

In Fortführung obigen Gedankens können zumindest sechs sich wechselseitige bedingende *Basisdimensionen* für Kooperationsklimata identifiziert werden (vgl. Tab. 2)⁵⁹. Eine positive Verstärkung der einzelnen Variablen bedingt gleichzeitig eine Verbesserung des subjektiv empfunden Klimas (und umgekehrt). So birgt ein entsprechendes „Mehr“ in den einzelnen Dimensionen jeweils auch ein höheres *Commitment* der Kooperationsträger in sich⁶⁰, was sich wiederum günstig auf den Kooperationserfolg auswirkt.

Dimension	Ausprägung
Autonomie	Ausmaß an Unabhängigkeit, Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit, Partnerschaftlichkeit, Gleichheit, Selbständigkeit, etc.
Symmetrie	Ausmaß an Komplementarität, Gerechtigkeit, Fairneß, Ausgleich, Interdependenz, Berechenbarkeit, Sicherheit, gegenseitige Belohnungen, etc.
Harmonie	Ausmaß an Solidarität, Konflikthaftigkeit und -handhabbarkeit, Kommunikation, Integration, Konfrontation, gegenseitiger Akzeptanz, etc.
Vertrauen	Ausmaß an sozio-emotionaler Beziehungen, „Wärme“, Hilfe, Toleranz bei unterschiedlichen Meinungen, etc.
Innovation	Ausmaß an Änderungsbereitschaft, Lernfähigkeit, Flexibilität, Offenheit gegenüber dynamischen Entwicklungen, Risikoneigung, etc.
Zielorientierung	Ausmaß an Engagement, Motivation, Energie, Dynamik, Initiative, etc.

Tab. 2: Dimensionen des Kooperationsklimas und deren Ausprägungen

4.2.3.2. Gestaltungsansätze des Kooperationsklimas

Wie können obige „Klimafaktoren“ aber nun gezielt verstärkt werden? Ansätze hierzu finden sich vor allem auf den Ebenen der *Kooperationsträger* sowie der *Interaktionen* zwischen diesen.

⁵⁹ In Anlehnung an Tröndle, D., a. a. O., S. 112

⁶⁰ Vgl. Ausführungen von Wilson, D. T., a. a. O., S. 339 bezüglich *Social Bonds*

Dienst- und Arbeitsverträgen. Kommunikation erfolgt in ersteren somit mittels Preisverhandlungen, in letzteren durch für die Arbeitskräfte verbindlichen Verfahrensregeln. Netzwerke nehmen hier insofern eine Mittelstellung ein, als sie beide Typologien beispielsweise in Kooperationsverträgen integrieren.¹⁰⁷

Dadurch, daß zwischen den einzelnen Marktteilnehmern - abgesehen von der Erfüllung einmal geschlossener Kaufverträge - theoretisch keinerlei Verpflichtungen und somit Abhängigkeiten bestehen, genießen diese den Vorteil hoher Flexibilität. Eine niedrige Flexibilität weisen hingegen hierarchische Strukturen auf, ist der Verpflichtungsgrad der (intraorganisationalen) Akteure aufgrund ihrer Abhängigkeiten doch relativ hoch. Auch hier erweisen sich Netzwerke insofern als intermediär, als ihre Mitglieder interdependent, also wechselseitig abhängig sind.

Zentrale Merkmale	Markt	Hierarchie	Netzwerk
Normative Basis	Vertrag / Eigentumsrechte	Anstellungsverhältnis	Komplementäre Eigenschaften
Kommunikationsmittel	Preise	Verfahrensregeln	Vertrauen
Konfliktlösung durch	Verhandlung, rechtliche Durchsetzung	Ermächtigung, Überwachung, Zwang	gegenseitige verbindliche Normen, Reputation
Flexibilitätsgrad	hoch	niedrig	mittel
Verpflichtung zwischen den Akteuren	niedrig	mittel - hoch	mittel - hoch
Verhandlungsatmosphäre	sachlich - mißtrauisch	formell, bürokratisch	offen, zum wechselseitigen Vorteil
Grad der Abhängigkeit der Präferenzen der Akteure	unabhängig	abhängig	interdependent

Tab. 4: Zentrale Merkmale von Markt, Hierarchie und Netzwerk

¹⁰⁷ Vgl. insbesondere die Ausführungen unter Punkt 1.2.4. weiter unten!

In Anlehnung an Siebert¹⁰⁸ zeigt Abbildung 3 darüber hinaus, wie Netzwerke konkret durch Verknüpfung sowohl wettbewerblicher Charakteristika - *Funktionspezialisierung* und *Effizienzdruck* - als auch organisationstypischer Merkmale - *Vertrauen* und *Informationsintegration* - zwischen Markt und Hierarchie stehen.

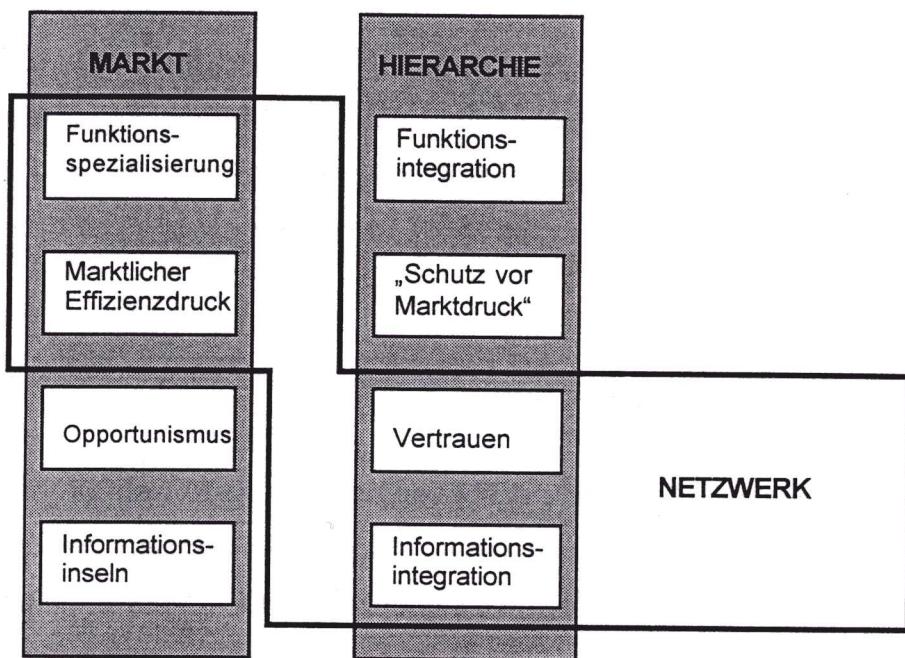


Abb. 3: Charakteristika von Netzwerken

Effizienz besteht durch das Charakteristikum der (relativen) *Offenheit*¹⁰⁹ und manifestiert sich dabei in erster Linie als *Netzwerk-Ein- und Austrittsmöglichkeit* einzelner Organisationen, womit permanent ein gewisses *Drohpotential*¹¹⁰ vorhanden ist. Spezialisierung bedeutet, daß die Netzwerkteilnehmer vor allem jene Aktivität einer bestehenden *Wertschöpfungskette*¹¹¹ durchführen,

¹⁰⁸ Vgl. Siebert, H., Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Staehle, W. H., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1, De Gruyter, Berlin, 1991, S. 292

¹⁰⁹ Vgl. hierzu obige Ausführungen unter Punkt 1.1.2!

¹¹⁰ Vgl. Siebert, H., a. a. O., S. 297

¹¹¹ Kogut definiert den Begriff der Wertschöpfungskette als „... the process by which technology is combined with material and labor inputs, and then processed inputs are as-