soziale Kapital bemisst die Beziehungen zwischen Akteuren und lässt sich auch als Messgröße emergenter Effekte von Gruppen einsetzen. Sozialkapital erweitert den Handlungsspielraum der Akteure und eröffnet ihnen Zugang zu *sozialen Ressourcen* eines Netzwerks, wie zum Beispiel Hilfeleistung, Anerkennung und Unterstützung. Eine hohe Bereitschaft zur Unterstützung unter den Mitgliedern eines Netzwerks senkt den Koordinationsaufwand kollektiver Handlungen und ist daher besonders interessant für Unternehmensnetzwerke. Entscheidende Eigenschaft des sozialen Kapitals ist es, dass es meist unbewusst produziert wird, was die gezielte Steuerung oder Produktion gleichbedeutend erschwert. Es kann als Schnittstelle zwischen *Mikro- und Makroperspektive* angesehen werden, da es gleichzeitig das Individuum *und* die Gemeinschaft miteinbezieht.⁶³ In der Literatur lassen sich sechs verschiedene Ressourcen unterscheiden, die soziales Kapital vermitteln kann:⁶⁴

- 1.) Familien- und Gruppensolidaritäten
- 2.) Vertrauen in die Geltung universalistischer Normen
- 3.) Information
- 4.) Macht durch strukturelle Autonomie
- 5.) Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven
- 6.) Macht durch sozialen Einfluss

Vor allem die ersten beiden Punkte können als Kennzahlen für den Entwicklungsstand eines Netzwerks verwendet werden. Sie beschreiben zum einen den Grad an Bereitwilligkeit zur Unterstützung innerhalb des Netzwerks und begründen sich durch intensive und häufige Beziehungen zwischen Akteuren, sogenannter *strong ties*.⁶⁵ Strong

⁶² Vgl. Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 11.

⁶³ Vgl. Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 2003), S. 26-28.

⁶⁴ Vgl. im Folgenden Vgl. Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 2003), S.27-32. und Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 38-39.

⁶⁵ Vgl. Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 38-39.

ties begünstigen die Vertrauensbildung innerhalb von Gemeinschaften und ermöglichen die soziale Sanktionierbarkeit von Abweichlern.⁶⁶ Der zweite Punkt wirkt ebenfalls vertrauensfördernd und ermöglicht beispielsweise vertrauensvolle Kooperation zwischen sich unbekanntem Akteuren. Die anderen vier Aspekte des sozialen Kapitals haben vorwiegend Einfluss auf den Nutzen der Individuen. Sie sind daher vor allem für motivationstheoretische Überlegungen interessant und werden in Kapitel 4.3 näher beleuchtet. Neben den zuvor angesprochenen strong ties zwischen Akteuren, werden die schwächeren, flüchtigeren Beziehungen als *weak ties* bezeichnet. Sowohl strong ties, als auch weak ties sind entscheidend für den Informationsfluss eines Netzwerks. Während strong ties den Gruppenzusammenhalt und die interne Informationsverteilung sichern, haben weak ties eine Brückenfunktion zu anderen Gruppen und sind entscheidend für die Integration sozialer Gruppen.⁶⁷

Eine der einfachsten Darstellungen in der Netzwerkanalyse ist das *Soziogramm*. Hierbei können die Beziehungen zwischen den Akteuren quantitativ und qualitativ analysiert werden. Abbildung 13 ist ein Beispiel für ein sehr einfaches Soziogramm. Hierzu werden die verschiedenen Akteure zu einem bestimmten Thema befragt, zum Beispiel welche Kollegen sie um Rat fragen. Die Werte dieser Soziomatrix können lediglich die Werte 1, für Beziehung vorhanden und 0, für Beziehung nicht vorhanden, annehmen.

	01	02	03	04	05	06	07
01	-	0	0	1	0	0	0
02	0	-	1	0	0	0	0
03	1	1	-	1	1	1	0
04	0	1	0	-	0	0	0
05	0	0	0	0	-	0	0
06	0	0	1	1	0	-	0
07	0	0	0	0	0	1	-

Abb. 12: Beispiel einer Soziomatrix der Hilfesuche

in Anlehnung an Weyer, Johannes (*Soziale Netzwerke*, 2000), S.43.

Die Auswertung der Soziomatrix kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen. Zum einen lassen sich Aussagen über die Akteure selbst treffen (z.B. Prestige, Zentralität, Macht) und zum anderen können gesamtnetzwerkspezifische Kennzahlen wie die Dichte, die Kohäsion und der Hierarchisierungsgrad ermittelt werden. Akteurbezogene Kennzahlen geben Aufschluss über das soziale Kapital eines Individuums, während

⁶⁶ Vgl. Jansen, Dorothea (*Netzwerkanalyse*, 2003), S. 28.

⁶⁷ Vgl. Rippberger, Tanja (*Vertrauen*, 2003), S.187 ff.

netzwerkspezifische Kennzahlen das soziale Kapital des gesamten Netzwerks beschreiben. Zunächst sollen im Folgenden die netzwerkspezifischen Kennzahlen näher betrachtet werden. Das akteurspezifische soziale Kapital ist Thema von 4.3.1. Anhand der einfachen Darstellung in einer Soziomatrix, lassen sich netzwerktypische Kennzahlen relativ einfach ableiten. Die Netzwerkdichte beispielsweise ergibt sich aus dem Quotient der tatsächlich realisierten Verbindungen (Relationen) und der theoretisch möglichen Beziehungen ($n*(n-1)$). Im obigen Beispiel ergibt sich somit eine Netzwerkdichtedichte von:

$$\frac{11}{7 * (7 - 1)} = 0,262$$

Die Dichte eines Netzwerks gibt Aufschluss über das Solidaritätspotenzial der Gemeinschaft. Generell ist die Dichte nur ein grobes Indikatormass, um Aussagen über das Gruppenverhalten treffen zu können und ist lediglich zu einer ersten Abschätzung brauchbar. Eine Dichte $> 0,4$ lässt sich als hoch einstufen, was ein erstes Indiz für ein hohes Potenzial an Solidaritäts- und Normendurchsetzungsvermögen darstellt. Die zweite netzwerkspezifische Kennzahl ist die *Multiplexität* des Netzwerks. Sie gibt einen weiteren Hinweis auf das Solidaritätspotenzial innerhalb der Gruppe. Zu Ermittlung der Multiplexität werden redundante Beziehungen zwischen den Akteuren gesucht und die Gesamtanzahl wird dann wiederum in einer Soziomatrix eingetragen. Wenn also Akteur 01 Akteur 02 nicht nur um Rat fragt, sondern Sie auch private Aktivitäten gemeinsamen wahrnehmen wird dies in der Matrix mit einer 2 notiert. Danach wird dann ein Schwellenwert, ab welchem die Beziehung als multiplex angesehen werden soll, ausgewählt und man ist wiederum in der Lage eine 0-1 Matrix zu erstellen. Die Dichte dieser Matrix entspricht dann dem Multiplexitätsgrad des Netzwerks. Als letzte Kennzahl, die ebenfalls Aufschluss über das Sozialisations- bzw. Sanktionspotenzial inne hält, ist der Kohäsionsgrad des Netzwerks. Dieser misst die Wechselseitigkeit einer Beziehung. Wenn also Akteur 01 Akteur 02 um Rat fragt, dieser aber im umgekehrten Falle nicht den Rat des anderen sucht, dann wird die Beziehung in der Kohäsionsmatrix mit 0 gekennzeichnet. Wenn beide Akteure den Rat des anderen suchen, wird dies mit einer 1 gekennzeichnet. Die Dichte der Kohäsionsmatrix ergibt dann den Kohäsionsgrad des Netzwerks. Alle drei Kennzahlen zusammen, lassen dann eine genauere Einschätzung des Solidaritäts- und Normendurchsetzungspotenzials des Netzwerks zu. Bezogen auf Unternehmensnetzwerke kann die soziale Netzwerkanalyse hilfreiche Dienste leisten, wenn es um die Auswahl und Bewertung der Grenzstellen, die Bewertung des Werdegangs des Netzwerks und das Leistungspotenzial geht. Im Folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit eine Operationalisierung der Analysetools sozialer Netzwerke für Unternehmensnetzwerke möglich ist.

4.2 Koordinationsinstrumente

4.2.1 Kommunikation und soziale Kompetenz

Für die Gestaltung einer erfolgreichen Kooperation finden sich in der ökonomischen Literatur vor allem strategische modelltheoretische Konzepte mit verschiedenen Schwerpunkten. Beispielsweise treten bei einigen die Zieldefinition und Organisationsstruktur eines Netzwerks in den Mittelpunkt, während andere die informationstechnische Infrastruktur näher untersuchen.⁶⁸ Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Rolle des Menschen in Kooperationsbeziehungen und schenken daher den klassischen, strukturellen Betrachtungen aus Platzgründen weniger Aufmerksamkeit.

Soziale Kompetenz ist ein kritischer Erfolgsfaktor für den Erhalt einer Kooperationsbeziehung.⁶⁹ Dies gilt vor allem dann, wenn die Partner an einem langfristigen Kooperationsverhältnis interessiert sind. Um hierfür optimale Voraussetzungen zu schaffen, ist die Definition und Besetzung von *Grenzstellen* von zentraler Bedeutung.⁷⁰ Ist die Kooperation lediglich auf ein kurzfristiges Zusammenarbeiten ausgelegt, bietet sich der Einsatz sogenannter *Mediatoren* an.⁷¹ Sie werden als Vermittler eingesetzt und tragen vornehmlich zum Konfliktmanagement bei. Sowohl Grenzstellen, als auch Mediatoren sind die sozialen „Träger“ der Kooperation und haben maßgeblichen Einfluss auf den Bestand der Beziehung.⁷² Aus diesem Grund sollte die Auswahl des Personals für die Schnittstellen der Unternehmen äußerst sorgsam durchgeführt werden. Außerdem ist die Erkenntnis um die Notwendigkeit von Grenzposten zur Erhaltung des Netzwerks eine wichtige Grundvoraussetzung des Netzwerkmanagements. Kooperation ist hiernach kein Zustand, der mit entsprechender Vorbereitung und Organisation einmal erreicht und erhalten werden kann, sondern ein nichtendender *Prozess*, der ständiger Veränderung unterliegt. Dies gilt vor allem dann, wenn Unternehmen sich durch den Zusammenschluss in einem Netzwerk Flexibilitäts- oder Innovationsvorteile erhoffen. Von der Zielvereinbarung über den organisatorischen Ablauf bis hin zur Auflösung des Netzwerks können sich verändernde Marktgegebenheiten ganz neue Anforderungen an das Netzwerk stellen.⁷³ Um hierbei nicht nur auf dem Papier, sondern ebenfalls in den Köpfen der betroffenen Mitarbeiter der Unternehmen Veränderungen umzusetzen, bedarf es verschiedener Grenzposten in

⁶⁸ Vgl. z.B. Klein, Stefan (Interorganisationssysteme, 1996) vor allem die Seiten 39-46.

⁶⁹ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisationen, 2006), S. 415-417.

⁷⁰ Vgl. im Folgenden Sydow, Jörg (Netzwerkorganisationen, 2006), S. 313-322.

⁷¹ Vgl. hierzu Diller, Christian (Netzwerk und Institution, 2002), S. 278-280.

⁷² Vgl. Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 79-80.

⁷³ Vgl. Schuh, Günther / Friedli, Thomas / Kurr, Michael A. (Kooperationsmanagement, 2005), S. 44-45.

den Unternehmen. Diese müssen in der Lage sein die Ziele der Kooperation überzeugend zu kommunizieren, ohne das Vertrauen des Personals in die Kooperation zu gefährden. Selbiges gilt für die Vermittlung nach Außen, falls beispielsweise unternehmensspezifische Ziele mit den Zielen des Netzwerks in Konflikt stehen. Die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Grenzpositionen, sowie die Kommunikationskultur des Netzwerks an sich, sind hierbei zentrale Einflussgrößen. Aus diesem Grund sollten diese Schlüsselpositionen von Anfang an in den Entwicklungsprozess des Netzwerks miteinbezogen werden, um das Konfliktpotenzial auch langfristig möglichst klein zu halten. Soziale Kompetenz oder auch *soziale Intelligenz* erfordert das Wissen um die Dynamik sozialer Mechanismen, sowie, als Voraussetzung, zunächst ein hohen Grad an *Selbstdisziplin* und *Selbstreflexion*.⁷⁴ Diese Persönlichkeitsmerkmale sind zum einen schwer zu erlernen und zum anderen schwierig zu messen, was dazu führt, dass bei der Besetzung der Grenzstellen in den meisten Fällen „aus dem Bauch heraus“ entschieden werden muss.

Die Ziele der Kooperation sollten stets klar verständlich und nachvollziehbar definiert und kommuniziert werden, da ungenaue Zieldefinitionen zu große Interpretationsspielräume offen lassen und somit schnell zu Konflikten zwischen und innerhalb der Unternehmen führen können.⁷⁵ Grundsätzlich geht es also darum eine sinnstiftende interpersonale Beziehung mit Hilfe von Grenzpositionen aufzubauen.⁷⁶ Die Häufigkeit der Kommunikation kann in verschiedenen Phasen des Netzwerks variieren und sich auf besondere Kernpunkte beschränken. Es geht jedoch i.A. um die grundsätzliche Möglichkeit der Verständigung.⁷⁷ Um den Anforderungen an die Schnittstellenpositionen gerecht zu werden, müssen diese ebenfalls mit ausreichend Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Grenzstellen oder auch Mediatoren müssen über eine weitreichende Autonomie verfügen, um eine unparteiliche Stellung einnehmen zu können. Dies birgt zugleich ein Risiko, denn durch den intensiven sozialen Kontakt der Grenzstellenträger mit Schnittstellen anderer Unternehmen können sich neue Wissensmachtzentren herausbilden, die einer Weiterentwicklung des Netzwerks, als auch dem gegenseitigen Wissensaustausch entgegenstehen können. Die Grenzstellen befinden sich dann in einer *Maklerposition* und können diese strukturelle Autonomie opportunistisch ausnutzen.⁷⁸ Mit Hilfe der soeben vorgestellten Analysetools bieten sich jedoch auch Möglichkeiten der Erfolgskontrolle von Grenzposten. Es gilt hier regelmäßige

⁷⁴ Vgl. Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michel (Führung, 2003), 436-444.

⁷⁵ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisationen, 2006), S. 316-317.

⁷⁶ Vgl. Luhmann, Niklas (Soziale Systeme, 1987), S. 63-70.

⁷⁷ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisationen, 2006), S. 317.

⁷⁸ Vgl. Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S.40-41.

Erhebungen der sozialen Verwobenheit der Grenzstellen untereinander mit der sozialen Verbundenheit des gesamten Netzwerks zu vergleichen. Um den Informationsfluss der Grenzstellen zu überprüfen bieten sich ebenfalls interne Befragungen über Zielvorgaben des Netzwerks an. Als dritte Überprüfungsmöglichkeit des Managements bietet sich ein *Markttest* an. Hierbei werden Leistungen, die normalerweise von Partnern in dem Netzwerk bezogen werden, zu Testzwecken vom Markt bezogen. Die erbrachte Leistung wird dann mit der Leistung des entsprechenden Netzwerkunternehmens verglichen. Hierbei ist wieder der Faktor Kommunikation entscheidend, da sich die Unternehmen freiwillig diesem Markttest unterziehen müssen, um Konflikten vorzubeugen. Der Markttest kann zusätzlich als Signalinginstrument dienen, wenn sich die Partner ihm freiwillig unterwerfen und somit ihre Stellung im Netzwerk bekräftigen. Daraus ergeben sich dann auch positive externe Effekte auf die Vertrauensbeziehung.

Eine fundierte Kommunikationskultur ist maßgeblich für die Entwicklung und Erhaltung des Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern. Zugleich müssen ebenfalls standardisierte Vorgehensmodelle bei auftretenden Störungen etabliert werden, um Probleme, die sich modelltheoretisch verallgemeinern lassen, möglichst effizient und zeitnah bewältigen zu können. Lediglich die Fälle, die sich nicht modelltheoretisch erklären und mit einem algorithmischen Verhaltensmodell beschreiben lassen, bedürfen dann der individuellen Bearbeitung. Die Standardisierung möglichst vieler Vorgehenskonzepte wirkt ebenfalls positiv auf die Vertrauensentwicklung bzw. -erhaltung in einem Netzwerk. Allerdings steht die Standardisierung von Vorgehenskonzepten zumindest teilweise in einem Trade-off Verhältnis zu einer möglichst anpassungsfähigen Organisation. Es gilt also hierbei eine individuelle, speziell auf das Netzwerk bezogene Balance beider Faktoren zu finden. Grundvoraussetzung für all dies ist jedoch eine Neuorientierung bzw. Neudefinition des Managements, weg von einer kontrollbasierten Überwachungsinstanz, hin zu einer auf Vertrauen basierenden Interaktionsbeziehung, die die Entwicklung eines gemeinsamen Wertemaßstabs zum Ziel hat.⁷⁹ Ohne ein „Vorleben“ dieser Philosophie durch das Management, haben die besprochenen Handlungskonzepte kaum Erfolgchancen. Zusammenfassend sollen die bisher gemachten Erkenntnisse in Abbildung 14 festgehalten werden.

⁷⁹ Vgl. Ulrich, Christian (Coopetition, 2004), S. 174 – 177.

Zusammenfassung Kommunikation und soziale Kompetenz

- Kooperation ist ein nichtendender *Prozess*, der stetiger Investitionen in die Vertrauensbeziehung der Netzwerkpartner bedarf.
- *Kommunikation* ist zentraler Schlüsselfaktor für den Erhalt der Kooperationsbeziehung. Das Bewusstsein über eine weitreichende, gleichberechtigte Kommunikationspolitik ist Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement.
- Der Umgang mit Konflikten innerhalb des Netzwerks ist von zentraler Bedeutung für den Erhalt der Kooperationsbeziehung. Hierzu bietet sich der Einsatz von *Grenzstellen* und/oder *Mediatoren* an.
- Grenzstellen und Mediatoren sind die sozialen Träger der Kooperation und dienen dem Erhalt der Vertrauensbeziehung. Sie müssen über ausreichend *Autonomie* verfügen, um eine *neutrale Position* einnehmen zu können.
- Die Etablierung einer *gemeinsamen Netzwerkkultur* und deren stetige Kommunikation sowohl innerhalb, als auch zwischen den Unternehmen ist Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche Kooperationsbeziehung.

Abb. 13: Zusammenfassung Kommunikation und soziale Kompetenz Quelle: eigene Darstellung

Quelle: eigene Darstellung

4.2.2 Soziale Gruppen und Gruppen übergreifende Prozesse

4.2.2.1 Wissenschaftliche Analyseinstrumente

Wie in 4.2.1 schon kurz angedeutet, bestehen Unternehmen, als auch Unternehmensnetzwerke wiederum aus Teilgruppen, die auf verschiedenste Weise klassifiziert und unterschieden werden können. Um die Dynamik und Wirkungszusammenhänge von Gruppen besser verstehen zu können soll zunächst ein Blick auf relevante sozialwissenschaftliche Analysemethoden geworfen werden.

Generell lassen sich Teilgruppen in Netzwerken mit Hilfe der zuvor dargestellten Methode des Soziogramms in Verbindung mit dem *Cliquenkonzept* oder dem *Konzept der strukturellen Äquivalenz* ermitteln.⁸⁰ Abbildung 15 gibt ein Beispiel für eine Analyse nach struktureller Äquivalenz. Die Abbildung lässt erkennen, welche Handlungsmöglichkeiten sich aufgrund *struktureller Autonomie* und *interpersonaler Kommunikation* für die einzelnen Akteure ergeben und lässt darauf schließen, welche sozialen Einflussmöglichkeiten die verschiedenen Akteure besitzen.

⁸⁰ Vgl. zur Funktionsweise der beiden Konzepte Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 50-54..

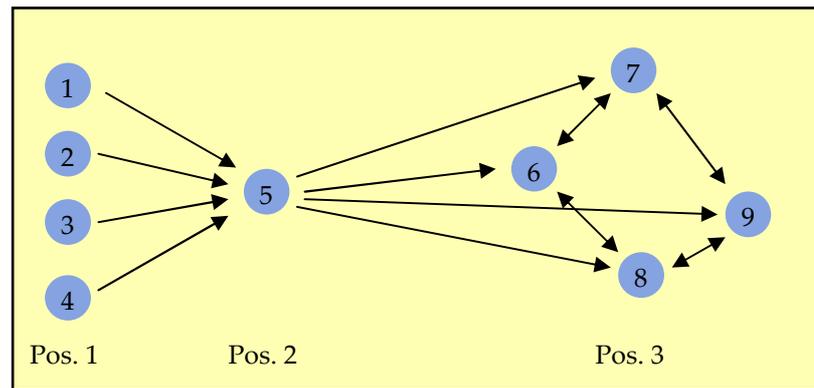


Abb. 14: Beispiel einer grafischen Darstellung eines sozialen Netzwerks
in Anlehnung an Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 51.

Die Akteure 1-4 sind strukturell äquivalent, d.h. sie haben weitgehend gleiche Aufgabenbereiche und daher ist der Informationswert dieser Akteure für Akteur 5 nahezu gleich. Da die Akteure nicht untereinander kommunizieren, kann Akteur 5 die Akteure 1-4 gegeneinander ausspielen und dadurch beispielsweise ein höheres Arbeitstempo erwirken.⁸¹ Akteur 5 kommuniziert die Informationen weiter zu den Akteuren 6-9. Da Akteur 5 für die Akteure 6-9 auf Position 3 die einzige Informationsquelle darstellt, befindet er sich in einer Situation der strukturellen Autonomie, da die Entscheidung welche Informationen wann und an wen weitergereicht werden ausschließlich bei ihm liegt. Akteure der Pos. 3 könnten ihre Stellung gegenüber Akteur 5 verbessern, wenn ein zweiter Akteur neben Akteur 5 hinzugefügt würde und sie dann von zwei Stellen mit Informationen versorgt würden. Die intensive Kommunikation unter den Akteuren 6-9 ist mit den Doppelpfeilen zwischen den Knotenpunkten gekennzeichnet. Daraus lässt sich ableiten, dass Position 3 tendenziell über ein hohes Kooperationspotenzial verfügt und damit auch die Chance der Etablierung von Normen und solidarischem Verhalten entsprechend groß ist.⁸² Die zuvor angesprochene *Cliquenanalyse* untersucht das Netzwerk nach sich sozial nahe stehenden Personen. Soziale Nähe beschreibt hierbei die Nähe im Verbund und ist unabhängig von der Position des jeweiligen Akteurs im Netzwerk.⁸³ Mit ihr lassen sich dann weitere Gruppen im Netzwerk ermitteln.⁸⁴

Implikationen für Unternehmensnetzwerke

Bezogen auf Unternehmensnetzwerke lässt sich die Methodik der vorgestellten Analysen auf mehrere Arten anwenden. Zum einen dienen sie im Vorfeld dazu, die sozialen

⁸¹ Vgl. Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 50-52.

⁸² Vgl. Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000), S. 51.

⁸³ Vgl. Koolwijk, Jürgen / Wieken-Mayser, Maria (Sozialforschung, 1987), S. 51-60.

⁸⁴ Für nähere Informationen zur Cliquenanalyse vgl. Koolwijk, Jürgen / Wieken-Mayser, Maria (Sozialforschung, 1987), S. 40-63.

Strukturen und Gruppen mit den ihnen innewohnenden Schlüsselpositionen sichtbar zu machen. Hierdurch können beispielsweise die Personen ermittelt werden, deren Überzeugung und Vertrauen in die Kooperation von zentraler Bedeutung dafür ist, dass die restlichen Mitglieder der Gruppe sich ihrem Verhalten anpassen werden. Weiterhin kann es als Maß für den Verflechtungsgrad der Kooperation eingesetzt werden und trägt damit zur Erfolgsermittlung bei. Zum dritten dient sie der Aufdeckung struktureller Löcher, die ein hohes Gefahrenpotenzial bezüglich des Informationsflusses und der Etablierung einer gemeinsamen Kommunikations- und Verhaltenskultur beinhalten. Zuletzt dient die Identifizierung sozialer Gruppen als Instrument des Konfliktmanagements um beispielsweise Konflikte zwischen Abteilungen verschiedener Unternehmen besser analysieren zu können. Die jeweils etablierten, implizit vereinbarten Normen in Gruppen sind hierbei von großer Bedeutung.

4.2.2.2 *Social Identity*

Der von Henri Tajfel und John C. Turner geprägte Begriff der *sozialen Identität* beschreibt das subjektiv empfundene Selbstbild (self-image) eines Individuums. Sie ist als Teil des Selbstkonzeptes eines Menschen anzusehen und geht daher in den Selbsteinschätzungsprozess eines Menschen mit ein. Die Theorie der sozialen Identität dient i.A. der Beschreibung und Untersuchung von Gruppenverhalten. Ein Mitglied einer sozialen Gruppe bemisst sein Selbstbild demnach zum Teil über den sozialen Wert der Gruppe.⁸⁵ Individuen sind Mitglied mehrerer Gruppen gleichzeitig. Ein Individuum ist zum Beispiel Mitglied der sozialen Gruppe der 35-jährigen männlichen Singles und gleichzeitig Mitglied einer Fangemeinschaft eines bestimmten Fußballvereins. Der soziale Wert einer Gruppe bemisst sich aus dem Vergleich mit anderen Gruppen in derselben sozialen Kategorie. Außenstehende Gruppen werden als *out-group* bezeichnet, während die Mitgliedsgruppe als *in-group* bezeichnet wird. Das Verhalten der Gruppenmitglieder beschreiben Turner und Tajfel mit Hilfe von vier Kontinua, die jeweils von zwei extremen Polen begrenzt werden. Abbildung 16 zeigt die verschiedenen Kontinua in der Gegenüberstellung.

⁸⁵ Vgl. Tajfel, Henri / Turner, John C. (Social identity, 1986), S. 15.

Abgrenzungsbegriffe	Beschreibung	Beispiel
interpersonelles vs. Intergruppaes Verhalten	Handeln als Individuum / Verfolgung seiner eigenen Interessen vs. Handeln als Mitglied der Gruppe / Verfolgung von Gruppeninteressen	Beziehung zwischen Eheleuten; zwei Militäreinheiten feindlicher Armeen
Soziale Mobilität vs. soziale Veränderung	Überzeugung der Mitglieder über den Aufstieg in höhere soziale Gruppen vs. Überzeugung der Mitglieder über die Unmöglichkeit eines Aufstiegs	Facharbeiter mit der Überzeugung eines Tages Abteilungsleiter zu sein; Arbeitsloser mit der Überzeugung niemals Arbeit finden zu können
variables vs. gleichförmiges Verhalten gegenüber out-groups	Individuelles Handeln der Mitglieder gegenüber out-groups vs. gleichförmiges Verhalten der Mitglieder gegenüber out-groups	Individuelle Notengebung durch das Lehrpersonal; gleichförmiges Entscheidungsverhalten der öffentlichen Verwaltung
Differenzierte vs. undifferenzierte Wahrnehmung von out-groups	Wahrnehmung von out-groups als Gruppe von Individuen vs. Wahrnehmung von out-groups als Gruppe „undifferenzierter Items“	Massenmarketing; direct Marketing

Abb. 15: Die vier Kontinua der social identity

Quelle: eigene Darstellung

Die vier Kontinua der sozialen Identität beschreiben die verschiedenen Handlungsformen von Gruppen und ihrer Mitglieder und geben Aufschluss über die Entstehung intergruppalen Konflikte.⁸⁶ Turner und Tajfel postulieren z.B. einen Zusammenhang zwischen der Stärke des intergruppalen Konflikts und dem Verhalten der Gruppe und deren Mitglieder.

„[...] that the more intense is an intergroup conflict, the more likely it is that the individuals who are members of the opposite groups will behave toward each others as a function of their respective group memberships, rather than in terms of their individual characteristics or interindividual relationships.“

Tajfel, Henri / Turner, John C. (Social identity,1986), S. 8.

Je stärker der Konflikt zwischen zwei Gruppen also ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Individuen dem kognitiven Verhalten der Gruppe anpassen. In der Sprache der vier Kontinua bedeutet dies, dass sich die Gruppe in einer Situation intergruppalen Verhaltens befindet, was zu einem gleichförmigen Verhalten und einer undifferenzierten Wahrnehmung der out-group führt. Die Menschen der out-group werden also mehr und mehr als eine Sorte von Mensch und nicht mehr als Individuen betrachtet. Zugleich ist die Vereinheitlichung der Gruppe und Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel gleichbedeutend stark.

⁸⁶ Vgl. Tajfel, Henri / Turner, John C. (Social identity,1986), S. 7-8.

Implikationen für Unternehmensnetzwerke

Die zuvor beschriebenen Wirkungszusammenhänge zeigen ihre Wirkung sowohl innerhalb, als auch zwischen Unternehmen. Die klassischen Konflikte zwischen verschiedenen Abteilungen in Unternehmen, wie zum Beispiel zwischen Marketing und Vertrieb, beschreiben die Entstehung intergruppaler Konflikte sehr treffend. Die unterschiedliche Zielsetzung oder die Interpretation der Ziele innerhalb der Gruppe/Abteilung sind meist Ursache für die Entstehung von Konflikten. Praktisch lassen sich diese Konflikte nur schwerlich auflösen, jedoch kann man sie durch die Etablierung eines sachbezogenen Konfliktmanagements und Schaffung einer gemeinsamen Bezugsgrundlage, wie zum Beispiel der Unternehmenskultur auf ein konstruktives Minimum reduzieren. In Unternehmensnetzwerken spielt das ebenfalls eine Rolle, wenn zwei Abteilungen verschiedener Unternehmen zusammenarbeiten sollen. Der entscheidende Faktor für eine reibungslose Kooperation untereinander ist das Aufkommen von Wettbewerb zwischen den Abteilungen zu vermeiden.⁸⁷ Ein explizit oder implizit situierter Wettbewerb führt zu dem Schluss, dass es einen Sieger und einen Verlierer geben muss, was den Wissensaustausch und die Zusammenlegung von Ressourcen verhindert. Zielsetzung des Netzwerkmanagements sollte es hierbei sein, die Rahmenbedingung für die Entstehung einer gemeinsamen sozialen Identität beider Abteilungen zu schaffen. Selbiges gilt für Unternehmen an sich. Eine gemeinsame Bezugsgrundlage für alle Teilnehmer des Netzwerks ist von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz der Netzwerkunternehmen sowohl auf der Ebene des Managements, als auch auf operationaler Ebene. Die Sinnggebung der Kooperation hängt maßgeblich von der Schaffung gemeinsamer Werte und Symbole und deren Präsenz im Netzwerk ab.⁸⁸ Bei fokal gesteuerten Netzwerken beispielsweise können sich durch die asymmetrische Kompetenzverteilung negative Effekte auf die Akzeptanz der Unternehmen herausbilden. Vor allem kleinere Unternehmen, die geringe Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung des Netzwerks besitzen, sind hiervon besonders gefährdet. Die Folge ist dann meist ein Identifikationsverlust des Unternehmens mit dem Netzwerk, der langfristig in Misstrauen umschlägt und letztendlich in der Auflösung der Kooperationsbeziehung endet. Gleiches gilt für heterarchisch organisierte Netzwerke, in denen sich Teilgruppen von Unternehmen bilden und andere ausgrenzt werden.

Ziel des Netzwerkmanagements sollte es stets sein die Interessen und Probleme der Unternehmen ernst zu nehmen und darauf zu achten, dass keine Teilnehmer des Netzwerks ihr Gesicht verlieren. Der Schlüsselfaktor zu einer langfristig erfolgreichen

⁸⁷ Vgl. Tajfel, Henri / Turner, John C. (Social identity, 1986), S. 9 ff.

⁸⁸ Vgl. Neuberger, Oswald (Führung, 2002), S. 644-649.

Interessenwahrung lautet also: *Respekt*. Einer der Grundbedürfnisse eines jeden Menschen ist es, respektiert und geachtet zu werden. Das gilt für zwischenmenschliche Interaktion, als auch für Unternehmensnetzwerke. Wenn ein Unternehmen durch die Kooperation seine eigene Identität verliert, ist der Grundstein für Misstrauen und Zwietracht meist unwiederbringlich gelegt. Der entscheidende Faktor ist hier wiederum der Mensch, denn er ist in der Lage anderen das Gefühl von Achtung und Respekt zu vermitteln. Dieses Prinzip gilt abteilungsübergreifend und über alle Hierarchieebenen hinweg und muss zunächst in den Unternehmen selbst begriffen und praktiziert werden, bevor sich die Frage nach kooperativer Zusammenarbeit stellt. Unternehmen mit streng bürokratischer Unternehmenskultur eignen sich tendenziell nur in geringem Maße für zwischenbetriebliche Kooperationen. Durch hohe Standardisierung und strenge Prozessvorgaben wird der Handlungsspielraum des Einzelnen auf solche Weise begrenzt, dass Innovations- und Flexibilitätsvorteile praktisch nicht umgesetzt werden können. Eine gewisse Flexibilität und das Bewusstsein um die Potenziale einer flexiblen Arbeitsorganisation ist also Grundvoraussetzung für die Teilnahme im Netzwerk.⁸⁹ Um dies im Vorfeld annähernd abschätzen zu können bietet sich das Prinzip *zwischenbetrieblicher Hospitation* an.⁹⁰ Hierbei geht es um den Austausch von Mitarbeitern zwischen Unternehmen. Durch den direkten menschlichen Kontakt der Mitarbeiter untereinander können Erfahrungen ausgetauscht und persönliche Kontakte aufgebaut werden, die zum einen das Vertrauen stärken und zum anderen Kommunikationswege für die (respektvolle) Konfliktbewältigung eröffnen.⁹¹ Bei Neubewerbern für das Netzwerk können zwischenbetriebliche Hospitationen im Zuge einer Art Testphase vollzogen werden, um Einblick in das interne soziale Gefüge des potenziellen Partners zu erlangen. Weiterhin dient es ebenfalls als Signalinginstrument des Neubewerbers und wirkt daher vertrauensfördernd. Das Prinzip zwischenbetrieblicher Hospitation bietet sich ebenso gut zwischen bestehenden Netzwerkunternehmen an, vor allem dann wenn sich der personelle Bestand innerhalb der Unternehmen verändert.

4.2.3 Zusammenfassung

Kapitel 4.2 betrachtet die koordinativen Anforderungen an Unternehmensnetzwerke im Hinblick auf die menschliche Führung und die soziale Koordination. Zentrale Annahme ist hierbei, dass Unternehmensnetzwerke grundsätzlich als soziale Netzwerke angesehen werden können. Daraus lässt sich die grundsätzliche Schlussfolgerung ableiten, dass

⁸⁹ Vgl. Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 293 ff.

⁹⁰ Vgl. im Folgenden Endres, Egon / Wehner, Theo (Grenzstellenmanagement, 1995), S. 343-347.

⁹¹ Vgl. Endres, Egon / Wehner, Theo (Grenzstellenmanagement, 1995), S. 344.

einige Instrumente der sozialen Netzwerkanalyse und der Sozialwissenschaft i.A. ebenfalls für Unternehmensnetzwerke von Bedeutung sind. Als Beispiel hierfür sei nochmal das Soziogramm genannt, das als Werkzeug für eine Messung des „social fit“ zweier Unternehmen eingesetzt werden kann und auch im Verlauf als Messinstrument für den Entwicklungsstand eines Netzwerk eingesetzt werden kann. Die Analysetools der Netzwerkanalyse können zur Identifizierung von Schlüsselpositionen mit hohem sozialen Einfluss eingesetzt werden, die zum einen für die Besetzung von Grenzstellen interessant sind und zum anderen Aufschluss darüber geben, welche Mitarbeiter von dem Kooperationsverhältnis überzeugt werden müssen, um eine möglichst weitreichende Akzeptanz der Kooperationsbeziehung in dem Unternehmen zu erwirken. Ein weiteres Instrument hierfür ist die Hospitation von Mitarbeitern innerhalb des Netzwerks und bei der Evaluation von Neubewerbern. Kooperationen bedürfen gemeinsamer Symbole und Wertvorstellungen, sowie einer intensiven Kommunikationskultur, die sich auf einem respektvollen Umgang miteinander begründet. Hierfür ist die Philosophie der Unternehmen, sowie die interne Handhabung von Konflikten entscheidend. Kommunikation ist die Basis erfolgreicher Kooperation. Sie kann als „Schmiermittel“ koordinativer Steuerungsmechanismen angesehen werden und dient als Schutzschild gegen die Entstehung von Misstrauen. Entscheidend für richtige Kommunikation ist die soziale Kompetenz der Schlüsselposition, angefangen beim Management.

4.3 Motivationsinstrumente

4.3.1 Soziales Kapital

Wie zuvor in 4.1 beschrieben, dient die Messung des sozialen Kapitals sowohl auf der Ebene des gesamten Netzwerks (*Makroebene*), als auch auf Akteurebene (*Mikroebene*) als Kennzahl für die soziale Einbettung von Gruppen oder Akteuren und das Durchsetzungspotenzial sozialer Normen und Standards. Soziales Kapital entsteht durch soziale Interaktion, also durch Beziehungen zwischen Menschen. Ganz allgemein beschreibt das soziale Kapital die Möglichkeit aufgrund moralischer Ansprüche Zugang zu Ressourcen dritter zu erlangen. Wenn also ein Mensch dem anderen hilft, konstituiert sich damit für ihn ein moralischer Anspruch gegenüber dem anderen auf zukünftige Hilfeleistungen seinerseits in gleich bemessener Höhe. Dieser Mechanismus wird in der Systemtheorie mit dem Begriff der *Reziprozität* beschrieben.⁹² Die Bildung von Sozialkapital konstituiert demnach für die Akteure einen moralischen Anspruch auf

⁹² Vgl. Luhmann, Niklas (Soziale Systeme, 1987), S. 185-187.

reziprokes altruistisches Verhalten.⁹³ Ein Team aus Akteuren mit hohem Sozialkapital lässt auf eine hohe Hilfs- und Unterstützungsbereitschaft zwischen den Akteuren schließen, was mit großer Wahrscheinlichkeit positive externe Effekte auf die Leistungsbereitschaft der Gruppe haben wird. Zudem trägt soziales Kapital zur Vertrauensförderung bei, da es die Handlungskomplexität und damit das subjektive Risiko für vertrauensvolles Handeln reduziert.⁹⁴ Vereinfacht ausgedrückt schafft soziales Kapital eine Umgebung, welche vertrauensvolles Handeln innerhalb eines System begünstigt. Hinzu kommt, dass ein gewisses Maß an Vertrauen notwendige Bedingung für die Entstehung von Sozialkapital ist.

Wenn Akteur A Akteur B hilft, mit der Aussicht, dass dieser ihm zukünftig eine entsprechende Gegenleistung entgegenbringen wird, dann vertraut Akteur A darauf, dass Akteur B sich dementsprechend auch verpflichtet fühlt, ihm zu helfen. Zugleich muss Akteur B darauf vertrauen, dass Akteur A die moralische Verpflichtung, die er ihm gegenüber eingegangen ist, nicht ausnutzt. Befinden sich beide Akteure in einem Umfeld, das die Bildung sozialen Kapitals begünstigt, also implizit vereinbarte Normen die Bildung sozialen Kapitals suggerieren, werden beide Akteure eher bereit sein zu vertrauen. Während die Bildung sozialen Kapitals die Entwicklung einer vertrauensfördernden sozialen Umgebung begünstigt, wirken andere Mechanismen diesem entgegen. Ein Beispiel hierfür sind vertragliche Regelwerke, die Hilfestellungen weitgehend explizit festlegen und diese eventuell sogar monetärer Bewertung unterziehen.⁹⁵ Der zunehmende Trend der Wirtschaft möglichst weitgreifend detaillierte vertragliche Vereinbarungen zu schaffen wirkt folglich der Bildung sozialen Kapitals entgegen. Der Schutz vor opportunistischem Verhalten durch Verträge steht in einem Trade-off Verhältnis zu der Bildung von Sozialkapital und damit zu den sich daraus ergebenden Effizienz- und Effektivitätsvorteilen. Zudem besitzen diese Mechanismen neben den negativen externen Effekte auf die Vertrauensbeziehung auch negativ auf den Vertrauensmechanismus selbst aus, wodurch die Chance auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit langfristig zerstört wird.⁹⁶

Alles in Allem zeigt sich auch hier, dass es nur möglich ist menschliches Potenzial zu entfalten, wenn hierfür Freiräume und ein begünstigendes Umfeld geschaffen werden. Auch hierbei kann dies nur erreicht werden, wenn die Maßnahmen Top-down, d.h. vom Management aus initiiert und durchgesetzt werden. Dies wiederum erfordert die Adaption eines ganzheitlichen Menschenbildes und die Erkenntnis, dass wenig Kontrolle

⁹³ Vgl. Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 127-128.

⁹⁴ Vgl. Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000), S. 27-32 und Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 170 ff..

⁹⁵ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 168-169.

⁹⁶ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 170.

nicht mit wenig Leistung gleichzusetzen ist. Es geht vielmehr um die Auflösung rein rational-ökonomischer Arbeitsverhältnisse und um Schließung eines neuen Kontrakts zwischen Führung und Mitarbeitern, der psychologische und normative Aspekte miteinschließt.⁹⁷

Die Wirkungszusammenhänge des sozialen Kapitals sollen mit Hilfe von Abbildung 16 nochmals kurz zusammengefasst werden.

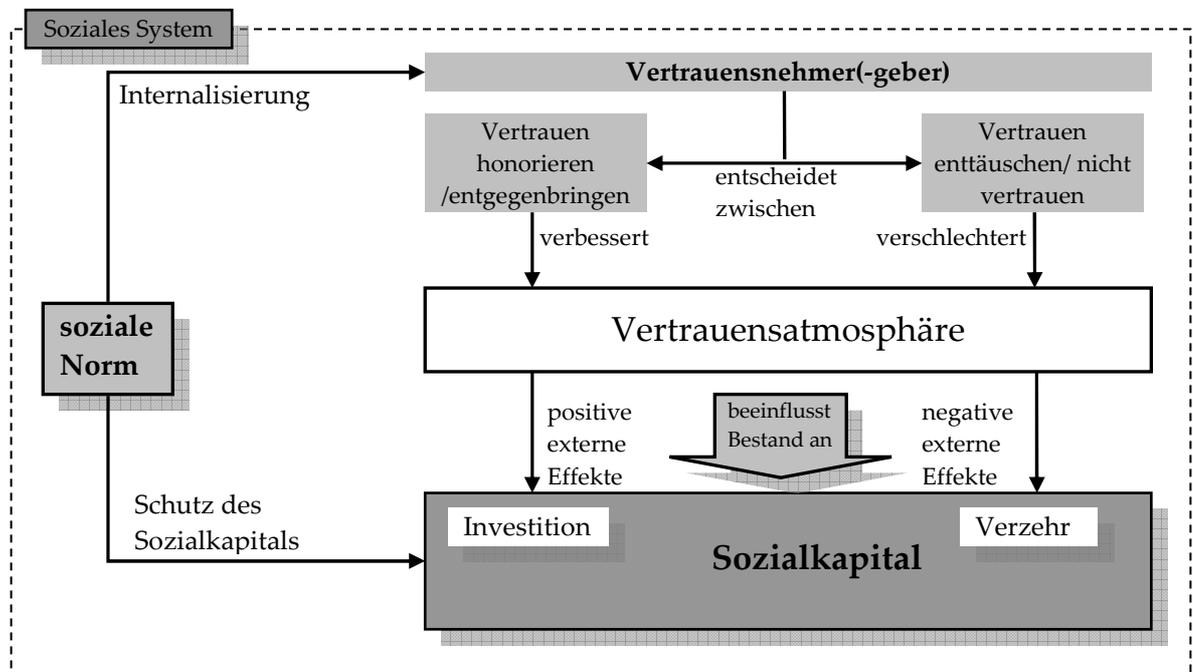


Abb. 16: Wirkungszusammenhänge des sozialen Kapitals
in Anlehnung an Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 184

Wie die Abbildung zeigt, beeinflusst die soziale Norm innerhalb eines sozialen Systems die Bildung von Sozialkapital. Zum einen geschieht dies durch Internalisierung der sozialen Norm durch die Individuen und zum anderen wird der Erhalt des sozialen Kapitals durch die soziale(n) Norm(en) geschützt. Dieser Schutzmechanismus resultiert dadurch, dass beispielsweise opportunistisches Verhalten mit sozialen Sanktionen, wie zum Beispiel Ausgrenzung, bestraft wird. Durch die Internalisierung der sozialen Norm(en) wird das Entscheidungskalkül der Individuen beeinflusst, welches wiederum Einfluss auf die Vertrauensatmosphäre des sozialen Systems hat. Diese wiederum besitzt externe Effekte auf den Bestand des Sozialkapitals. Suggestiert die Vertrauensatmosphäre also Vertrauen als erfolgreiches Handlungskonzept, weil auf opportunistisches Verhalten verzichtet wird, so steigen die Investitionen in soziales Kapital und der Bestand vermehrt sich. Selbiges gilt für den umgekehrten Fall. Der Mechanismus der Vertrauensbildung,

⁹⁷ Vgl. Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997), S. 165-167.

sowie die Entscheidungskalküle des Vertrauensnehmers und –gebers, die maßgeblicher Bestand der Vertrauensatmosphäre, sind werden nun in Kapitel 4.3.2 näher beleuchtet.

4.3.2 Der Einfluss von Vertrauen: Kontrolle ist gut! Vertrauen ist besser?

Vertrauen ist das zentrale Bindeglied zwischenbetrieblicher Kooperation. Aus theoretischer Perspektive ist Vertrauen der einzige, stabile Mechanismus mit dem sich das soziale Dilemma auflösen lässt.⁹⁸ Zudem ist Vertrauen die einzige Lösung, um die Kosten für Kontroll- und Sanktionsmechanismen auf ein praktikables Maß zu reduzieren. In den vorherigen Ausführungen ist die Rolle von Vertrauen bereits mehrmals betont worden. Das folgende Kapitel beschäftigt sich nun intensiv mit dem Thema der Vertrauensbildung und –erhaltung. Hierzu wird zunächst ein Blick auf die Entscheidungskalküle des Vertrauensnehmers und des Vertrauensgebers geworfen, worauf dann eine generelle Betrachtung des Vertrauensmechanismus folgt. Zum Schluss werden Erkenntnisse aus diesem und den vorherigen Kapiteln in Bezug auf den Faktor Vertrauen nochmals kurz zusammengefasst.

Die Perspektive des Vertrauensgebers

Der Vertrauensgeber trifft mit der Platzierung von Vertrauen eine riskante Vorleistung gegenüber dem Vertrauensnehmer, da dieser entscheiden kann, ob er das Vertrauen honoriert oder missbraucht.⁹⁹ Allgemein definieren sich Vertrauensbeziehungen über eine vertrauensvolle Erwartung des Vertrauensgebers, bei denen der Schaden im Falle eines Vertrauensbruchs größer sein kann als der Nutzen bei Vertrauenserweis.¹⁰⁰ Aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie birgt Vertrauen kurzum ein Hold-up Risiko für den Vertrauensgeber. Die Vertrauensentscheidung hängt also von der Höhe des jeweiligen Risikos ab. Ergo: Je höher also das Risiko, desto mehr Vertrauen muss entgegengebracht werden oder desto mehr zusätzliche explizit vereinbarte, vertragliche Regelungen müssen getroffen werden.¹⁰¹ Ein weiterer Einflussfaktor ist die Verfügbarkeit von Informationen über den Vertrauensnehmer. Hierbei besteht ein Trade-off Verhältnis zwischen Nutzen und anfallenden Kosten der Informationsbeschaffung. Der Vertrauensgeber gelangt also nicht an alle relevanten Informationen über den Vertrauensnehmer, wodurch er gezwungen ist diese Lücke durch Extrapolation von Informationen zu schließen.¹⁰² Anders ausgedrückt lässt sich auch von einer

⁹⁸ Vgl. Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S. 110 ff.

⁹⁹ Vgl. Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000), S.27-28.

¹⁰⁰ Vgl. Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000), S.28-29 und Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 85-89.

¹⁰¹ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 91.

¹⁰² Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 99 ff.

Komplexitätsreduktion durch den Ausschluss irritierender Gefahren, die nicht lösbar sind und deswegen den Entscheidungsprozess nur unnötig belasten, sprechen.¹⁰³ Der Vertrauensgeber entscheidet also aufgrund der Informationen, die ihm geben sind. Die verschiedenen Quellen für die Informationen sind in Abbildung 17 aufgezeigt.

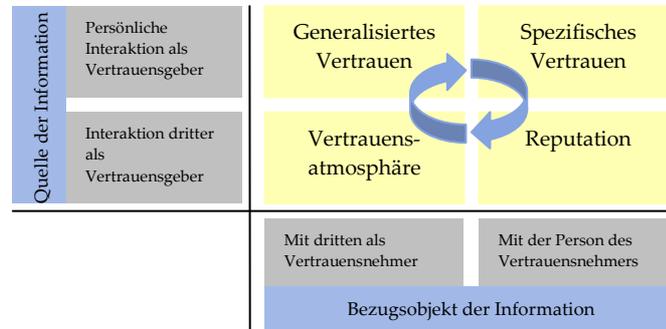


Abb. 17: Informationskategorien bei der Bildung der Vertrauenserwartung

Quelle: Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 99.

Die Informationen, die dem Vertrauensgeber zur Verfügung stehen, können sich entweder auf ihn selbst beziehen (obere Zeile) oder von dritten stammen (untere Zeile). Des Weiteren können sie sich auf den Vertrauensnehmer selbst (rechte Spalte) oder Erfahrungen mit oder von dritten in ähnlichen Situation beziehen (linke Spalte). Das Generalisierte Vertrauen bezieht sich auf Persönlichkeitsmerkmale des Vertrauensgebers. Hierin spiegelt sich seine grundsätzliche Vertrauensbereitschaft wider.¹⁰⁴ Das spezifische Vertrauen bezieht sich auf situative Komponenten der Vertrauenssituation. Hierbei wird zwischen Charakteristika der Situation und der Persönlichkeit unterschieden.¹⁰⁵ In die persönlichen Charakteristika fließen zum einen persönliche Erfahrungen aus der Vergangenheit mit ein und zum zweiten sind sie von konkreten Verhaltensausrägungen des Vertrauensnehmers, welche in die Klassen kooperativ, individualistisch und kompetitiv unterschieden werden, abhängig. Die Vertrauensatmosphäre bezieht sich auf das Umfeld der Vertrauensbeziehung. Diese wird durch vertrauensfördernde Institutionen, soziale Normen und Kulturen beeinflusst und zuletzt bleiben noch die Erfahrungen dritter mit dem Vertrauensnehmer als Informationsquelle des Vertrauensgebers. Grundsätzlich kann Vertrauen als ein *Lernprozess*, der sich von der Kindheit an über die ganze Lebensdauer erstreckt, angesehen werden.¹⁰⁶ Im Zuge dieses Prozesses bildet sich neben Vertrauen ebenfalls *Vertrautheit*.¹⁰⁷ Sie lässt sich weitgehend in die Klasse des Generalisierten Vertrauen einordnen. Vertrautheit entsteht durch die

¹⁰³ Vgl. Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000), S. 30–32.

¹⁰⁴ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 101.

¹⁰⁵ Vgl. im Folgenden Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 105 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000), S. 34–36.

¹⁰⁷ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 106–110.

Erfahrungen mit der Lebensumwelt und kann auch als *Systemvertrauen* bezeichnet werden.¹⁰⁸ Vertrautheit oder Systemvertrauen reduzieren die Komplexität des Handelns für den Vertrauensgeber und fördern das Zustandekommen von Vertrauensbeziehungen. Je mehr Vertrautheit vorhanden ist, desto weniger spezifisches, situationsabhängiges Vertrauen ist notwendig, um die gleiche Menge an Unsicherheit absorbieren zu können. Zusammenfassend sollen die verschiedenen Einflussvariablen für die Entscheidung des Vertrauensgebers nochmalig kurz festgehalten werden:

Einflussvariablen der Vertrauensentscheidung (Vertrauensgeber)
<ul style="list-style-type: none"> • Risiko der Vertrauenshandlung • Subjektive Risikoeignung • Generalisiertes Vertrauen (Vertrautheit) • Spezifisches Vertrauen (spez. Umweltbedingungen) • Vertrauensatmosphäre (Institutionen, soziale Normen etc.) • Reputation (Erfahrungen dritter)

Abb. 18: Einflussvariablen der Vertrauensentscheidung (Vertrauensgeber)

Quelle: eigene Darstellung

Die Perspektive des Vertrauensnehmers

Das Verhalten des Vertrauensnehmer ist von mehreren Variablen abhängig. Grundsätzlich steht der Vertrauensnehmer vor der Entscheidung, das ihm entgegengebrachte Vertrauen entweder zu *honorieren* oder zu *missbrauchen*. Aus rationaler Perspektive, wird er sich dann für die Honoration des Vertrauens entscheiden, wenn seine Kosten für vertrauenswürdigen Verhalten den Nutzen nicht übersteigen.¹⁰⁹ Wie der Vertrauensnehmer den Nutzen und die auftretenden Kosten bemisst, hängt stark von seiner *Persönlichkeit* und seinen *moralischen Qualitäten* ab.¹¹⁰ Die Persönlichkeitsmerkmale des Vertrauensnehmers haben direkten Einfluss auf die intrinsische Motivation des Vertrauensnehmers sich vertrauenswürdig zu verhalten. Zudem besitzen die moralischen Qualitäten des Vertrauensnehmers ebenfalls externe Effekte auf die intrinsische Motivation des Vertrauensnehmers. Grundsätzlich lässt sich hierbei festhalten, dass die Wahrscheinlichkeit für altruistisches Verhalten von Seiten des Vertrauensnehmers um so höher ist, je mehr sein eigener Nutzen positiv mit dem Nutzen des Vertrauensgebers korreliert.¹¹¹ Der Nutzen des Vertrauensnehmers für altruistisches Verhalten ist um so größer, je größer das positive Feedback des sozialen Umfeldes für altruistisches Verhalten

¹⁰⁸ Vgl. zum Aspekt des Systemvertrauen Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000), S. 60–84 und Schweer, Martin / Thies, Barbara (Vertrauen, 2003), S. 118–119.

¹⁰⁹ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 106–137.

¹¹⁰ Vgl. Schweer, Martin / Thies, Barbara (Vertrauen, 2003), S. 4–5 und Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 159.

¹¹¹ Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 148–151.

ist. Der Vertrauensnehmer kann beispielsweise durch altruistisches Verhalten seine Mitgliedschaft an der sozialen Gruppe, welcher er beiwohnen möchte begründen und seinen Prestigewert steigern bzw. festigen. Nach den soeben dargelegten Schlussfolgerungen, lässt sich also die These formulieren, dass ein soziales Umfeld, welches altruistisches Verhalten mit Prestigegewinn belohnt, vertrauensvolles Verhalten fördert. Neben dem Einfluss des sozialen Umfeldes auf den Nutzen des Vertrauensnehmers, hat ebenfalls die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensgebers maßgeblichen Einfluss auf das Entscheidungskalkül des Vertrauensnehmers. Hierbei geht es um die Wahrscheinlichkeit, dass der Vertrauensgeber dem Vertrauensnehmer zukünftig ebenfalls altruistisches Verhalten entgegenbringen wird. Der Nutzengewinn für den Vertrauensnehmer in der Zukunft bemisst sich nach dem Wert der geforderten Leistung oder anders ausgedrückt nach dem Grad der *Dankbarkeit* des Vertrauensgebers. Je höher der Grad an Dankbarkeit ist, desto höher wird der Nutzengewinn des Vertrauensnehmers sein und desto höher ist sein moralischer Anspruch auf Erfüllung reziprok altruistischen Verhaltens.¹¹² Das Entscheidungskalkül des Vertrauensnehmers ist in Abbildung 20 nochmals kurz zusammengefasst:

Einflussvariablen der Vertrauensentscheidung (Vertrauensnehmer)
<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsmerkmale • Moralische Qualitäten und soziales Umfeld • Kosten/Nutzen – Verteilung für altruistisches Verhalten • Der Nutzen bemisst sich nach dem moralischen Anspruch gegenüber dem Vertrauensgeber. • Dieser bemisst sich nach dem Wert der Vertrauensleistung für den Vertrauensgeber (Dankbarkeit)

Abb. 19: Einflussvariablen der Vertrauensentscheidung (Vertrauensnehmer)

Quelle: eigene Darstellung

Der Vertrauensmechanismus

Der Mechanismus der Vertrauensbildung soll nachfolgend zusammenfassend nochmals ganzheitlich beschrieben werden (vgl. Abbildung 21). Die Entscheidung des Vertrauensnehmers wird grundsätzlich von seinen Präferenzen und von den von außen vorgegebenen *Handlungsrestriktionen* des Vertrauensgebers oder dritten beeinflusst. Aus diesen beiden Faktoren ergeben sich für den Vertrauensnehmer Nutzen und Kosten. Ein Teil der Handlungsrestriktionen des Vertrauensgebers setzen sich aus expliziten vertraglichen Regelungen zusammen. Diese dienen als expliziter Schutzmechanismus gegen opportunistisches Verhalten beider Seiten. Zum zweiten greifen weitere implizite

¹¹² Vgl. Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 161.

Schutzmechanismen in Form *institutioneller Rahmenbedingungen* und *sozialer Sanktionen*. Diese werden durch Individuen eines sozialen Umfeldes oder Systems festgelegt und umgesetzt. Um nun eine optimale Vertrauensatmosphäre zu entwickeln ist eine ausgewogene Balance aller drei Faktoren notwendig. Zum einen müssen explizite vertragliche Regelungen insoweit ausgebildet sein, dass die Vertrauensgeber überhaupt

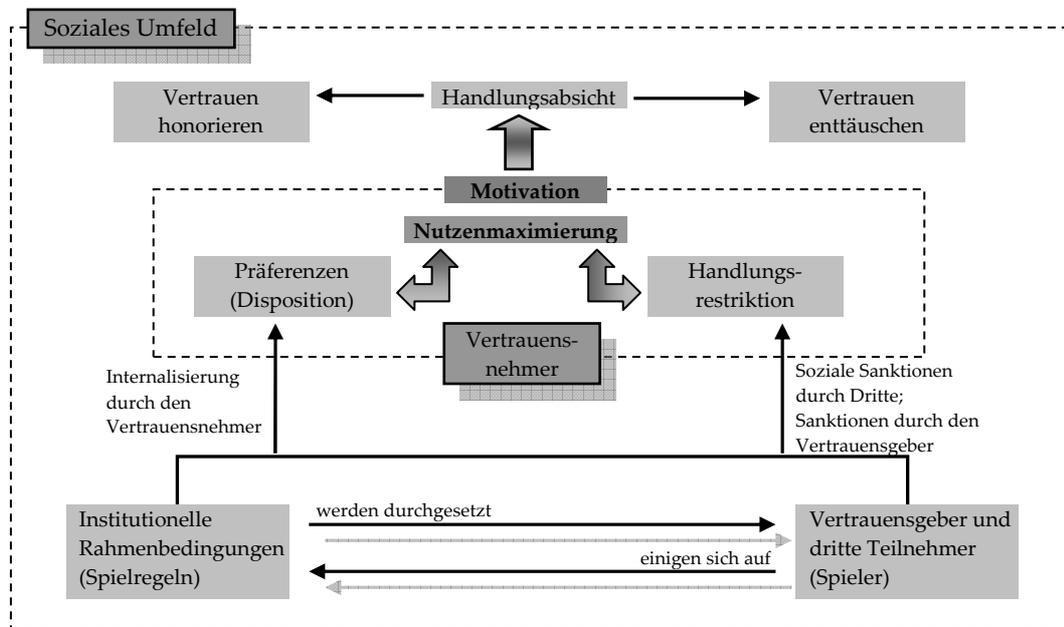


Abb. 20: Vertrauenswürdiges Verhalten als Funktion des soz. Umfeld

Quelle: Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003), S. 172

bereit sind zu handeln. Zum zweiten sollten die institutionellen Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden sozialen Sanktionsmöglichkeiten so weitreichend etabliert sein, dass vertrauensvolles handeln auch dann zustande kommt, wenn vertragliche Regelungen an ihre Grenzen stoßen. Alles in Allem ist Vertrauen folglich kein vollständiges Substitut von Kontrolle, sondern vielmehr eine Ergänzung, zur Koordination und Bewältigung komplexer Probleme.

4.3.3 Der Einfluss von Machtverhältnissen und hierarchischer Struktur

Der Einfluss von Vertrauen wurde zuvor bereits eingehend dargelegt. Nun stellt sich die Frage nach komplementären Koordinations- und Motivationsmechanismen mit gleicher oder sogar besserer Effizienz. Hierzu soll „Macht“ als mögliches Komplementär zu Vertrauen untersucht werden. Im Hinblick auf die Reduzierung von Handlungskomplexität sind Macht und Vertrauen weitgehend äquivalent. Beide stellen eine Art *Selektionsmechanismus* von möglichen Handlungen dar, was zu einer

Stabilisierung sozialer Erwartungen und Handlungen führt.¹¹³ Somit reduziert Macht ebenso wie Vertrauen die Handlungskomplexität der Individuen eines sozialen Systems. In Bezug auf die Robustheit der beiden sozialen Steuerungsmechanismen ist Macht Vertrauen deutlich überlegen, denn die Gefahr, dass die Beziehung zweier Akteure durch Vertrauensbruch nachhaltig zerstört wird, besteht in Machtverhältnissen nicht. Der Hauptunterschied besteht in der Konnotation beider Begriffe. Während bei Vertrauen eine positive Handlungsabsicht unterstellt wird, geht es bei Macht um die Vermeidung negativer Konsequenzen.¹¹⁴ Die Motivation resultiert also hierbei durch Androhung von Strafe. Grundvoraussetzung für Machtausübung ist die Akzeptanz der Macht seitens anderer Akteure. Hierfür ist das *Recht* Macht auszuüben entscheidend. Die Hierarchie verteilt das Recht auf Macht in expliziter Form und weist sie verschiedenen Positionen bzw. Akteuren zu.¹¹⁵ Diese Form der Macht soll nachfolgend als *akteurbezogene* Macht bezeichnet werden. Jedoch stößt auch Macht an ihre Grenzen, wenn die Androhung von Sanktionen aufgrund anderer Handlungsrestriktionen des Umfeldes (z.B. das BGB) die Durchsetzung der Macht beschränken. Es finden sich in der Praxis jedoch viele Szenarien, in denen Macht das einzig effiziente Koordinationsinstrument darstellt. Das Fehlen institutioneller Rahmenbedingungen beispielsweise erhöht das Risiko für vertrauensvolle Handlungen und mindert somit die Bildung von Sozialkapital.¹¹⁶ Letztlich bietet sich dann als praktikabler Steuerungsmechanismus nur Macht an, wenn die Akteure nicht bereit sind spezifische Investitionen in vertrauensfördernde Maßnahmen zu investieren. Weiterhin ist anzumerken, dass Macht in gewisser Weise Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen ist. Hierbei geht es weniger um die Macht des Individuums, als um eine *institutionelle* Form der Macht. Denn nur wenn die Institution oder auch das soziale Umfeld durch Macht entsprechend viel Sanktionspotenzial besitzt, kann das Risiko vertrauensvollen Handelns derart gesenkt werden, dass Vertrauen entwickelt werden kann.¹¹⁷ Auch hier ist wieder die Akzeptanz der institutionellen Macht Grundvoraussetzung. Hierzu übertragen die Akteure bzw. Unternehmen eines Netzwerks ihre Macht auf die vereinbarten Normen und Werte, indem sie sich bereit erklären ihnen zu folgen und demnach auch entsprechend handeln. Es ist ebenfalls notwendig die hierarchischen Strukturen der Unternehmen dahingehend zu prüfen, dass die Machtverteilung innerhalb der Unternehmen, die sich in der hierarchischen Struktur begründet, nicht in Konflikt mit den Werten und Normen des Netzwerks steht.

¹¹³ Vgl. Luhmann, Niklas (Organisation, 2000), S. 212 ff.

¹¹⁴ Vgl. Bachmann, Reinhard / Lane, Christel (Vertrauen und Macht, 1997), S. 86.

¹¹⁵ Vgl. Bachmann, Reinhard / Lane, Christel (Vertrauen und Macht, 1997), S. 87 ff..

¹¹⁶ Vgl. Kapitel 4.3.2.

¹¹⁷ Vgl. Bachmann, Reinhard / Lane, Christel (Vertrauen und Macht, 1997), S. 89-90.

Durch diesen Prozess gewinnen institutionelle Rahmenbedingungen mehr und mehr an Macht, was deren Sanktionspotenzial gleichbedeutend erhöht und somit die Vertrauensbildung fördert.

Kurzum handelt es sich um einen *Machtransfer* der Unternehmen auf die gemeinsame Netzwerkkultur, der im Zeitverlauf erfolgen muss, um die *Akkulturation*, also die Vereinheitlichung der Unternehmenskulturen, voranzutreiben.¹¹⁸

Der idealtypische Verlauf des Akkulturationsprozesses im Zeitverlauf soll nachfolgend anhand von Abbildung 21 verdeutlicht werden.

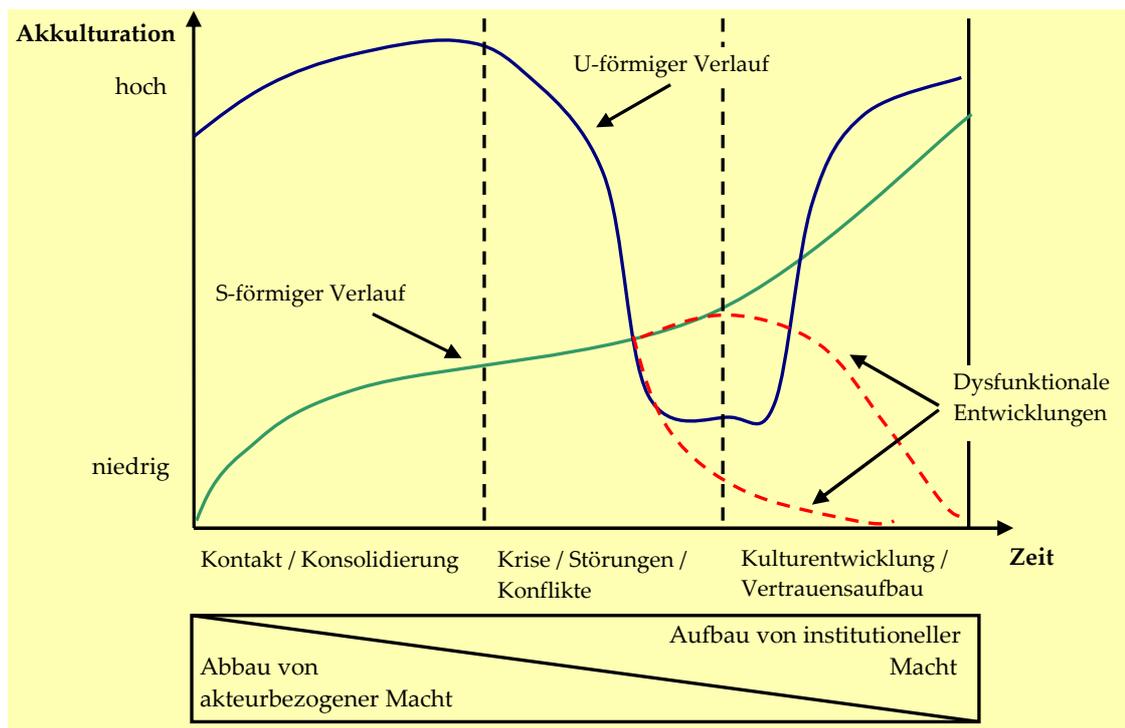


Abb. 21: idealtypische Verläufe des Akkulturationsprozesses
in Anlehnung an Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 294.

Die Abbildung zeigt die typischen Phasen des Entwicklungsprozesses einer gemeinsamen Netzwerkkultur. Differieren die Unternehmenskulturen der Unternehmen anfangs, so wird idealerweise ein S-förmiger Kurvenverlauf angenommen. Zeigen sich anfangs bereits große Ähnlichkeiten zwischen den Kulturen der Unternehmen, so nimmt der Akkulturationsprozess idealtypisch einen U-förmigen Verlauf an. Gleich wie die kulturelle Ausgangskonfiguration der Unternehmen auch sein mag, entscheidend für den Fortbestand der Kooperation ist der Umgang mit Krisen, Konflikten und Störungen. Die kommunikativen Fähigkeiten der Akteure, sowie der Bestand an Sozialkapital und die

¹¹⁸ Vgl. Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004), S.227; zum Begriff der Akkulturation Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002), S. 292-296.

Vertrauensatmosphäre des sozialen Umfelds nehmen hierbei gleichbedeutend Einfluss. Gelingt es den Unternehmen durch Machtransfer gemeinsame Werte und Normen zu institutionalisieren, so können Konflikte und Krisen weitgehend sachlich überwunden werden, ohne die Beziehung der Unternehmen untereinander zu gefährden. Konflikte und Störungen haben dann sogar positiven Einfluss auf die Etablierung der Netzwerkkultur, weil die gemeinsame Konfliktbewältigung den Zusammenhalt fördert und Misstrauen vorbeugt.

Stehen jedoch die Normen und Werte einzelner Machtpositionen der Unternehmen mit denen des Netzwerks in vehementem Konflikt, so ist eine gemeinsame, konstruktive Konfliktbewältigung nahezu unmöglich, wodurch es dann langfristig zur Auflösung der Kooperation kommt.

4.3.4 Zusammenfassung

Kapitel 4 beschäftigt sich mit motivationalen Einflussgrößen in zwischenbetrieblichen Kooperationen. Da hierauf ebenfalls soziale Aspekte zu einem Großteil Einfluss nehmen, erscheint es sinnvoll Instrumente der sozialen Netzwerkanalyse auf Unternehmensnetzwerke anzuwenden. Als Voraussetzung werden hierbei Unternehmensnetzwerke grundsätzlich als *soziale Netzwerke* angesehen. Die Analyseinstrumente *Soziogramm*, *die Analyse nach struktureller Äquivalenz* und die *Cliquenanalyse* wurden in die Betrachtung miteinbezogen. Generell können die vorgestellten Methoden zur Aufdeckung von Positionen mit hohem sozialen Einfluss und struktureller Autonomie verwendet werden. Hieraus ergeben sich dann Gefahren und Potenziale für den Informationsfluss und den Akzeptanzgrad der Kooperation. Daneben dienen die Instrumente der Netzwerkanalyse vornehmlich zur Messung des *sozialen Kapitals*. Die Bildung von Sozialkapital ist ein entscheidendes Kernelement von Kooperationen. Durch soziales Kapital werden *akteurbezogene Ressourcen*, wie Unterstützung und Anerkennung, anderen Akteuren zugänglich gemacht. Dies senkt zum einen den Koordinationsaufwand und fördert zum anderen die Vertrauensbildung. Des Weiteren dient es auch als Motivationsinstrument, da der Bestand an Sozialkapital eines Akteurs direkten Einfluss auf seine intrinsische Motivation hat. Für die Bildung von Sozialkapital ist *initiales Vertrauen* notwendig. Das soziale Umfeld kann vertrauenswürdiges Verhalten entweder fördern oder mindern, je nachdem, wie stark gemeinsam festgelegte Normen und Werte durch die Akteure internalisiert wurden. Der Einfluss des sozialen Umfeldes auf die Individuen kann mit Hilfe der *social identity Theorie* erklärt werden. Hiernach bemisst ein Individuum den Selbstwert nach seinem Status innerhalb sozialer Gruppen, an denen er partizipiert. Der Vertrauensmechanismus an sich setzt sich aus den *Entscheidungskalkülen* des Vertrauensnehmers und -gebers zusammen.

Zentrale Größe ist hier der Wert der Vertrauenshandlung bzw. das Risiko. Je größer der Wert, desto mehr Vertrauen ist notwendig oder desto mehr explizit vereinbarte Schutzmechanismen müssen zusätzlich definiert werden. Außerdem zeigt sich, dass Vertrauen kein vollständiges Substitut von Kontrolle ist, sondern ein gewisses Maß an Kontrolle sogar vertrauensfördernd wirken kann und umgekehrt. Es gilt hierbei eine optimale Balance beider Faktoren zu schaffen. Zuletzt bietet sich Macht als komplementärer Mechanismus zu Vertrauen an. Die Funktionalität beider Faktoren ist weitgehend äquivalent. Beide reduzieren den Handlungsspielraum innerhalb eines sozialen Systems und stabilisieren dadurch soziale Erwartungen. Die Voraussetzung für eine Steuerung durch Macht ist ihre Akzeptanz. Diese begründet sich in dem Recht Macht auszuüben. In Unternehmen wird die Akzeptanz und Machtvergabe durch die Hierarchie geregelt. In kooperativen Verhältnissen ist die Bildung einer gemeinsamen Netzwerkkultur von elementarer Bedeutung. Bei diesem Prozess muss ein Teil der akteurbezogenen Macht auf die gemeinsame Kultur übertragen werden, indem sich sämtliche Mitglieder dem Wertemaßstab unterordnen und danach handeln. Gelingt es den Unternehmen im Zeitverlauf eine gemeinsame Kultur zu entwickeln, die genug Macht und damit Sanktionspotenzial besitzt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte auf sachliche und konstruktive Art gelöst werden entsprechend groß. Stehen jedoch die Kulturen interner Machtpositionen mit den Werten des Netzwerks in Konflikt, kommt es auf lange Sicht zur Auflösung des Netzwerks. Alles in Allem zeigt das vierte Kapitel, dass der Fortbestand von Kooperationen einzig und allein von den an ihr partizipierenden Menschen abhängt. Weiterhin bleibt ihre Dynamik nur zu einem sehr begrenzten Maße steuerbar. Das Netzwerkmanagement kann lediglich günstige Rahmenbedingungen schaffen, um kooperatives Verhalten unter den Mitgliedern zu fördern. Der Mensch an sich bleibt jedoch letztlich der alleinige „Machthaber“ über sein Verhalten.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die wichtigsten Aussagen und Erkenntnisse sollen nachfolgend noch einmal in der Zusammenfassung dargelegt werden.

Die Vielschichtigkeit kooperativer Verhältnisse zeigt sich bereits in der Definition des Begriffs selbst. Die hochgradig komplexen Strukturen von Netzwerken führen dazu, dass es keiner wissenschaftlichen Disziplin gelingt die Erfolgsfaktoren und Risiken von Unternehmensnetzwerken ganzheitlich zu beschreiben und zu untersuchen. Ein Hauptgrund hierfür ist, dass Kooperationen maßgeblich von ihren Trägern, also den Menschen, abhängen. Da der Mensch und sein Verhalten jedoch in der ökonomischen Theorie bisher auf rein rationale und mechanistische Weise betrachtet wurde, stoßen die klassischen Organisationstheorien zunehmend an ihre Grenzen. Der Mensch muss also wieder stärker in die Betrachtung miteinbezogen werden, was eine Verbindung von und kritische Auseinandersetzung mit ökonomischen, soziologischen und psychologischen Theorien erforderlich macht.

Ein Beispiel hierfür gibt Kapitel 3, in dem die Evolution des Menschenbildes im Zeitverlauf beschrieben wird. Angetrieben durch neue Organisationsstrukturen und die Notwendigkeit flexibler und schneller auf den Markt reagieren zu können, gewinnt der Mensch, sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis, wieder an Stellenwert. Obwohl die Erkenntnis um die menschlichen Potenziale in den meisten Fällen eher gezwungenermaßen, als aus eigener Erkenntnis heraus geschieht, findet zunehmend ein Umdenken in der Wirtschaft statt. Besonders Unternehmen mit hohem Dienstleistungsanteil haben erkannt, dass das Personal nicht nur ein notwendiger Produktionsfaktor ist, sondern vielmehr ein entscheidender, schwer nachzuahmender Wettbewerbsvorteil sein kann, der langfristig den Erhalt und Erfolg des Unternehmens sichert. Es gilt hierbei die bisher *ungenutzten menschlichen Potenziale* zu erkennen und nutzbar zu machen. Grundvoraussetzung hierfür ist die *Integration* des Personals. Eine integrative Personalpolitik erfordert die Etablierung einer *Vertrauensatmosphäre*, die die Bildung von *Sozialkapital* fördert. Dies hat Vorteile für beide Seiten. Zum einen werden die Aufwände für Koordination und Kontrolle deutlich gesenkt und zum anderen wird die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gefördert, was zu mehr Leistungsbereitschaft und langfristiger Bindung des Personals an das Unternehmen führt. Für zwischenbetriebliche Kooperationen ist die Vertrauensatmosphäre und die Bildung von Sozialkapital von elementarer Bedeutung. Gelingt es den Unternehmen eine auf Vertrauen basierende Netzwerkkultur zu entwickeln, ist die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entsprechend hoch. Wird dies nicht erreicht, so erhöht sich der Koordinationsaufwand und das Konfliktpotenzial innerhalb des Netzwerks, was mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Auflösung des Netzwerks führt.

Der Umgang mit Konflikten, Krisen und Störungen ist ein kritischer Erfolgsfaktor für den Bestand der Kooperation. Maßgebliche Einflussgrößen sind hierbei die *sozialen und kommunikativen Fähigkeiten* der Netzwerkmitglieder. Für ein erfolgreiches Konfliktmanagement bietet sich der Einsatz von *Grenzstellen* und/oder *Mediatoren* an, die als *Prozessmotoren* und *Vermittler* zwischen den Unternehmen dienen. Zur Auswahl und Evaluation der Prozessmotoren bieten sich Methoden der *sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse* an, die ebenfalls zur Messung des Gesamtfortschritts des Netzwerks eingesetzt werden können. Um den Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden effizient einsetzen zu können, bedarf es jedoch weiterer wissenschaftlicher Betrachtung bzw. der Unterstützung durch empirische Forschungen.

Der Aspekt der Vertrauensbildung in Netzwerken lässt sich mit Hilfe spieltheoretischer Theorien erklären und beschreiben. Eine Betrachtung der Entscheidungskalküle des Vertrauensgebers und -nehmers führen zu dem Schluss, dass das soziale Umfeld maßgeblichen Einfluss auf die Vertrauensbildung hat. Das Ziel des Netzwerksmanagements muss es folglich sein, *gemeinsame Werte und Normen* festzulegen und eine *gemeinsame Netzwerkkultur* zu etablieren. Dieser Prozess geht mit einem *Machttransfer* der Netzwerkmitglieder einher, indem *akteurbezogene* Macht in *institutionelle* Macht umgewandelt wird. Voraussetzung hierfür ist das freiwillige Einverständnis der Netzwerkpartner sich der gemeinsamen Kultur anzuschließen und danach zu handeln.

Alles in Allem zeigt sich, dass Kooperationen viele Chancen und Risiken mit sich bringen. Die Entscheidung in Kooperation mit anderen Unternehmen zu treten bedarf deswegen reiflicher Vorüberlegung und vor allem gezielter Vorbereitung. Hierbei ist eine möglichst ganzheitliche Kompatibilitätsprüfung des potenziellen Partners im Hinblick auf strategische, finanzielle, aber vor allem auch auf soziale Aspekte, im Vorfeld durchzuführen. Der entscheidende Faktor, ob sich Chancen realisieren lassen oder die Risiken Wirklichkeit werden, ist der Mensch. Unternehmen, deren interne Politik den Stellenwert des Menschen als Erfolgsfaktor erkennen lassen, werden höchstwahrscheinlich auch flexible Organisationsstrukturen und eine ausgebildete Kommunikationskultur mit sich bringen und daher leicht zu integrierende Kooperationspartner sein. Unternehmen mit starrer Hierarchie hingegen werden eher dazu neigen die betrieblichen Abläufe des Netzwerks auf die ihren anzupassen, was ein hohes Konfliktpotenzial in sich birgt und die Bildung von Vertrauen und Sozialkapital verhindert. Beide Thesen sind jedoch nur aus den Erkenntnissen dieser Arbeit heraus abgeleitet und erheben daher keinen allgemeingültigen Anspruch. Fest steht jedoch, dass die Ausgangskonfiguration der Unternehmen einen Einfluss auf das spätere Kooperationsverhältnis hat. Wie sich jedoch letztendlich die Kooperation gestaltet bzw.

ob ihre Erfolgchancen als hoch oder niedrig einzuschätzen sind, lässt sich nur sehr schwer vorhersagen. Grund hierfür sind die facettenreichen Einflussfaktoren für Kooperationen, der Mangel an wissenschaftlich fundierten Analysen von Netzwerken und schließlich – allem voran – der Mensch.

Literaturverzeichnis

- Axelrod, Robert (Kooperation, 2005): *Die Evolution der Kooperation*, 6. Aufl., München, 2005: Oldenbourg Verlag.
- Bachmann, Reinhard / Lane, Christel (Vertrauen und Macht, 1997): *Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien* in: Sydow, Jörg: *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, 4. Aufl., Wiesbaden, 2006: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 76-105.
- Diller, Christian (Netzwerk und Institution, 2002): *Zwischen Netzwerk und Institution: Eine Bilanz regionaler Kooperation in Deutschland*, Opladen, 2002: Leske+Budrich Verlag (zugl.: Berlin, Techn. Uni., Diss.2001, D83).
- Endres, Egon / Wehner, Theo (Grenzstellenmanagement, 1995): *Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie* in: Sydow, Jörg: *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, 4. Aufl., Wiesbaden, 2006: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S.310-353.
- Etter, Christa (Kooperationsbeziehungen, 2003): *Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich: Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Erfolg*, Berlin, 2003: Berlin, FU, Diss..
- Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (Qualitative Forschung, 2005): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Forunier, Cay von (Führung, 2006): *Der perfekte Chef: Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand*, Frankfurt am Main, 2006: Campus Verlag.
- Frosch, Herbert (Soziale Kompetenz, 2002): *Im Netz sozialer Beziehungen: Soziale Kompetenz zwischen Kooperation und Konfrontation*, Paderborn, 2002: Junfermann Verlag.
- Hentze, Joachim / Kammel, Andreas (Personalwirtschaftslehre, 2001): *Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*, 7. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 2001: Paul Haupt Verlag.
- Hobbes, Thomas (Leviathan, 1976): *Leviathan*, Nachdruck der Originalausgabe aus dem Jahr 1651, Stuttgart, 1976.
- Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara B. (Motivation, 1993): *The Motivation to Work*, 1993, Aufl. Reprint, 1993, Transaction Publishers Verlag.

- Hesch, Gerhard (Menschenbilder, 1997): *Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager der Zukunft*, Wiesbaden, 1997: Deutscher Universitäts - Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 2003): *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*“, 2. Aufl., Opladen, 2003: Leske+Budrich Verlag.
- Klein, Stefan (Interorganisationssysteme, 1996): *Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke: Wechselwirkung zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung*, Wiesbaden, 1996: Deutscher Universitäts - Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Koestler, Arthur / Smythies, J.R. (Das neue Menschenbild, 1970): *Das neue Menschenbild: Die Revolutionierung der Wissenschaften vom Leben: Ein interantionales Symposium*, Wien, München, Zürich, 1970: Fritz Molden Verlag.
- Koolwijk, Jürgen / Wieken-Mayser, Maria (Sozialforschung, 1987): *Techniken empirischer Sozialforschung Bd.1: Methoden der Netzwerkanalyse*, München, 1987: Oldenbourg Verlag.
- Kontos, Georgios (Erfolg von Netzwerken, 2004): *Bewertung des Erfolgs von Unternehmensnetzwerken in der F&E*, Aachen, 2004: Technischen Hochschule Aachen, Diss., in deposit.d-nb.de, URL: <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=972287906> [22.11.2006].
- Kroppenberg, Ulrich (Menschliches Gedankengut, 1991): *Menschliches Gedankengut im Zentrum der Orientierung des Unternehmens und seiner menschlichen und maschinellen Aktionsträger*, Wiesbaden, 1991: Deutscher Unviersitäts-Verlag (Zugl.: Gießen, Univ., Diss., 1989).
- Laumann, E.O. / Galskeiwicz, L., et al. (Interorganizational Linkages, 1978): “Community Structure as Interorganizational Linkages”, in: Inkeles, Alex: *Annual Review of Sociology*:4, 1980: Annual Reviews.
- Lechner, Christian (Firm Networks, 2001): *The Competitionness of Firm Networks*, Frankfurt / Main et al.: Peter Lang (Europäischer Verlag der Wissenschaften) (zugl.: Regensburg, Univ., Diss., 2000).
- Luhmann, Niklas (Soziale Systeme, 1987): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, 1. Aufl., Frankfurt Main, 1987: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Luhmann, Niklas (Organisation, 2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen, Wiesbaden, 2000: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Vertrauen, 2000): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Aufl., Stuttgart, 2000: UTB Verlag
- Mancur, Olson (Kollektives Handeln, 2004): *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, 5. Aufl., Tübingen, 2004: Mohr Siebeck Verlag.

- Mc Gregor, Douglas (Mensch im Unternehmen, 1973): *Der Mensch im Unternehmen: The Human Side of Enterprise*, 3.Aufl., Düsseldorf und Wien, 1973: Econ Verlag.
- Milgrom Paul / Roberts, John (Economics, 1992): *Economics, Organization and Management*, New Jersey, 1992: Simon & Schuster.
- Neuberger, Oswald (Führung, 2002): *Führen und Führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, 6. Aufl. Stuttgart, 2002: Lucius Verlag.
- Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka (Knowledge, 1995): *The knowledge creating company. how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, 1995: Oxford Univ. Press.
- Noteboom, Bart (Alliances, 1999): *Inter-Firm Alliances*, London/New York, 1999: Routledge.
- Olesch, Günter (Kooperation, 1995): *Kooperation*, in: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.): HWM, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1273-1284
- Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation, 2005): *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 4.Aufl., Stuttgart, 2005: Schäffer-Poeschel.
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management – Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden, 2003: Gabler Verlag.
- Rippberger, Tanja (Vertrauen, 2003): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, 2 Aufl., Tübingen, 2003: Mohr Siebeck Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michel (Führung, 2003): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 5.Aufl., Stuttgart, 2003: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rotering, J. (Forschungs- und Entwicklungskooperation, 1990): *Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen*, Stuttgart, 1990: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Seip, Martin (Soziale Interaktion, 2004): *Emotion und soziale Interaktion: Emotionsregulation in dyadischen Problemsituationen*, 1.Aufl., Lengerich, 2005: Papst Science Publishers.
- Schuh, Günther / Friedli, Thomas / Kurr, Michael A. (Kooperationsmanagement, 2005): *Kooperationsmanagement: Systematische Vorbereitung, Gezielter Auf- und Ausbau, Entscheidende Erfolgsfaktoren*, München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Schweer, Martin / Thies, Barbara (Vertrauen, 2003): *Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme*, 1 Aufl., Bern: Hans Huber Verlag.
- Siebert, Holger (Ökonomische Analyse, 1991): „Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken“, in: Sydow, Jörg: *Management von*

- Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, 4.Aufl., Wiesbaden, 2006: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S.7-28.
- Steger, Thomas (Emotionen, 2001): *Was Metaphern über Gefühle sagen – ein neuer Zugang zu Emotionen auf der Managementebene*, in: tu-chemnitz.de, URL: <http://scholar.google.com/url?sa=U&q=http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/ema/Artikel/Double-blind%25202.doc> [19.11.2006]
- Schauenberg, Bernd / Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Institutionenökonomik, 2005): *Institutionenökonomik als Managementlehre?*, 1.Aufl., Wiesbaden, 2005: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- Sydow, Jörg (Netzwerkorganisationen, 2006): „Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung“, in: Sydow, Jörg: *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, 4.Aufl., Wiesbaden, 2006: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S.387-435.
- Tajfel, Henri / Turner, John C. (Social identity, 1986): *“The social identity theory of intergroup behaviour”* in Stephen Worchel / William G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations*, S. 7-24.
- Thompson, F. Graham (Hierarchies and Markets, 2003): *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford, 2003: Oxford University Press.
- Ulrich, Christian (Coopetition, 2004): *Die Dynamik von Coopetition: Möglichkeiten und Grenzen dauerhafter Kooperation*, 1.Aufl., Wiesbaden, 2004: Deutscher Universitäts - Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Weibel, Antoinette (Kooperation, 2004): *Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken: Vertrauen und Kontrolle zur Lösung des sozialen Dilemmas*, 1.Aufl., Wiesbaden, 2004: Deutscher Universitäts - Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Weissman, Arnold (Strategien für den Mittelstand, 2006): *Die grossen Strategien für den Mittelstand: Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte*, Frankfurt am Main, 2006: Campus Verlag.
- Williamson, O.E. (Economic Institutions, 1987): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, 1987: The Free Press.
- Weyer, Johannes (Soziale Netzwerke, 2000): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*, München, Wien, 2000: Oldenbourg Verlag.
- Wohlgemuth, Oliver (Kooperationsmanagement, 2002): *Management netzwerkartiger Kooperationen: Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung*, 1.Aufl., Wiesbaden, 2002: Deutscher Universitäts-Verlag.