

der gesellschaftlichen Wahrnehmung wie auch im eigenen Selbstverständnis jenseits von Markt und Wettbewerb agieren konnte. Nach Auffassung der Autoren handelt es sich hierbei um einen politisch initiierten, weiteren Teil des Umbaus des Sozialstaates, der ganz wesentlich auf dem Rücken der Beschäftigten wie des bedürftigen Klientels erfolgt und der seit Jahren beobachtbaren Haushaltskonsolidierung geschuldet ist.

Besonders spannend ist die Analyse des Spagats, den die Verbände zwischen ihrer Wertorientierung (Interessenvertretung für die Bedürftigen) und der, mit der (erzwungenen) Wirtschaftlichkeitsausrichtung verbundenen, Kostendeckelung vollziehen. Die Autoren beobachten eine „Strategie der Multifunktionalität“ und die Gliederung der verbandlichen Bereiche in marktfähige und nicht-marktfähige Leistungen. Die Verselbständigung beider Bereiche gegeneinander und die zunehmende Dominanz der „geschäftsfähigen“ gegenüber den „subventionierten Arbeitsbereichen“ (103) führt, ihrer Meinung nach, in der Konsequenz zu einer „Auflösung des wohlfahrtsverbandlichen Modells der Organisation sozialer Dienste, ohne dass dies zugleich zur Auflösung der Wohlfahrtsverbände führt.“ (103)

Ob die Verbände tatsächlich längerfristig diese Zerreißprobe überstehen, ist z.Zt. noch nicht absehbar und wäre eine Untersuchung wert.

(Anna Stefaniak, Dortmund)

**Bieber, Daniel, Heike Jacobsen, Stefan Naevecke, Christian Schick, Franz Speer, (Hg.):** Innovation der Kooperation - Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis zwischen Industrie und Handel?. Berlin: edition sigma, 2004, 325 Seiten, ISBN 3-89404-514-0, 19,90 €

„Innovation der Kooperation“ ist Ergebnis des Verbundprojektes ‚VertiKo‘ (‚Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel‘) zwischen Forschungsinstitutionen und privatwirtschaftlichen Unternehmen, das in den Jahren 2000 bis 2003 im Rahmenkonzept ‚Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt wurde (vgl. [www.vdivde-it.de/vertiko](http://www.vdivde-it.de/vertiko)). Ausgangspunkte des Projektes waren die Fragestellungen, ob und wie sich durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Absatzkanal zwischen Industrie und Handel Rationalisierungspotentiale und Möglichkeiten menschengerechter Arbeitsgestaltung erschließen lassen. Ihre Relevanz haben diese Fragestellungen

insbesondere vor dem Hintergrund, das die Beziehungen zwischen Industrie und Handel traditionell durch ein Verhältnis antagonistischer Kooperation geprägt sind: Es bestehen unterschiedliche und auch widersprüchliche Ziele bei der Preisgestaltung, der Mengenplanung, der Regalsortierung und anderem, die in der unternehmensübergreifenden Kooperation nicht aufeinander abgestimmt werden (können), sondern in der Regel die Beziehungen belasten. Erfolgreiche Kooperation setzt demnach die Überwindung dieser Antagonismen voraus. Die Zielsetzungen des Verbundprojektes bestanden darin, den Möglichkeiten und Grenzen einer Kooperationsverbesserung nachzugehen und Lerneffekte in den beteiligten Industrie- und Handelsunternehmen aus dem Konsumgüterbereich anzustoßen.

Mit ‚Innovation der Kooperation‘ haben die Verbundpartner nunmehr ihre Ergebnisse vorgelegt. Die AutorInnen der Beiträge stammen aus dem akademischen oder aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. Die zentralen Fragen, wie sich die gegensätzlichen Beziehungen zwischen Konsumgüterherstellern und dem Handel verändert haben und ob hier tatsächlich eine Innovation der Kooperation stattgefunden hat, werden deshalb sowohl aus praxisorientierter als auch aus akademischer Perspektive zu beantworten gesucht. Im Zentrum stehen so genannte ‚Efficient Consumer Response‘ (ECR)-Kooperationen, also vertikale Unternehmenskooperationen, in denen kein reines Schnittstellenmanagement, sondern weitreichende unternehmens- und wertschöpfungsstufend-übergreifende Problemlösungen ausgearbeitet und umgesetzt werden (sollen). Als vorrangiges Referenzbeispiel nehmen die AutorInnen Bezug auf die im Projekt untersuchte Kooperation zwischen Henkel und dm-Kette.

Daniel Bieber und Beatrix Rumpel diskutieren die ökonomischen Rahmenbedingungen. Ihre Analyse spricht dafür, dass die Beziehung zwischen Industrie und Handel auch in Zukunft eher als antagonistische denn als vertrauensbasierte Kooperation gefasst werden kann, auch wenn sich die Machtverhältnisse durch Konzentrationsprozesse auf der Handelsseite verschoben haben. Gerd Möll arbeitet in seinem Essay Muster vertikaler Kooperation heraus. Auf der Basis empirischer Erhebungen geht es ihm um die Klärung betriebspezifischer Kontextbedingungen, „die die Ausprägung unternehmensübergreifender Kooperationsbeziehungen maßgeblich beeinflussen“ (52). Die untersuchten ‚ECR‘-Kooperationen zeigen, dass bei den Akteuren unterschiedliche Erwartungen und Orientierungen vorhanden sind. Maßgeblich sind hier unterschiedlicher Umgang mit Kooperationsrisiken einerseits sowie strukturbewahrende bzw. -verändernde Entwicklungsstrategien andererseits.

*Bieber* und *Rumpel* beleuchten anschließend das Wechselspiel zwischen intra- und interorganisationalen Faktoren und dessen Relevanz für den Erfolg vertikaler Kooperationen. Sie führen aus, dass der Erfolg auch davon abhängt, „inwieweit es gelingt, den Schritt von traditionellen zu neuen Kooperationsformen zu gehen“ (89). *Regina Buhr* nutzt einen organisationskulturellen Ansatz, um ein Bild über die Kooperationsbeziehung der beiden genannten Unternehmen zu geben. Es wird deutlich, dass kulturelle Nähe in Form ähnlicher Organisationskulturen vertrauensförderlich wirkt. Allerdings gefährden Verschlanke- und Personalabbaustrategien den erzielten Kooperationserfolg. *Möll* und *Heike Jacobsen* thematisieren Wissensarbeit als Medium vertikaler Kooperation. Von Interesse ist, ob und wie unternehmensübergreifendes Warengruppenmanagement, das – von Industrieseite betrachtet – explizit Bezug auf das Kundenwissen des Handels nimmt, die Kooperation zwischen Industrie und Handel verändert. Es wird sehr anschaulich auf der Basis von Interviewpassagen gezeigt, dass sich trotz des gemeinsamen Bezugs auf Kundendaten keine neuartige vertrauensbasierte Kooperation entwickelt – ein Ergebnis, das konträr zu den Ausführungen von *Christian Schick* (247ff.) steht. Vielmehr treten neben die zuvor vorherrschende Austauschlogik über Preise und Konditionen wissenschaftliche Formen der Handlungsabstimmung. *Reinhard Herges* beschreibt die Kooperation zwischen den beiden untersuchten Unternehmen als Beispiel eines erfolgreichen Change Managements. Als zentrale Erkenntnis und Herausforderung vernetzter Wertschöpfungspartnerschaften sieht er, „den bislang nur in die Kunden-Lieferanten-Beziehung eingeschriebenen *Dienstleistungsgedanken* auch auf die internen Prozesse zu übertragen“ (226). Dafür bedarf es gar nicht unbedingt neuester Technik, sondern des Engagements der Unternehmen und deren MitarbeiterInnen, transparenter Prozesse, kundenorientierter Kooperationskulturen und nicht zuletzt unternehmensübergreifender Qualifizierungsmaßnahmen für die beteiligten Akteure. (265). *Stefan Naevecke* thematisiert den Beitrag von Kompetenzentwicklung, Karriere- und Personalplanung für den Verlauf vertikaler Kooperation. So führt der Wechsel zu neuen Formen der Arbeitsorganisation in den beteiligten Betrieben sowohl beim Leitungspersonal als auch bei den Beschäftigten auf der operativen Ebene erst einmal zu Verunsicherung, da neue Formen unternehmensübergreifender Kooperation sowohl auf horizontaler wie auf vertikaler Ebene die Anforderungen an Kommunikation anwachsen lassen. Funktionsintegration und Aufgabenerweiterung beinhalten zudem „neben einer arbeitsinhaltenlichen Anreicherung ... eben auch das, was die Begriffe

bereits anzeigen: ein mehr an Leistungsabforderung“ (318). Auf der Seite der Beschäftigten kann dies zur Spaltung der Belegschaft in Innovationsgewinner und -verlierer führen.

Alles in allem geben die meisten Beiträge einen sehr variationsreichen, theoretisch reflektierten sowie empirisch illustrativen Einblick in die Problematik der Kooperationsinnovation. Auch die Zusammensetzung der AutorInnenenschaft überzeugt: Die bunte Mischung unternehmensinterner wie -externer BeobachterInnen ermöglicht eine multiperspektivische Bearbeitung der Themenstellung. Und die verdeutlicht, dass noch ein langer Weg zu beschreiten ist, bevor die antagonistische Kooperation von Industrie und Handel in eine vertrauensbasierte Kooperation umgewandelt werden kann. SozialwissenschaftlerInnen oder Akteure aus Unternehmen, die diesen Weg analytisch verstehen oder praxisbezogene Anregungen bekommen möchten, kann dieser Band deshalb nachdrücklich empfohlen werden.

*Michael Jonas (Wien)*

**Gertraude Krell, Richard Weiskopf:** Die Anordnung von Leidenschaften. Wien: Passagen Verlag, 2006, 216 Seiten, ISBN-10: 3-85165-586-9, ISBN-13: 978-3-85165-586-5, 24,90 €

Die AutorInnen haben ein sehr schönes, lesenswertes und durch die bildhafte Sprache gut lesbares Buch geschrieben, das wohlthuend kritisch mit den wuchernden Emotions- und Leidenschaftsdiskursen in den Führungs-, Organisations- und Arbeitswissenschaften umgeht, ohne ihnen einen weiteren hinzuzufügen.

Der Titel „Die Anordnung von Leidenschaften“ verbindet zwei höchst gegensätzliche Begriffe: „Anordnung“, doppeldeutig als Befehl und als Ordnungsmuster zu verstehen und rational konnotiert, und „Leidenschaften“, die üblicherweise als emotional, unkalkulierbar oder gar gefährlich gelten. Es soll also im Buch nicht um ein Ergründen der Leidenschaften gehen, sondern um die auf Leidenschaften gerichteten Prozesse, Verfahren, Diskurse und Praktiken. Nicht umsonst erinnert der Titel an Michel Foucaults post-strukturalistische Perspektive, die den AutorInnen als „Werkzeugkiste“ für ihre theoretischen Begrifflichkeiten und das methodische Vorgehen dient.

Nach einem einführenden Kapitel geht die „Reise“ im nächsten Kapitel zur „Ordnung der Gefühle“: hier werden Theorien, Taxonomien und Definitionen von Emotion und Leidenschaft als Bemühungen um