

Reihe: Telekommunikation @ Mediendienste · Band 16

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Rainer Kuhlen, Konstanz, Dr. Rudolf Pospischil, Brüssel, Prof. Dr. Claudia Löbbecke, Köln, und Prof. Dr. Christoph Zacharias, Köln

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelien  
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner (Hrsg.)

# Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004

Workshop GeNeMe2004  
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 7. und 8. Oktober 2004



## **Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

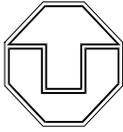
ISBN 3-89936-272-1  
1. Auflage September 2004

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2004  
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany  
Druck: RSP Köln

JOSEF EUL VERLAG GmbH  
Brandsberg 6  
53797 Lohmar  
Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6  
Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88  
E-Mail: [info@eul-verlag.de](mailto:info@eul-verlag.de)  
<http://www.eul-verlag.de>

**Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.**



Technische Universität Dresden - Fakultät Informatik  
Privat-Dozentur Angewandte Informatik, Professur Multimediatechnik

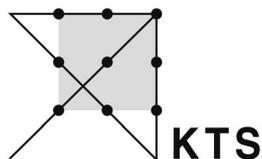
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen  
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner  
(Hrsg.)



an der  
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

in Zusammenarbeit mit der  
Gesellschaft für Informatik e.V.  
GI-Regionalgruppe Dresden

gefördert von der Klaus Tschira Stiftung



KLAUS TSCHIRA STIFTUNG  
GEMEINNÜTZIGE GMBH

am 07. und 08. Oktober 2004 in Dresden  
[www.geneme.pdai.de](http://www.geneme.pdai.de)  
[geneme@pdai.de](mailto:geneme@pdai.de)

## **D. Soziologische, psychologische, personalwirtschaftliche, didaktische & rechtliche Aspekte von GeNeMe**

### **D.1 Ursachen für Kooperation zwischen Organisationen – eine qualitative empirische Untersuchung von Motiven und Verhalten der Beteiligten**

*Birgit Benkhoff*

*Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,  
Lehrstuhl für BWL, insb. Personalwirtschaft*

#### **1. Ziele und Methoden**

Von Kooperationen zwischen Unternehmen erhoffen sich Wirtschaftspolitiker, dass sie als neue Organisationsform die Vorteile von Markt und Hierarchie in sich vereinen und kleine und mittlere Unternehmen durch zeitweilige Zusammenschlüsse größere Wettbewerbsfähigkeit gewinnen. Sie subventionieren Unternehmensverbände (z. B. Innoregio, 1999 und Kompetenznetzwerke.de, 2000 durch das BMBF, Verbundprojekte auf den Gebieten FuE und Mikroelektronik durch das Land Sachsen) und vergeben zu ihrer Unterstützung Fördermittel für Forschungsprogramme (hier: @virtu im Rahmen der Ausschreibung zur „Arbeitsgestaltung in virtuellen Unternehmen“ durch das BMBF, 2001), aber die ökonomische Bedeutung dieser Organisationsformen ist bisher gering. Umfassende quantitative Befragungen des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (2002) und des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (2004) ergaben, dass Kooperationen sich häufig als sehr aufwändig erweisen und leicht zerbrechen bzw. nicht wiederholt werden. Es gilt herauszufinden, warum trotz des großen Nutzens, der durch Zusammenarbeit entstehen kann, Kooperationen nur zögernd eingegangen werden.

Mit klaren Vorstellungen von den Motiven, Wahrnehmungen und Befürchtungen, mit denen Menschen an Kooperationen herangehen, wäre es möglich, Hilfestellung für Praktiker zu geben. Die hier vorgestellte Studie soll dazu beitragen, die Fragen zu beantworten, aus welchen Gründen Menschen sich kooperativ verhalten und unter welchen Umständen sie das tun. Zu diesem Zweck wurde eine Stichprobe von 34 Managern aus dem mittleren und höheren Dienst englischer Regierungsbehörden und

Gemeindeverwaltungen interviewt, die über Kooperationserfahrungen im Rahmen von Benchmarking verfügen.

Beim Benchmarking handelt es sich um eine von der Regierung Großbritanniens empfohlene Methode, die Praktiken in den verschiedenen Institutionen des öffentlichen Dienstes effizienter zu gestalten. Die mit der Aufgabe betrauten Staatsdiener sind auf die Kooperation mit Partnern in anderen Behörden und privaten Firmen angewiesen. Nur wenn ihnen diese Partner Vergleichsdaten zur Verfügung stellen, können sie Verbesserungsmöglichkeiten und überlegene Verfahren für die eigene Behörde ableiten. Sie befanden sich somit alle in einer vergleichbaren Situation und bilden eine verhältnismäßig homogene Gruppe von Individuen, aus deren Beobachtungen und Verhalten sich ableiten lässt, welche Umstände und Motive bei der Zusammenarbeit von Individuen eine Rolle spielen und welche erfolgsrelevanten Prozesse ablaufen.

Die Zusammenhänge, die sich in den Interviews durch weitgehend induktives Vorgehen ergaben, sollen in diesem Beitrag anhand der bereits bekannten ökonomischen und psychologischen Theorien zum Thema Kooperation kategorisiert werden. Die Erklärungsansätze für Kooperationen, über die wir vor allem in den Wirtschaftswissenschaften verfügen, werden von den Ökonomen zwar als Annahmen genutzt, sind aber bisher kaum operationalisiert und in ihrer Validität überprüft worden. Der Vergleich zwischen Literatur und den persönlichen Erfahrungen der Betroffenen dient somit als Probe, inwieweit Wissenschaft und Arbeitsrealität übereinstimmen und ob die bisher diskutierten theoretischen Konzepte ausreichen, das Verhalten von Individuen zu erklären.

Die Interviews, auf denen diese Studie beruht, wurden nach einem halbstrukturierten Leitfaden geführt und dauerten zwischen 90 und 120 Minuten. Die Auswahl der Fragen orientierte sich an allgemeinen sozialpsychologischen Motivationsfaktoren im Umgang mit anderen Menschen. Den Interviewpartnern wurde viel Raum für die Darstellung eigener Erlebnisse und die Interpretation der Geschehnisse gelassen in der Erwartung, dass so zusätzliche Zusammenhänge bei der Entwicklung erfolgreicher Kooperation identifiziert werden können. Um Wahrnehmungsverzerrungen aufgrund sozialer Erwünschtheit vorzubeugen, lag die Betonung bei den Interviews auf der detaillierten Vorgehensweise beim Benchmarking und die Manager wurden nicht nur nach den eigenen Beweggründen, Handlungsalternativen und Bewertungen befragt, sondern auch

nach der Interessenlage und den vermuteten Einstellungen von Kollegen, Vorgesetzten und Kontaktpersonen.

## **2. Theorien und Ergebnisse**

Da eine umfassende, generell anwendbare Theorie zur Erklärung kooperativen Verhaltens bisher noch aussteht, wurden zu dieser Studie verschiedene ökonomische und soziale Ansätze herangezogen, und zwar Ressourcen-Abhängigkeitstheorie, Prinzipal-Agenten-Theorie, Transaktionskosten-Theorie, Spieltheorie, Ressourcen-orientierter Ansatz, Ansatz des Organisationalen Lernens und Soziale Netzwerk-Theorie. Ökonomische Theorien zur Erklärung von Kooperationsbereitschaft gehen zwar gewöhnlich davon aus, dass sich Individuen in einer Marktsituation befinden und in einem materiellen Interessenkonflikt zueinander stehen. Die oben genannten Ansätze lassen sich aber auch auf Parteien anwenden, die Angehörige staatlicher Institutionen sind, wie die Manager der untersuchten Stichprobe, da Profitabilität keine wesentliche Bedingung für ihren Erklärungsversuch darstellt.

### **2.1 Grundlegende Motive**

Ökonomen behandeln Kooperationen in der Regel als Ausnahmesituation. Schließlich haben die Beteiligten dabei etwas zu verlieren. Statt des erhofften Gewinns kann eine Kooperation zu Verlusten führen. Sie kann einem Partner z. B. zusätzliche Arbeit und Kosten aufbürden. Der andere kann wettbewerbsrelevante Informationen über Verfahren und Produkte erhalten, Mitarbeiter abwerben und Kunden abziehen. Es besteht die Möglichkeit, dass ein rivalisierender Kooperationspartner Mitteilungen an Dritte weitergibt und negative Informationen über einen verbreitet und damit Schaden für die Reputation anrichtet.

Fast alle befragten Manager in der Studie erwähnten derartige Gefahren. Angesichts der Tendenz in Großbritannien, den öffentlichen Sektor so weit wie möglich zu privatisieren, scheuen sie sich vor allem, mit Privatunternehmern zusammenzuarbeiten, die auf der Basis der erhaltenen Information ein Outsourcing-Angebot unterbreiten und ihren Arbeitsplatz gefährden könnten. Als schmerzhaft wird es erlebt, wenn ein Kooperationspartner Mangel an Respekt an den Tag legt, indem er z. B. sich auf unziemliche Weise einmischt und die Autonomie des anderen nicht respektiert.

In allen untersuchten Fällen bestätigte sich die bei ökonomischen Theorien durchgängig gemachte Annahme, dass Individuen Kooperationen anstreben, um daraus insgesamt einen Nutzen für sich zu ziehen. Angesichts der Risiken berücksichtigen sie dabei auch

ihre Opportunitätskosten. Das heißt, die Zusammenarbeit wurde mit klar definierter Absicht unter Berücksichtigung von Kosten und möglicher Gefahren gesucht und erst dann in Betracht gezogen, wenn die benötigten Informationen auf anderem Wege nicht zugänglich waren bzw. keine Partner mit überlegeneren Kenntnissen zur Verfügung standen. Das gilt nicht nur für die Organisationen als Ganzes, sondern auch für die Mitarbeiter, die die Beauftragten oder Repräsentanten bei Kooperationen sind.

Person 24:

*„Wir haben so viele verschiedene Wege versucht, an die Informationen zu kommen, aber es war nicht anders möglich als durch direkte Zusammenarbeit. Es genügt ja nicht, nur Zahlen zu bekommen. Wir brauchen auch die Meinung der Leute dazu.“*

## **2.2 Spezifische Motive**

Um die spezifischen Umstände und Motive der Manager zu beleuchten, werden im Folgenden die einzelnen Kooperationstheorien mit den jeweils relevanten Praxis-Beispielen abgeglichen. Die Zitate aus den Interviews sind mit Zahlen versehen, die für die entsprechenden Gesprächspartner stehen.

In Übereinstimmung mit der *Ressourcen-Abhängigkeitstheorie* (Pfeffer und Salancik, 1978) suchen die betroffenen Beauftragten im öffentlichen Dienst die Kooperation mit anderen Behörden oder Unternehmen aus Rücksicht auf politische Kräfte in ihrem Lande, um angesichts weitreichender Privatisierungen die eigene Selbstständigkeit zu bewahren. Durch den Vergleich mit anderen gelingt es ihnen, die Stärken ihrer Institution zu identifizieren bzw. das einzigartige Wissen zu erlangen, das andere Organisationen besitzen, um die eigene Existenz zu gewährleisten.

2: *„Wenn wir beim Benchmarking nicht mitmachten, würde die Reputation unserer Behörde darunter leiden. Benchmarking unterstützt das Argument, dass wir mehr Mittel brauchen. Wir können zum Beispiel argumentieren, dass mehr Geld in IT investiert werden sollte.“*

27: *„Mein Boss ermuntert uns zu Benchmarking. Bei der Bedrohung im Hintergrund gibt er eindeutig Unterstützung.“*

An die Bedeutung ausreichender Anreize für die jeweiligen Beauftragten erinnert die *Prinzipal-Agenten-Theorie* (z. B. Arrow, 1985; Eisenhardt, 1989). Bei der vorliegenden Studie erwies sich, dass keiner der beteiligten Manager Nachteile aus dem Benchmarking für sich zu befürchten hatte.

4: „*Es ist im Interesse des öffentlichen Sektors der Gesellschaft und des Managements. Ich profitiere auch.*“

29: „*Ich bin selber interessiert an dieser Aufgabe. Es ist wichtig für mich, dass ich erfolgreich bin.*“

32: „*Ich lerne bei dem Job Neues dazu und ich bekomme Anerkennung dafür.*“

Angesichts der Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal (in diesem Fall die Behördenleitung, die die Aufgabe delegiert) und Agent (der die Kooperation einleiten soll) kann man vermutlich davon ausgehen, dass es zu keiner effektiven Kooperation kommt, wenn sich die Individuen an den Schnittstellen dadurch gefährdet sehen.

Entsprechend der *Transaktionskosten-Theorie* (z. B. Conner, 1991; Williamson, 1975; 1985) lag bei den Kooperations-Suchenden die Betonung auf Kostenreduzierung. Benchmarking oder das Kopieren von „best practice“ ist billiger, als Verbesserungen von sich aus zu entwickeln.

18: „*Die an Benchmarking glauben, verhalten sich anders als die, die nicht daran glauben, weil ihre Kosten-Nutzen-Analyse eindeutig positiv ausgefallen ist.*“

21: „*Mit der Datensammlung verhindern wir, dass das Rad neu erfunden wird.*“

23: „*Es ist eine billige Methode, wie man die Dienstleistungen verbessern kann. Es gibt Beweise, dass es effizient ist.*“

Das vorteilhafte Ergebnis für die eigene Organisation bzw. die eigene Arbeit muss nicht notwendigerweise kurzfristig eintreten, es kann auch durch Synergien über einen längeren Zeitraum erfolgen.

Zwar ließen sich die vereinfachten Annahmen der *Spieltheorie* (Von Neumann und Morgenstern, 1944), dass Individuen aus Eigeninteresse und Misstrauen keinen Grund zur Kooperation sehen, es sei denn, es kommt zu wiederholten Transaktionen (z. B. Axelrod, 1984) oder es geht um die eigene Reputation in der Gemeinschaft (z. B. Gulati, Khanna und Nohria, 1994) den Untersuchungsergebnissen nicht bestätigen, aber alle Beteiligten gingen davon aus, dass Kooperation auf Gegenseitigkeit basiert, wie eine Erweiterung der Spieltheorie besagt.

6: „*Langfristig gleicht sich das aus. Aber man bekommt nicht immer etwas zurück.*“

9: „*Ich kann nicht erwarten, dass sie uns ihr Zeug geben, wenn ich ihnen nicht auch was zurückgebe.*“

24: „*Rückmeldung erwarte ich schon. Sonst gebe ich denen keine Informationen.*“

Ohne Zweifel wird die Austauschbereitschaft der Individuen mit anderen durch den Nutzen verstärkt, den sie für sich selbst davon erhoffen.

Anders als die ökonomischen Erklärungsansätze vermuten lassen, trafen die interviewten Manager auf Personen, die anderen Gefälligkeiten erwiesen, ohne dafür eine Entschädigung zu erwarten.

7: *„Einige Leute sind dazu veranlagt, hilfsbereiter zu sein als andere.“*

25: *„Einige Leute geben mehr.“*

Allerdings wird nach ihrer Erfahrung darauf geachtet, dass der Hilfesuchende die Unterstützung auch „wert“ ist. Auf Ablehnung stoßen Anfragen, die nicht im ausreichendem Maße durchdacht und vorbereitet scheinen oder zum Nachteil des Kooperationspartners sein könnten.

1: *„Man sollte sich nicht gegenseitig die Zeit stehlen. Man muss sich gut vorbereiten. Schließlich will man sich nicht mit inkompetenten Leuten abgeben.“*

4: *„Ich achte darauf, was sie zu bieten haben. Es hat keinen Zweck, wenn sie nur ein oberflächliches Verständnis von dem Thema haben. Es sollte schon offensichtlich sein, dass sie sich engagieren.“*

24: *„Die anderen müssen sich auch anstrengen. Man würde denen die Informationen nicht von vornherein geben.“*

In diesem Zusammenhang erhebt sich die Frage, ob Informationen auch dann ohne Gegenleistung von großzügigen Mitarbeitern preisgegeben werden, wenn zwischen den Organisationen Wettbewerb herrscht. Der kann auch unter Behörden nicht ausgeschlossen werden, besonders in Großbritannien, wo Ranglisten von mehr oder weniger effizienten Verwaltungseinheiten veröffentlicht werden. Auf der Basis der Interviews ist zu vermuten, dass es zu anscheinend uneigennütigen Hilfeleistungen nur aus einer Position der Sicherheit heraus kommt.

25: *„Menschen teilen ihr Wissen und ihre Expertise gern mit anderen, solange sie sich nicht bedroht fühlen. Dabei spielt ein gewisser Stolz mit.“*

Nach dem *Ressourcenorientierten Ansatz* (z. B. Barney, 1991, Rumelt, 1984) wäre Wettbewerb nicht unbedingt ein Hinderungsgrund für den Wissensaustausch. Wissen allein bedeutet noch keine Überlegenheit über den anderen. Was ein Kooperationspartner preisgibt, wird erst dann zu einer wertvollen Ressource, wenn dem Rezipienten der oftmals schwierige Transfer auf die strukturellen und menschlichen Besonderheiten der eigenen Organisation gelingt. Entsprechende Anhaltspunkte ergeben sich auch aus den Interviews, wonach sich viele Ressourcen in Form effizienter Praktiken von den verschiedenen Behörden nur schwer oder gar nicht kopieren lassen.

---

29: „Die anderen können einen nicht kopieren. Es hat lange gedauert, bis die Prozesse entwickelt wurden, und es ist nicht möglich, sie schnell einzuführen, wenn man noch zurück ist.“

30: „Die anderen können die Praktiken nicht ganz übernehmen. Sie sind nicht unmittelbar transferierbar und müssen angepasst werden.“

Ein Kooperationsuchender, der diese Methoden übernehmen will, benötigt eine große Aufnahme- und Lernbereitschaft und muss dabei hohe Transaktionskosten eingehen. Zumindest ist beim Erwerb von Kenntnissen von einem längeren Zeithorizont auszugehen, wie es durch den sozialtheoretischen Ansatz des *Organisationalen Lernens* (z. B. Child und Rodrigues, 1996, Child und Faulkner, 1998) betont wird. Leistungssteigerungen bzw. Kostensenkungen durch Transfer von Wissen lassen sich danach in der Regel nur dann realisieren, wenn die Interessenlage, die Strukturen und die Kultur einer Organisation es erlauben.

Als weitere soziale Theorie fügt die *Soziale Netzwerk-Theorie* (z. B. Wellman, 1983, White, 1963) den ökonomischen Überlegungen wichtige Erklärungsansätze hinzu. Sie stellt Gruppenstrukturen in den Vordergrund und geht davon aus, dass bestimmte Konstellationen zwischen Personen dafür sorgen, dass der Opportunismus Einzelner einen hohen Preis hat. Aufgrund langfristiger Beziehungen mit gegenseitiger Abhängigkeit entsteht (im Einklang mit der Spieltheorie) das Maß an Vertrauen, das notwendig ist, um eine effiziente Zusammenarbeit zu initiieren. Netzwerke ermöglichen relativ schnell umfangreiche Austauschprozesse, die mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden und deshalb riskant sind.

Dieser Ansatz traf in den Interviews auf Bestätigung. Besondere Bereitschaft zur Zusammenarbeit ließ sich bei den Gesprächspartnern dann beobachten, wenn Kooperationspartner gemeinsame gleichgesinnte Bekannte hatten bzw. auf eine Geschichte erfolgreicher Kooperation zwischen ihren Organisationen aufbauen konnten. Um den Netzwerkeffekt für sich selbst wirken zu lassen, schließen sich einige englische Benchmarking-Manager zu Gruppen zusammen, die sich regelmäßig über einen längeren Zeitraum zum Informationsaustausch über effiziente Prozesse treffen, um so langsam das Vertrauen untereinander aufzubauen, die eigene Lernfähigkeit zu erhöhen und sicherzustellen, dass jeder Teilnehmer Gelegenheit hat, vom Austausch zu profitieren.

23: *„Benchmarking-Clubs sind gut für die Entwicklung von Vertrauen. Weil die Leute freiwillig teilnehmen, sind sie offen und ehrlich und befinden sich in einem kontinuierlichen Lernprozess. Im Laufe der Zeit kann jeder, der etwas gibt, auch sicher sein, dass er etwas zurückbekommt.“*

30: *„Clubs machen es möglich, dass man seine Erfahrungen an andere weitergibt. Man würde keine sensiblen Informationen weitergeben, es sei denn, man kann denen trauen.“*

### **3. Überblick und Zusammenfassung**

Insgesamt gesehen kooperierten die interviewten Manager fast ausschließlich auf der Basis impliziter Verträge mit offenem Ausgang, die vor allem sozial bindend waren und nur selten auf schriftlichen Vereinbarungen fußten. Auffällig ist auch, dass Nutzenerwägungen nicht gezielt, sondern nur als übergeordnetes Prinzip Anwendung fanden. Zu Beginn der Kooperation bestand vielfach nicht nur Unsicherheit und Unwissenheit über das bisherige Verhalten des Partners und über die sozialen und konventionellen Regeln, in die der andere „Spieler“ eingebettet ist, sondern auch über die Notwendigkeit der Kooperation überhaupt. In einigen Fällen erwiesen sich Organisationen, die nach Verbesserungsmöglichkeiten suchten, in ihrer Effizienz den Vergleichspartnern sogar überlegen.

Über die genannten Theorien hinausgehend stellte sich bei der Untersuchung heraus, dass der Vorgehensweise der Kontaktsuchenden große Bedeutung zukommt, was anscheinend auf die erwähnte Unsicherheit zurückzuführen ist. Die Kontaktierten versuchten durch sorgfältige Prüfung von Hinweisen, die Aufschluss über die Persönlichkeitsmerkmale des Partners geben, durch Evaluation der verbalen und schriftlichen Kommunikation und durch Beobachtung, ob Austausch-Normen eingehalten werden, einzuschätzen, wie groß das Risiko ist, Schaden zu erleiden oder ausgenutzt zu werden. Etwaige Kosten grenzten sie dadurch ein, dass sie sich zunächst nicht exponierten und erst nach und nach Einblicke in Firmeninterna zuließen.

9: *„Jemanden, der nicht seine eigenen Daten im Austausch zur Verfügung stellt, würde ich ziemlich schnell fallen lassen.“*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Kooperationen zum Benchmarking aus einem Zusammenspiel von Faktoren ergaben, wie sie sowohl von ökonomischen als auch sozialen Ansätzen in den Vordergrund gestellt werden. Zusätzlich wurde die Rolle von Normen und Werten der Beteiligten deutlich, die Individuen auf Anfragen und

Hilfeersuchen mit Bereitwilligkeit und einer gewissen Opferbereitschaft positiv reagieren lässt.

11: *„Meine Erfahrung ist, dass die Hälfte aller Kontaktpersonen gerne helfen. Darüber hinaus gibt es bei uns die generelle Annahme, dass die leistungsstarken Behörden den anderen sagen müssen, was sie machen.“*

24: *„Im öffentlichen Sektor sind etwa 30% großzügig.“*

Dieses kommt im einzelnen Fall allerdings nur dann zum Tragen, wenn die Arbeitsbelastung das zulässt und keine negativen Auswirkungen vermutet werden.

1: *„Sie kooperieren weniger aus Großzügigkeit. Sie haben keine Zeit dazu.“*

21: *„Großzügigkeit spielt keine Rolle. Die Zeit ist oft zu kostbar.“*

Die eigene Kooperationsbereitschaft wird jeweils gestärkt, wenn auch ein Nutzen für die eigene Seite in Aussicht steht. Von einem derartigen Nutzen kann nicht ausgegangen werden, wenn sich das Verhalten des anderen nicht einschätzen lässt.

Das Verhalten einzelner hängt also sowohl von den Institutionen und Strukturen ab als auch von ihren Einstellungen und Wahrnehmungen und besonders auch vom Verhalten der Partner. Von daher kommt dem Gefühl von Sicherheit oder Bedrohung, den herrschenden Normen, den Erfahrungen mit dem Kooperationspartner und den persönlichen Netzwerkbeziehungen der Kontaktpersonen große Bedeutung zu. Die Wirkungsweise derartiger Mechanismen wird bestätigt von Caporael, Dawes, Orbell, und van de Kragt, (1989), die in ihren Experimenten nachgewiesen haben, dass Kooperationsbereitschaft gesteigert werden kann, wenn Trittbrettfahren ausgeschlossen wird und durch Bewusstmachung einer Gruppenidentität ein gemeinsames Interesse im Vordergrund steht.

Ob die Ergebnisse, die aus Erfahrungen beim Benchmarking gewonnen wurden, in jeder Beziehung auch für Kooperationen zwischen Organisationen in der Privatwirtschaft zutreffen, ist noch zu klären. Durch weitere Untersuchungen bei Firmen, die sich am Markt behaupten müssen, wäre noch herauszufinden, inwieweit Kooperation beim Benchmarking und Kooperation zu Zwecken von Auftragsabwicklung, um die es bei virtuellen Unternehmen überwiegend geht, denselben Regeln unterliegt. Beim Vergleich mit Stichproben in Deutschland und anderen Ländern ließe sich auch klären, ob die hier gewonnenen Ergebnisse kulturell bedingte Besonderheiten enthalten.

#### **4. Hinweise für die Praxis**

Aus den Erfahrungen der Gesprächspartner und ihren Beurteilungen lässt sich eine Liste von Faktoren zusammenstellen, die es bei der Anbahnung von Kooperation und für ihren Erfolg zu berücksichtigen gilt. Die Interviewpartner hatten fast alle die Erfahrung gemacht, dass andere Menschen, die man mit der Absicht zur Zusammenarbeit anspricht, freundlich, aber misstrauisch reagieren, und normalerweise unter großem Arbeitsdruck stehen.

- Ein unerwarteter Anruf scheint keine geeignete Methode zu sein, eine Kooperation einzuleiten. Wenn das Telefon jemanden in einer dringenden Arbeit stört, kann das eine ablehnende Reaktion hervorrufen. E-Mails werden oft nicht beantwortet. Eine E-Mail mit der Anfrage, gefolgt von einem Anruf hat sich als erfolgsversprechend erwiesen.
- Die aller ersten Reaktionen bestimmen die Umgangsweise für den Rest der Beziehung. Je offener der andere auf die Anfrage nach Kooperation reagiert und um so seriöser das Angebot, desto besser sind die Resultate mittel- bis langfristig.
- Da der andere bei Kooperationsangeboten in der Regel zunächst misstrauisch ist, sollte man ihm von Anfang an klar machen, worum es geht, warum ausgerechnet er oder er zusammen mit anderen zur Kooperation eingeladen wird, und offen sein über die Bedingungen der Zusammenarbeit.
- Je weniger Vorarbeiten und Informationen über sich selbst man von dem anderen verlangt, umso größer ist dessen Bereitschaft, sich einzubringen.
- Von Anfang an sind Höflichkeit und Respekt gefragt. Man sollte vermeiden, den anderen unter Druck zu setzen und ihm Zeit für die Entscheidung lassen.
- Was bei der Zusammenarbeit zählt, das ist, dass man etwas zum Austauschen hat. Kleine Hilfeleistungen und Gefälligkeiten sind ohne viel Aufhebens zu erhalten, wenn der andere keine versteckten Nachteile für sich dahinter vermutet.
- Bei größeren Kooperationen, deren Ergebnis nicht eindeutig feststeht, sind schriftliche Verträge hilfreich, aber nicht ausreichend. Der andere wird die Zusammenarbeit nur eingehen, wenn er genügend Anhaltspunkte hat, dass der Nutzen das Risiko für ihn wert ist.
- Wenn man Informationen vom Partner braucht, ist es sehr wichtig, dass man überzeugende Gründe dafür angeben kann und bereit ist, entsprechende Daten auch über sich selbst preiszugeben. Man sollte allerdings vorsichtig mit zuviel

Offenheit sein. Offenheit wird zuweilen als Zeichen mangelnder Intelligenz oder Kompetenz gedeutet. Leute, die zu Anfang gleich zuviel preisgeben, bekommen dann nichts zurück, weil sie nicht als ernstzunehmende Kooperationspartner wahrgenommen werden.

- Bei aller Austauschbereitschaft ist es weise, den Angaben des anderen mit Skepsis zu begegnen. Der andere versucht, seine Reputation zu schützen und wird in den meisten Fällen seine Vorzüge, aber nicht seine Schwächen herausstellen. Bis man sich besser näher kennenlernt, werden relevante Daten oft zurückgehalten oder geschönt.
- Man sollte die besondere Arbeitsweise des anderen und der Leute, die mit ihm zusammenarbeiten, gelten lassen und ihnen so Respekt erweisen.
- In jedem Fall ist es wichtig, den Kooperationspartner persönlich kennen zu lernen.
- Vertrauen, das Skepsis und Misstrauen des anderen abbauen hilft, entwickelt sich erst bei wiederholter Kooperation und gute Erfahrungen zu Anfang scheinen die Voraussetzung dafür zu sein, einen verlässlichen und kompromissbereiten Kooperationspartner zu bekommen.

## 5. Literatur

- Arrow, K. J. (1985). *The Economics of Agency*. In J. W. Pratt, R. J. Zechhauser (Hrsg.), *Principals and Agents*. Boston: Harvard University Press.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. London.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2004). *Kooperationen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Baden-Württemberg*. Bonn
- Caporael, L. R., Dawes, R. M., Orbell, J. M. und van de Kragt, A. J. C. (1989). Selfishness examined: Cooperation in the absence of egoistic incentives. *Behavioral and Brain Sciences*, 12, 683-739.
- Child, J. und Faulkner, D. O. (1998). *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford.
- Child, J. und Rodrigues, S. (1996). The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge through Joint Ventures. In S. Clegg und G. Palmer (Hrsg.). *Producing Management Knowledge* (S. 46-68). London.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics : Do we have a

- New Theory of the Firm ? *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Gulati, R. , Khanna, T. und Nohria, N. (1994). Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances, *Sloan Management Review*, 61-69.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In B. Lamb (Hrsg.), *Competitive Strategic Management*. (S. 556-570). Englewood Cliffs.
- Von Neumann, J. und Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton.
- Wellmann, B. (1983). Network Analysis: Some Basic Principles. In R. Collins (Hrsg.). *Social Theory* (S. 155-200). San Francisco.
- White, H. C. (1963). *An Anatomy of Kinship*. Englewood Cliffs.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York.
- (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002). *Kooperationen im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben*. Berlin.