

Cornelia Unger-Endres

F&E-Kooperationen in Joint-Ventures

Eine berufspädagogische Analyse

F&E-Kooperationen in Joint-Ventures

Eine berufspädagogische Analyse

Cornelia Unger-Endres

Reihe „Berufsbildung, Arbeit und Innovation“

Die Reihe **Berufsbildung, Arbeit und Innovation** bietet ein Forum für die grundlagen- und anwendungsorientierte Berufsbildungsforschung. Sie leistet einen Beitrag für den wissenschaftlichen Diskurs über Innovationspotenziale der beruflichen Bildung. Angesprochen wird ein Fachpublikum aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie aus schulischen und betrieblichen Politik- und Praxisfeldern.

Die Reihe ist in zwei Schwerpunkte gegliedert:

- Berufsbildung, Arbeit und Innovation (Hauptreihe)
- Dissertationen/Habilitationen (Unterreihe)

Reihenherausgebende:

Prof.in Dr.in habil. Marianne Friese

Justus-Liebig-Universität Gießen
Institut für Erziehungswissenschaften
Professur Berufspädagogik/Arbeitslehre

Prof. Dr. paed. Klaus Jenewein

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Institut I: Bildung, Beruf und Medien; Berufs- und Betriebspädagogik
Arbeitsbereich Gewerblich-technische Berufsbildung

Prof.in Dr.in Susan Seeber

Georg-August-Universität Göttingen
Professur für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung

Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Spöttl M. A.

Zentrum für Technik, Arbeit und Berufsbildung an der Uni Campus GmbH
der Universität Bremen und Steinbeis-Transferzentrum InnoVET in Flensburg

Wissenschaftlicher Beirat

- Prof. Dr. Thomas Bals, Osnabrück
- Prof.in Dr.in Karin Büchter, Hamburg
- Prof. Dr. Frank Bünning, Magdeburg
- Prof.in Dr.in Ingrid Darmann-Finck, Bremen
- Prof. Dr. Michael Dick, Magdeburg
- Prof. Dr. Uwe Faßhauer, Schwäbisch Gmünd
- Prof. Dr. Martin Fischer, Karlsruhe
- Prof. Dr. Philipp Gonon, Zürich
- Prof. Dr. Franz Ferdinand Mersch, Hamburg
- Prof.in Dr.in Manuela Niethammer, Dresden
- Prof. Dr. Jörg-Peter Pahl, Dresden
- Prof. Dr. Tade Tramm, Hamburg
- Prof. Dr. Thomas Vollmer, Hamburg



Weitere Informationen finden
Sie auf wbv.de/bai

Cornelia Unger-Endres

F&E-Kooperationen in Joint-Ventures

Eine berufspädagogische Analyse



Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades: Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)
Titel der Dissertation: "Koordination von F&E-Kooperationen im Rahmen eines deutsch-chinesischen Joint-Ventures – eine berufspädagogische Analyse"
Promotion an bei der KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

Disputationsdatum: 20.12.2021
Erstkorrektor: Prof. Dr. Martin Fischer
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Zhiqun Zhao

Berufsbildung, Arbeit und Innovation –
Dissertationen/Habilitationen, Band 65

2021 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld
wbv.de

Umschlagmotiv: 1expert, 123rf

Bestellnummer: I70148
ISBN (Print): 978-3-7639-7014-8
ISBN (E-Book): 978-3-7639-7015-5
DOI: 10.3278/9783763970155

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter
wbv-open-access.de

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos ist unter
folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen
sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können
Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche
gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk
berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfü-
gbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die freie Verfügbarkeit der E-Book-Ausgabe dieser Publikation wurde ermöglicht durch ein Netzwerk wissenschaftlicher Bibliotheken und Institutionen zur Förderung von Open Access in den Sozial- und Geisteswissenschaften im Rahmen der *wbv OpenLibrary 2021*.

Die Publikation beachtet unsere Qualitätsstandards für Open-Access-Publikationen, die an folgender Stelle nachzulesen sind:

https://www.wbv.de/fileadmin/webshop/pdf/Qualitaetsstandards_wbvOpenAccess.pdf

Großer Dank gebührt den Förderern der OpenLibrary 2021 in den Fachbereichen Erwachsenenbildung sowie Berufs- und Wirtschaftspädagogik:

Freie Universität **Berlin** | Humboldt-Universität zu **Berlin** | Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB, **Bonn**) | Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V. (DIE, **Bonn**) | Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität **Bonn** | Staats- und Universitätsbibliothek **Bremen** | Universitäts- und Landesbibliothek **Darmstadt** (TU Darmstadt) | Universität **Duisburg-Essen** | Universitäts- und Landesbibliothek **Düsseldorf** | Universitätsbibliothek J. C. Senckenberg (Goethe-Universität **Frankfurt am Main**) | Pädagogische Hochschule **Freiburg** | Universitäts- und Landesbibliothek **Münster** | Universitätsbibliothek **Hagen** | Martin-Luther-Universität **Halle-Wittenberg** | **Karlsruhe** Institute of Technology (KIT) | Universitätsbibliothek **Kassel** | Universitätsbibliothek **Koblenz-Landau** | Pädagogische Hochschule **Ludwigsburg** | Zentral- und Hochschulbibliothek **Luzern** (ZHB) | Universitätsbibliothek **Magdeburg** | Carl von Ossietzky-Universität (Universität **Oldenburg**) | Universitätsbibliothek **St. Gallen** | Bundesinstitut für Erwachsenenbildung (bifeb, **St. Wolfgang**) | **Vorarlberger** Landesbibliothek | Pädagogische Hochschule **Zürich**

Danksagung

Die Zeit, in der ich mich dieser Dissertation gewidmet habe, war sehr bereichernd, begleitet durch gute Gesellschaft und wertvolle fachliche Impulse. Denjenigen Personen, welche zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, danke ich an dieser Stelle.

Meine erste Anerkennung gilt Prof. Dr. Martin Fischer für die Zeit, die er der individuellen Betreuung schenkt, für anregende Gespräche und wertvolle Gedanken, die für die Erstellung dieser Arbeit von hoher Bedeutung waren. Dr. Edith Öchsner danke ich für das Ermöglichen dieser Arbeit, das Herstellen notwendiger Kontakte und für ihre ermutigenden Worte.

In gleichem Maße gilt mein Dank dem Leiter der Steuerungsabteilung für Internationalisierung für die freundliche Aufnahme in die Abteilung und seine zur Verfügung gestellte Zeit. Allen Kolleginnen und Kollegen dieser Abteilung für ihr Engagement, ihr Abholen, Mitnehmen und Erklären möchte ich meinen Dank aussprechen. Ich danke allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern für ihre Bereitschaft sowie die aufschlussreichen und konstruktiven Gespräche.

Mein herzlicher Dank gilt meinem Mann, Alexander Unger, für die moralische Unterstützung, für die beständige Ermutigung und seine Geduld.

Nürnberg, den 1. Februar 2021

Cornelia Anja Unger-Endres

Inhalt

Kurzfassung	13
Abstract	15
1 Forschungsgegenstand und dessen Relevanz	17
1.1 Relevanz des Themas aus wissenschaftlicher Perspektive	18
1.2 Relevanz des Themas aus praxisorientierter Perspektive	20
1.3 Forschungsleitende Fragen	21
1.4 Aufbau der Ausarbeitung	23
2 Theoretischer Bezugsrahmen zu deutsch-chinesischer Joint-Venture-Kooperation unter dem Aspekt der Koordination	27
2.1 Kooperation und ihre Zielsetzung	28
2.1.1 Der Kooperationsbegriff	28
2.1.2 Kooperationsmodelle	38
2.2 Die Koordination von Kooperation	59
2.2.1 Der Koordinationsbegriff	59
2.2.2 Koordinationsmodelle	65
2.3 Zwischenmenschliche Kommunikation im Kontext kooperativen Handelns	74
2.3.1 Kommunikationsbegriffe	75
2.3.2 Die Rollen von Kommunikation in der Zusammenarbeit	83
2.3.3 Interkulturelle Kommunikation	87
2.4 Die kulturelle Überformung von Kooperation, deren Koordination und Kommunikation	93
2.4.1 Kulturbegriffe	94
2.4.2 Kulturelle Überformung	105
2.5 Ein erweitertes Kooperationsmodell unter Berücksichtigung von Kooperationskoordination	118
3 Methodisches Vorgehen der empirischen Erhebung	131
3.1 Aktionsforschung als Forschungsstrategie zur Systematisierung praktischen Wissens und empirischen Validierung des theoretischen Kooperationsmodells	132
3.1.1 Abgrenzung der Aktionsforschung gegenüber traditioneller Forschung	133
3.1.2 Vorgehensweise der Aktionsforschung	135
3.1.3 Begründung der Forschungsstrategie und empirische Ausrichtung	149

3.2	Problemzentrierte Interviews und das Anfertigen eines Forschungstagebuchs als Erhebungsmethode	151
3.2.1	Das problemzentrierte leitfadengestützte Interview	152
3.2.2	Vorgehensweise und Methodik des problemzentrierten Interviews	156
3.2.3	Beschreibung und Begründung der Vorgehensweise des Forschungstagebuches	161
3.3	Beschreibung und Begründung der Auswertungsmethode	163
3.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als eine Form der qualitativen Inhaltsanalyse	163
3.3.2	Durchführung der Datenanalyse	169
4	Darstellung der Erhebungsergebnisse	175
4.1	Das Forschungsfeld	177
4.2	Zwischen Kooperation und Konkurrenz	184
4.2.1	Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“	184
4.2.2	Deutungsmuster „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“	191
4.3	Deutungsmuster „Sündenböcke finden und verantwortlich machen“	201
4.3.1	Das Management	202
4.3.2	Die „chinesische Partei“	203
4.3.3	Geringer „Stellenwert“ der Kooperation	206
4.4	Zwischen gelernter Vorgehensweise und Lernbereitschaft	208
4.4.1	Deutungsmuster „Historische Prägung der Zusammenarbeitsprozesse“	208
4.4.2	Deutungsmuster „Lessons learned sind möglich“	209
4.5	Existenz von gegenseitigem Verständnis: Sprachliche und inhaltliche Kommunikation zwischen den Unternehmen	211
4.6	Beschreibung einer Nationalkultur	214
4.7	Limitation der empirischen Erhebung	219
5	Interpretation der Ergebnisse	223
5.1	Kooperationsintensität	223
5.1.1	Kooperationsverständnis und -bedarf	223
5.1.2	Stufen des kooperativen Handelns	227
5.2	Koordinationsmechanismen	228
5.2.1	Kommunikation als Koordinationsmechanismus	230
5.2.2	Kulturverständnis	230
5.3	Gelingende Zusammenarbeit	233
5.3.1	Kriterien für gelingende Koordination	233
5.3.2	Erreichen der Kooperationsziele	237
5.4	Verbesserung der Rahmenbedingungen für gelingende Zusammenarbeit	238
5.4.1	Praxisorientierte Vorgehensweise	238
5.4.2	Rückschlüsse auf die Theorie	240

6	Kooperationsförderliche und -hinderliche Rahmenbedingungen bei der Koordination von deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperationen	245
6.1	Gang der Arbeit	245
6.2	Weiterführender Forschungsbedarf	248
7	Literaturverzeichnis	251
8	Anhang	285
8.1	Übersicht über Maßnahmen bzgl. der Automobilindustrie in den Fünfjahresplänen der chinesischen Regierung	286
8.2	Koordination der Arbeitsteilung	289
8.2.1	Übersicht der bedeutendsten theoretischen Modelle und Ansätze zur Beschreibung von Kooperation aus unterschiedlicher disziplinärer Perspektive	289
8.2.2	Beispiel RASI-Chart	301
8.3	Leitfaden für problemzentriertes, leitfadengestütztes Interview mit den Vertreterinnen und Vertretern aus den Geschäftsbereichen	302
8.3.1	Vorabinformationen und Einführung vor Interviewbeginn	302
8.3.2	Interviewleitaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Geschäftsbereichen (exklusiv Geschäftsbereich Personal sowie die Rechtsabteilung) des Unternehmens A	303
8.3.3	Interviewleitaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Geschäftsbereichen Personal des Unternehmens A	307
8.3.4	Interviewleitaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Rechtsabteilung des Unternehmens A	309
8.3.5	Zusatzmaterial als visuelle Unterstützung während der Interviews	310
8.3.6	Interviewleitaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Geschäftsbereichen des Unternehmens C (deutsche Version)	312
8.3.7	Interviewleitaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Geschäftsbereichen des Unternehmens C (englische Version)	315
8.3.8	Interviewleitaden zum politischen Einfluss auf die Zusammenarbeit im Unternehmen C und D	318
8.4	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	319
8.4.1	Codierleitfaden: Interviews mit dem Unternehmen A	319
8.4.2	Codierleitfaden: Interviews mit dem Unternehmen C	322
8.4.3	Segmentanzahl pro Code und Code-Relation aller Segmente	326
8.4.4	Codierleitfaden: Interviews zu politischen Einflussfaktoren	331
	Abkürzungsverzeichnis	333
	Abbildungsverzeichnis	335
	Tabellenverzeichnis	337

Kurzfassung

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, Forschungs- und Entwicklungskooperationen (F&E-Kooperationen) im Rahmen einer deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperation in der Automobilindustrie aus berufspädagogischer Perspektive zu analysieren. Die forschungsleitenden Fragen richten sich dabei nach kooperationshinderlichen und -förderlichen Faktoren sowie Rahmenbedingungen, welche auf der Ebene der Mitarbeitenden die Zusammenarbeit beeinflussen. Es wird beschrieben, wie eine derartige Kooperation gestaltet sein kann, damit die Mitarbeitenden in ihrer Zusammenarbeitstätigkeit unterstützt werden können. Hierzu wird durch einen theoretischen Bezugsrahmen ein Überblick über interdisziplinäre Kooperations- und Koordinationsmodelle gegeben, wobei die beiden Begriffe Kooperation und Koordination explizit unterschieden werden. Der Einfluss von Kommunikation und Kultur wird ebenfalls theoretisch erörtert und so ein erweitertes Kooperationsmodell entworfen. In einer qualitativ ausgelegten empirischen Erhebung im Aktionsforschungsdesign wird dieses Modell in der Praxis validiert, indem Interviews mit Agierenden beider Kooperationsunternehmen geführt werden und ein Forschungstagebuch angelegt wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass Kooperation und Konkurrenz in einer Joint-Venture-Kooperation mitzudenken sind und nicht unabhängig voneinander betrachtet werden sollten.

Abstract

The aim of this research paper is to analyze research and development cooperation (R&D cooperation) within the scope of a Sino-German joint venture cooperation in the automotive industry from a vocational education perspective. The research-leading questions are based on factors hindering and promoting cooperation as well as framework conditions that influence cooperation at the employee level. The research work describes how such a cooperation should be structured so that the employees can be supported in their cooperation activities. For this purpose, an overview of interdisciplinary cooperation and coordination models is given through a theoretical frame of reference, in which the two terms cooperation and coordination are explicitly differentiated. Furthermore, the influence of communication and culture is theoretically discussed, and an extended model of cooperation is introduced. The model is verified in a qualitative empirical survey in the action research design by conducting interviews with actors from both cooperation companies and creating a research diary. The results suggest that cooperation and competition are to be considered in a joint venture cooperation and should not be viewed independently of one another.

1 Forschungsgegenstand und dessen Relevanz

„Zusammenkommen ist ein Beginn.
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“
Henry Ford

Projekte können besser in Gruppen, in Zusammenarbeit mit anderen umgesetzt werden; am besten mit anderen Personen, die ihrerseits über andere Fähigkeiten verfügen. Zusammenarbeit wird als wirtschaftlicher Schlüssel zum Erfolg betrachtet. Je heterogener das Team, desto erfolgreicher das Ergebnis – so die These. Um zusammenzukommen und an einem Projekt arbeiten zu können, gilt es, willige Kooperationspersonen oder -unternehmen zu finden. Durch Skizzieren und Aushandeln der Ziele oder Visionen, welche idealerweise für alle Beteiligten Chancen beinhalten, werden die Kooperationsunternehmen motiviert für das „Zusammenbleiben“. Allein das *Zusammenbleiben* ist nach dem gut bekannten Zitat von Ford bereits ein „Fortschritt“ gegenüber dem individuellen Handeln. Trotz möglicherweise auftretenden Krisen zusammenzubleiben, ist die Voraussetzung für weitere Zusammenarbeit. Wie mit Krisen und Widerständen umgehen, wie oder durch welche Mechanismen eine Zusammenarbeit gestalten, wie die Koordination von Zusammenarbeit umsetzen, damit die vereinbarten Kooperationsziele erreicht werden können? Das ist das Thema der vorliegenden Forschungsarbeit. Ein Beispiel dafür, wie nur Zusammenarbeit zum Ziel führt, beschreiben Forschende der Universität Brüssel anhand ihres Roboterschwarms, der durch Kooperation eine komplexe Reihenfolgeaufgabe bewältigt, die einzelne Roboter allein nicht hätten lösen können. Für das Vorhaben waren die Roboter weder mit entsprechenden Algorithmen programmiert worden noch kannten sie die korrekte Lösung der Aufgabe. Die Roboter sollten sich in bestimmter Abfolge an insgesamt drei oder vier Stationen andocken und schafften dies, indem sie sich gegenseitig eine Art Feedback gaben (vgl. ScienceRobotic 2018). Auch im pädagogischen Kontext wird dem Prinzip des kooperativen Lernens im sozialen Umfeld viel Bedeutung zugesprochen. Lernen soll möglichst in Kooperation mit anderen stattfinden (vgl. u. a. Reinmann-Rothmeier; Mandl 1998: 470 ff.).

Der Kooperationsbegriff scheint für die Autorin zu Beginn ihrer Recherche als eine Art undifferenzierter „Omnibus“-Begriff, wie es Euler nennt (vgl. Euler 1999: 13), verwendet zu werden. In den Begriff werden alle Arten von Wünschenswertem hineingelegt – von Synergieeffekten bis hin zum Erlangen von großen Zielen, die mit eigenem Vermögen nicht erreicht werden und nun mit einem geeigneten Kooperationsunternehmen angestrebt werden können – und er wird als Vehikel gesehen zur Beseitigung differenter Probleme innerhalb der eigenen Fähigkeiten. Wodurch zeichnen sich geeignete Kooperationsunternehmen aus? Werden hochgesteckte Ziele nicht

erreicht, liegt es an der Ungeeignetheit des Kooperationsunternehmens? Welche Rolle spielen dabei (zwischen-)menschliche Ressourcen, Durchhaltevermögen, Interkulturalität und Vertrauen zwischen Kooperationsunternehmen? Euler kommt zu der Annahme, dass mit dem Kooperationsbegriff eigentlich häufig „Koordination gemeint“ (ebd.) ist. Diese Ausarbeitung ist der Versuch, die beiden Begriffe *Kooperation* und *Koordination* voneinander abzugrenzen sowie diese Begriffe aus einer berufspädagogischen Perspektive zu erklären. Sie unterscheidet sich daher von anderen Arbeiten aus zweierlei Hinsicht: Zum einen, weil diese Begriffsunterscheidung vorgenommen wird, und zum anderen, da Joint-Venture-Kooperationen aus berufspädagogischer Perspektive theoretisch und empirisch analysiert werden.

Im Folgenden werden die Relevanz des Themas aus wissenschaftsorientierter (vgl. Kap. 1.1) und praxisorientierter Perspektive (vgl. Kap. 1.2) sowie die sich daraus ergebenden forschungsleitenden Fragestellungen für diese Arbeit dargestellt (vgl. Kap. 1.3). Die Vorgehensweise, mit welcher diese Fragen beantwortet werden, wird in Kap. 1.4 erläutert.

1.1 Relevanz des Themas aus wissenschaftlicher Perspektive

Kooperation und Kommunikation erlangen in zwischenbetrieblichen Abläufen zunehmend Bedeutung (vgl. u. a. Schlicht 2019: 17 f.). Engeström (2005 a; b) beschreibt, wie insbesondere die Produktionsbedingungen – Gleiches gilt jedoch auch für die technische Produktentwicklung – in einem hohen Maß *Kooperation* und *Kommunikation* im Sinne der gemeinsamen Tätigkeit der Menschen vom Personal abverlangen.

„Mit dem unübersehbar inflationären Gebrauch des Begriffs ‚Kooperation‘ verbindet sich eine gewisse Beliebtheit seiner Verwendung und eine unterschwellige Hoffnung, hier mit einem Schlüsselbegriff zu operieren, der zentrale Probleme [...] erfasst und zudem Perspektiven seiner Weiterentwicklung bzw. Verbesserung begründet und eröffnet“ – dies schreibt Pätzold bereits 1995 (ebd.: 143) im Kontext beruflicher Bildung, gilt aber ohne Weiteres auch für den Kooperationsbegriff im Sinne von Unternehmenskooperationen. Die Beliebtheit des Begriffes hat bis heute nicht nachgelassen. In der vorliegenden Ausarbeitung werden daher die Begriffe *Kooperation* und *Koordination* differenziert, definiert und zur Diskussion eines geeigneten Kooperationsmodells aus unterschiedlichen Disziplinen betrachtet. Die gezielte Förderung von interkulturellen, unternehmensübergreifenden Kooperationen auf der Ebene der Mitarbeitenden findet bislang in der Berufspädagogik nur marginale Aufmerksamkeit. Dies ist umso mehr verwunderlich, da Kooperation und deren Koordination eine ursprüngliche Form der (organisierten) Zusammenarbeit darstellen. Die Berufspädagogik beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie Menschen erfolgreich arbeiten können, und lässt dabei die Fragestellung nach erfolgreichem Zusammenarbeiten bislang außer Acht. Lediglich im Kontext von Lernortkooperationen sind Kooperationen Gegenstand der Berufspädagogik (vgl. Fischer; Röben 2011: 204 ff.). Lernortkoopera-

tionen sind allerdings Kooperationen zwischen pädagogischen Institutionen und nur bedingt mit Unternehmenskooperationen vergleichbar. Deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperationen stellen aufgrund ihres komplexen Struktur- und Systemaufbaus sowie ihrer inhärenten Dynamik eine außerordentlich anspruchsvolle Form der Zusammenarbeit dar (vgl. Probst; Rüling 1999: 1 ff.; Kohgut 1988: 39; Kraege 1997: 81 ff.). Das bringt nicht nur für das Management Herausforderungen mit sich, sondern v. a. auch für die Agierenden, welche maßgeblich für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit verantwortlich sind. Kooperationen stellen ergo einen Forschungsgegenstand dar, welcher einer differenzierten Gegenstandsbetrachtung sowie spezifischer Analyseansätze bedürfen. Des Weiteren besteht aus berufspädagogischer Perspektive Forschungsbedarf, wie die Kooperationsbeteiligten, also die Arbeiter:innen in den Unternehmen, Herausforderungen und Störungen im Zusammenhang mit der Kooperation lösen können.

Die Betrachtung von Joint-Venture-Kooperation hat v. a. in den Wirtschaftswissenschaften und in der Betriebswirtschaftslehre unter diversen Gesichtspunkten großen Stellenwert. Das Interesse an Kooperationen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen gibt es seit den 60er-Jahren. In den vergangenen 30 Jahren werden zunehmend wirtschaftswissenschaftliche Veröffentlichungen von Instituten sowie Ministerien herausgebracht (vgl. u. a. Kaiser; Kaiser 2000; Barrantes et al. 2000; BMWi 2001; BMWi 2002; DIHK 2002). Leitfäden können den Kooperationsbeteiligten praktische Hilfestellungen geben (vgl. u. a. Rühl 1991; Staudt et al. 1992; Dathe 1998; Killich; Luczak 2000). V. a. das strategische Management von (deutsch-chinesischen) Joint-Venture-Kooperationen lag bislang im Fokus der wissenschaftlichen Untersuchungen (vgl. u. a. Eisele 1995; Kraege 1997; Tröndle 1987; Jagoda 1990; Bleicher; Hermann 1991; Vornhusen 1994; Hart; Garone 1994; Klanke 1995; sowie in jüngerer Zeit Hanschen 2010). Aus betriebspädagogischer Perspektive spielen Unternehmenskooperationen und deren Agierende kaum eine Rolle: Im Handbuch für Berufsbildungsforschung gibt es weder ein Stichwort für Kooperation oder Koordination noch für Zusammenarbeit (vgl. Rauner; Grollmann 2018). Genauso verhält es sich im Wörterbuch für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (vgl. Kaiser; Pätzold 2006). Kooperative Kompetenz dagegen steht im Fokus bei Langemeyer (2015) und kollektive Kompetenz bei Fischer und Röben (2011). In ihrer Habilitation betrachtet Schlicht (2019) Kooperation und Kommunikation in Geschäftsprozessen u. a. aus pädagogischer Perspektive – allerdings im Kontext der Aus- und Weiterbildung. Schwegler (2007) untersucht in ihrer Dissertation die Kooperationsentwicklung bei zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit (nicht interkultureller Zusammenarbeit) in Handwerksunternehmen (Kleinunternehmen). In ihrer Dissertation untersucht Wild (2012) im internationalen betrieblichen, automobilindustriellen Kontext Qualifizierungskonzepte und stellt dabei kulturelle Einflüsse auf betriebliche Trainings fest (vgl. Wild 2012; Wild; Jungmann 2011). Schollmayer (2016) forscht zu interkulturellen Herausforderungen bei der Internationalisierung der Produktentwicklung in der deutsch-chinesischen Kooperation aus der Perspektive des Wissens-, Qualitäts- und Prozessmanagements. In Schollmeyers Ausarbeitung werden jedoch v. a. interkulturelle Herausforderungen

betrachtet und andere Faktoren weitgehend außer Acht gelassen. Besondere Aufmerksamkeit widmen Bürgermeister und Schambach (2005) den veränderten Anforderungen in den unternehmensübergreifenden F&E-Kooperationen anhand eines Beispiels aus der Automobilindustrie und liefern wertvolle Ansätze zur Förderung informeller Kooperation.

Mit dem Fokus auf der Ebene der Mitarbeitenden sowie auf der Koordination der F&E-Kooperation liefert diese Arbeit einen berufspädagogischen Beitrag zur überwiegend betriebswirtschaftlich geprägten Kooperationsforschung. Da es schwierig ist, berufspädagogische Analysen zu internationalen Unternehmenskooperationen zu finden, erfolgt die Annäherung an eine berufspädagogische Betrachtung über Annahmen aus der Lernortkooperationsforschung. Zudem werden Kooperationsmodelle und -annahme aus anderen disziplinären Bereichen herangezogen.

1.2 Relevanz des Themas aus praxisorientierter Perspektive

Die Frage nach einer erfolgreichen und effizienten Zusammenarbeit mit anderen Personen ist eine Frage, welche die Menschheit seit Anbeginn beschäftigt und welche uns in unserer dynamischen, komplexen, vernetzten und zunehmend arbeitsteiligen Gesellschaft noch stärker als bisher tangieren wird (vgl. Vollmer 2016: 251). Unsere Arbeitsverhältnisse werden durch Technisierung, Verrechtlichung, Internationalisierung und Individualisierung zunehmend komplexer (u. a. Womack et al. 1991; Antoni et al. 1996). In Zeiten von veränderten und turbulenten Wettbewerbsbedingungen aufgrund zunehmender Internationalisierung der Märkte, rasanter technologischer Fortschritte in der Produkt- und Produktionstechnologie und einer drastischen Verkürzung von Innovationslebenszyklen stellt das Gründen von internationalen, unternehmensübergreifenden Kooperationen eine übliche Methode dar. Schon in den letzten Jahrzehnten ist die Unternehmenskooperation eine weit verbreitete Form der unternehmerischen Tätigkeit geworden (vgl. Vornhusen 1994: 1). V. a. mit internationalen Unternehmenskooperationen werden Synergieeffekte angestrebt, wie u. a. die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowie eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Insbesondere zum Markteintritt und zur Marktanteilsgewinnung in der Volksrepublik (VR) China ist die Gründung von dort ansässigen Joint-Venture-Unternehmen bei ausländischen Firmen beliebt (vgl. Probst; Rüling 1999). Im Rahmen der Fünfjahrespläne der chinesischen Regierung sowie deren Initiative „Made in China 2025“ wird jedoch zunehmend eine Verlagerung von einer reinen Produktion zu einer Produktentwicklung in diesen Joint-Venture-Unternehmen gefordert (vgl. CIIC 2015). Kooperationen mit Wettbewerbern, sog. *Kooperationen*, zählen zwar zu den potenzialreichsten, allerdings auch riskantesten Formen der F&E-Kooperationen (vgl. u. a. Walter et al. 2010: 134 ff.). Die Herausforderung von Kooperationen, die in einem Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz stehen, besteht v. a. darin, eine intensive und effiziente Zusammenarbeit des Personals zweier unterschiedlicher Unternehmen im Geschäftsbereich der Technischen Entwicklung (TE) möglich zu ma-

chen, um eine Verlagerung von Entwicklungsumfängen gewährleisten zu können (vgl. ebd.). Kooperationsstörungen durch Missverständnisse, differente Zielvorstellungen oder Kommunikationsbarrieren scheinen vorprogrammiert bei einer Zusammenarbeit zweier sich fremder Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen. Eine strategisch durchdachte, gezielte und umfassende Koordination einer Zusammenarbeit in F&E-Kooperationen trägt dabei zu einer Reduzierung von Entwicklungszeiten („time to market“) durch eine Verminderung von Korrekturen und Anpassungen an veränderte Anforderungsbedingungen bei. Durch eine schnellere Rückkoppelung zwischen den beteiligten Kooperationsbeteiligten werden zudem die Agilität und Flexibilität des Unternehmens gesteigert, welche bei sich ständig veränderten Umweltbedingungen für eine Kooperation unerlässlich sind. Darüber hinaus kann die Innovationsfähigkeit durch das Schaffen entsprechender Rahmenbedingungen und Unterstützung des kooperativen Wissensmanagements zwischen den Kooperationsbeteiligten erhöht werden (vgl. Bürgermeister; Schambach 2005: 154 ff.). Der Fokus dieser Arbeit liegt in der Betrachtung internationaler F&E-Kooperation, welche untersucht wird an einer deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperation in der Automobilindustrie. Da die Automobilindustrie bzw. die Elektromobilindustrie¹ sowohl in der VR China („Pfeilerindustrie“) als auch in Deutschland zur Schlüsselindustrie gezählt wird, hat diese eine besondere Bedeutung für beide Länder (vgl. Chunli 2001: 19 ff.).

1.3 Forschungsleitende Fragen

Kooperationen über Landes- und Konzerngrenzen hinweg lassen die früher eindeutigen Grenzen von Unternehmen verschwimmen und flexible Formen der Kooperation entstehen. Dabei hängt von der Qualität der Kooperations- und Kommunikationsprozesse sowie -beziehungen der wirtschaftliche Erfolg ab (vgl. Wieland; Krajewski 2007: 213). Die Automobilindustrie steht zukünftig vor einem herausfordernden Paradigmenwechsel. Das Implementieren neuer Technikrends, wie New Energy Vehicles (NEVs), das autonome Fahren und innovative Mobilitätskonzepte, wie Carsharing, sind – neben dem starken Wettbewerb in dieser Branche – starke Treiber der Weiterentwicklung deutsch-chinesischer Joint-Venture-Kooperationen (vgl. Koch 2016: 78).

Vor dem Hintergrund

- des Paradigmenwechsels in der internationalen Automobilindustrie, welcher strukturelle und prozessuale, inner- sowie zwischenbetriebliche Herausforderungen nach sich zieht,
- differenter Einflussfaktoren auf Unternehmenskooperation, welche sowohl als weiche Faktoren (z. B. Unternehmenskultur, Vertrauen versus Konkurrenz etc.)

¹ In den 90er-Jahren gehörte die chinesische Automobilindustrie zur sog. Pfeilerindustrie (im Deutschen ist das Wort *Schlüsselindustrie* gebräuchlicher). Aktuell ist in der Gesetzgebung nicht mehr von der Automobilindustrie in Gänze, sondern von der Elektromobilindustrie im Besonderen die Rede.

als auch als harte Faktoren (z. B. Zeitverschiebung aufgrund lokaler Distanz, gesetzliche sowie strukturelle Rahmenbedingungen etc.) auftreten,

- der Anforderung einer zunehmenden Verlagerung der Entwicklungsumfänge in ein chinesisches Joint Venture, welche seitens der VR China gefordert wird,
- sowie der unternehmensinternen Rahmenbedingungen und Folgen der notwendigen Arbeitsteilung zwischen den Kooperationsunternehmen auf die Zusammenarbeit

lassen sich die Fragen stellen, wie sich die Zusammenarbeit aus Sicht der Agierenden gestaltet und durch welche Faktoren diese in ihrer Zusammenarbeit beeinflusst werden. Dieser Frage wird mit dem Fokus auf die Art und Weise der Kooperationskoordination in dieser Arbeit nachgegangen. Dieses Dissertationsprojekt wird von dem anfangs skizzierten Forschungsproblem veranlasst, die deutsch-chinesische F&E-Kooperation zu verstehen, zu beschreiben und möglicherweise weiterzuentwickeln. Basierend auf der Prämisse einer iterativen Verbesserung dieser Kooperation durch die Anpassung von unternehmensinternen sowie personellen Bedingungen an die sich verändernden äußeren Faktoren wird dieses Projekt aufgebaut. Das Ziel dieser Ausarbeitung besteht daher in der gezielten Analyse des Status quo einer F&E-Kooperation im Rahmen deutsch-chinesischer Joint-Venture-Kooperationen auf Personalebene sowie im Finden von Verbesserungsmaßnahmen, welche bei zukünftigen Zusammenarbeitsprojekten umgesetzt werden können. Aus dieser Aufgabenstellung lassen sich als Erkenntnisfilter diese drei forschungsleitenden Fragen ableiten:

1. Welche kooperationsförderlichen und kooperationshinderlichen Faktoren der Koordination von Kooperation haben Einfluss auf die F&E-Kooperation im Rahmen eines Joint Ventures in der Automobilindustrie?
2. Wie kann die Koordination von Kooperation zwischen den Kooperationsunternehmen gestaltet sein, damit Kooperationsbeteiligte in der Zusammenarbeit unterstützt werden können?
3. Welche Rahmenbedingungen beeinflussen das Erreichen der Kooperationsziele?

Dieser Arbeit liegt demgemäß ein dualer Fokus zugrunde. Im theoretischen Teil dieser Ausarbeitung wird ein eigenes Kooperationsmodell entworfen, welches bestehende Kooperationsmodelle weiterentwickelt und verschiedene in der Literatur zu findenden Annahmen bzgl. zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit zusammenträgt. Die theoretische Analyse von Kooperation und deren Koordination aus unterschiedlichen Perspektiven wird die oben genannten Fragestellungen auf theoretischer Grundlage beantworten. Das Kooperationsmodell wird dann im empirischen Teil der Arbeit an der Realität überprüft. Dies geschieht im Aktionsforschungsdesign durch das Begleiten der Autorin einer deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperation in der Automobilindustrie vom Zeitpunkt von deren Gründung bis zum Start of Production (SOP) eines gemeinsamen Fahrzeugprojektes. Diese Begleitung wird untermauert durch zwei qualitative Erhebungen, welche zu differenten Zeitpunkten im

Produktenstehungsprozess (PEP) in Form von problemzentrierten leitfadengestützten Interviews stattfinden (vgl. Kap. 1.4).

1.4 Aufbau der Ausarbeitung

Den Aufbau dieser Arbeit (vgl. Abb. 1) bedingen die vorliegende Problemstellung sowie die sich daraus ergebende Zielsetzung. Im ersten Teil der Arbeit (vgl. Kap. 1) wird zunächst sowohl aus der wissenschaftsorientierten (vgl. Kap. 1.1) als auch aus der praxisorientierten Perspektive (vgl. Kap. 1.2) die Relevanz dieser Forschungsarbeit erörtert. Anschließend werden forschungsleitende Fragen formuliert (vgl. Kap. 1.3), welche das Erkenntnisinteresse von Anfang an leiten und deren Beantwortung im Verlauf dieser Arbeit erfolgt.

Im zweiten Teil der Ausarbeitung (vgl. Kap. 2) wird ein theoretischer Bezugsrahmen erarbeitet, indem zunächst als eine Art vorwissenschaftliche Operation der Kooperationsbegriff terminologisch abgegrenzt wird (vgl. Kap. 2.1.1) und anschließend sich dem Konstrukt der Kooperation mithilfe differenter Kooperationsmodelle aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven genähert wird (vgl. Kap. 2.1.2), mit dem Ziel, ein eigenes erweitertes Kooperationsmodell entwerfen zu können. Dieses erweiterte Kooperationsmodell wird in Ergänzung an bestehende Modelle und durch entdeckte Widersprüchlichkeiten entworfen und hat nicht den Anspruch, ein holistisches Modell zu sein (vgl. Kap. 2.5). Die Autorin wählt einen multiperspektivischen Zugang zu den Forschungsfeldern *Kooperation* und *Koordination* (vgl. Kap. 2.2), da diese sehr breit sind und zu deren Verständnis ein ganzheitliches Bild entworfen wird. Jede disziplinar gebundene Theorie ist immer auch zeitlich sowie kontextual gebunden, an bestimmte Forschungsfragen gehaftet und stellt somit Grundlage für eine Debatte, aber kein statisches Dogma dar. Bei einem derart weiten Forschungsfeld, wie es jenes der Konzepte der *Kooperation*, *Koordination*, *Kommunikation* und *Kultur* zweifelsohne ist, ist das Einbeziehen mehrerer theoretischer Ankerpunkte für ein erweitertes Bild notwendig. Die Annahmen der einzelnen wissenschaftlichen Perspektiven auf das Kooperationskonstrukt schließen sich dabei zum größten Teil nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig.

Da das erweiterte Kooperationsmodell unter dem Aspekt der *Koordination* dargestellt wird, finden im Kap. 2.2 eine Begriffsdefinition von *Koordination* (vgl. Kap. 2.2.1) sowie die Betrachtung unterschiedlicher Koordinationsmodelle aus diversen Perspektiven (vgl. Kap. 2.2.2) statt. In dieser Arbeit wird bewusst zwischen den Begriffen *Kooperation* und *Koordination* differenziert, indem abgrenzende Definitionen gefunden werden. Eine schwammige Verwendung dieser zentralen Begriffe wird somit verhindert. In diesen beiden Kapiteln wird deutlich, dass der Kommunikationsbegriff sehr eng mit dem der Kooperation und Koordination verbunden ist, weswegen dieser in Kap. 2.3 thematisiert wird. Es werden Kommunikationsmodelle verglichen (vgl. Kap. 2.3.1.1) und die Rolle von Kommunikation in der (interkulturellen) Zusammenarbeit dargelegt (vgl. Kap. 2.3.2; 2.3.3). Warum von einer kulturellen Überformung

von *Kooperation*, *Koordination* und deren Medium *Kommunikation* ausgegangen wird, wird in Kap. 2.4 erörtert, indem sich mit unterschiedlichen Kulturverständnissen sowie -konzepten auseinandergesetzt wird (vgl. Kap. 2.4.1) und kulturelle Überformung von Zusammenarbeit in den Fokus gerückt wird (vgl. 2.4.2). Je nachdem, wie Kultur gedacht wird, leitet dies die Forschungsstrategie und die Ergebnisauswertung. Aus diesem Grund wird hier ausführlich begründet, welches Kulturverständnis bezüglich interkultureller Zusammenarbeit eingenommen wird (vgl. Kap. 2.4.1.1).

Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Erhebung dargelegt. Zunächst wird die Forschungsstrategie, welche die Aktionsforschung zur Systematisierung praktischen Wissens ist, beschrieben und von anderen Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften abgegrenzt (vgl. Kap. 3.1.1), dann wird die Vorgehensweise dargelegt (Kap. 3.1.2) sowie die Auswahl dieser empirischen Ausrichtung begründet (vgl. Kap. 3.1.3). Im nächsten Schritt wird die Vorgehensweise der Erhebungsmethoden des leitfadengestützten problemzentrierten Interviews (vgl. Kap. 3.2.1; 3.2.2) sowie des Anfertigen eines Forschungstagebuchs (vgl. Kap. 3.2.3) erörtert sowie deren Auswahl begründet. Anschließend wird die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring beschrieben und begründet (vgl. Kap. 3.3.1) sowie die Durchführung der Datenanalyse genau dargelegt (vgl. Kap. 3.3.2). Insgesamt werden 73 Interviews mit 79 Befragungsteilnehmenden sowie ein Forschungstagebuch ausgewertet.

Die so gewonnen und ausgewerteten empirische Ergebnisse werden im vierten Kapitel dargestellt. Hierfür wird zunächst das Forschungsfeld genau beschrieben (vgl. Kap. 4.1), anschließend wird dargestellt, wie die Agierenden mit den Anforderungen, die aufgrund einer neuen unternehmensübergreifenden Kooperation an sie gestellt werden, umgehen. Während einige Befragungsteilnehmenden das Deutungsmuster des „Wettbewerbs“ (vgl. Kap. 4.2.1) haben, ordnen sich andere dem Deutungsmuster „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“ (vgl. Kap. 4.2.2) zu. Das Annehmen eines bestimmten Deutungsmusters zieht auch eine entsprechende Argumentationskette nach sich. So setzt sich die Gruppe der Interviewten mit dem Deutungsmuster „Konkurrenz“ für Know-how-Schutz ein (Kap. 4.2.1.2) statt des Voranbringens der Arbeitsteilung und begründet dies mit rechtlichen Bestimmungen (vgl. Kap. 4.2.1.1). Die andere Gruppe der Interviewteilnehmenden argumentiert mit den Vorteilen des Kooperationsunternehmens (vgl. Kap. 4.2.2.1) und betrachtet Arbeitsteilung bei gelingender Koordination als Arbeitserleichterung (vgl. 4.2.2.2). Kommt es zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, werden von manchen Interviewten Personengruppen oder Rahmenbedingungen dafür verantwortlich gemacht. So hält das Management (vgl. Kap. 4.3.1) die chinesische Regierung und ihre Gesetzgebung (vgl. Kap. 4.3.2) oder eine von den Interviewten zu geringer Priorisierung der Kooperation (vgl. Kap. 4.3.3) als Sündenbock her. Bei der Koordination der Zusammenarbeit sind zwei Vorgehensweisen zu erkennen: Während eine Gruppe der Befragungsteilnehmenden geprägt scheint von der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und nun nicht unvoreingenommen an die neue Zusammenarbeit herangehen kann (vgl. Kap. 4.4.1), betont eine andere Gruppe die Möglichkeit, durch die neue Kooperation unterschied-

liche Aspekte dazulernen zu können (vgl. Kap. 4.4.2). Die Kommunikation zwischen den Kooperationsunternehmen scheint von gegenseitigem Verständnis geprägt zu sein – sowohl auf der sprachlichen als auch auf der inhaltlichen Ebene. Dennoch werden einige Kommunikationsschwierigkeiten genannt, die wiederum zu Störungen in der Zusammenarbeit führen (vgl. Kap. 4.5). In ihren Erzählungen nehmen die Interviewteilnehmenden ein nationalstaatliches Kulturverständnis ein und beschreiben, inwiefern sich eine chinesische von einer deutschen Kultur unterscheidet und welchen Einfluss dies auf die Zusammenarbeit hätte (vgl. Kap. 4.6). Eine wesentliche Limitation der empirischen Erhebung stellt dabei die geplante, aber nicht durchführbare zweite Erhebungsschleife dar. Diese zweite Erhebung, die zu einem späteren Zeitpunkt der Zusammenarbeit hätte stattfinden sollen, kann wegen der SARS-CoV-2-Pandemie, welche seit Anfang 2020 die Zusammenarbeit stark beeinflusst und eine Befragung vor Ort unmöglich macht, nicht durchgeführt werden. Aus diesem Grund fließen in die Auswertung der Ergebnisse die Interviewdaten aus mehr als 70 Interviews ein, die zu Beginn der Zusammenarbeit geführt wurden. Darüber hinaus ste-

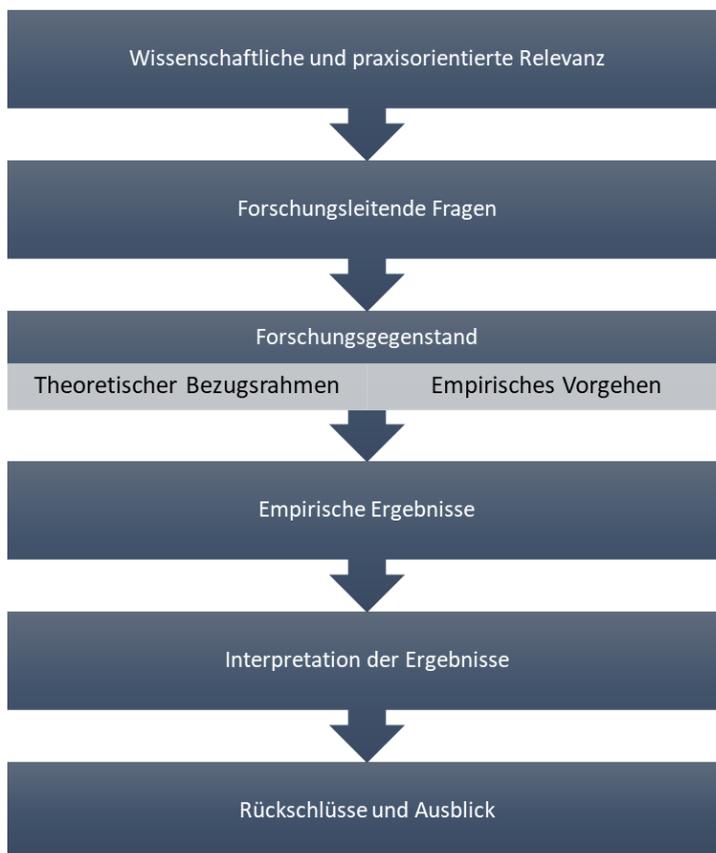


Abbildung 1: Ablauf der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

hen allerdings Daten aus dem Forschungstagebuch und aus Unternehmensdokumenten über den gesamten Untersuchungszeitraum zur Verfügung (vgl. Kap. 4.7).

Diese Ergebnisse werden in Kap. 5 interpretiert und es werden bzgl. der Kooperationsintensität (vgl. Kap. 5.1), der Koordinationsmechanismen (vgl. Kap. 5.2) und der gelingenden Zusammenarbeit im Allgemeinen (vgl. Kap. 5.3) Rückschlüsse auf den in Kap. 2 dargelegten Stand der Kooperationsforschung gezogen. Es werden zudem konkrete Verbesserungsmaßnahmen der Rahmenbedingungen für derartige Zusammenarbeit aus praxisorientierter sowie theorieorientierter Vorgehensweise genannt und diskutiert.

Die zentralen Ergebnisse aus dem theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit und der wissenschaftliche Beitrag werden in Kap. 6 nochmals zusammengefasst, im Zuge dessen werden die Forschungsfragen beantwortet (vgl. Kap. 6.1) und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt (vgl. Kap. 6.2).

2 Theoretischer Bezugsrahmen zu deutsch-chinesischer Joint-Venture-Kooperation unter dem Aspekt der Koordination

Im Folgenden wird der Stand der Forschung zu *Kooperation* beschrieben, wobei insbesondere deren *Koordination* beleuchtet wird. Eine Unterscheidung dieser beiden Begriffe wird vorgenommen, indem die beiden Begriffe voneinander abgegrenzt werden, sodass sie unterschiedliche Aspekte bezeichnen. So wird sichergestellt, dass keine Verwässerung des Kooperationsbegriffs stattfindet. Zur Nachvollziehbarkeit wird eine Erläuterung notwendig, wie die Termini *Kooperation* und *Koordination* in dieser Arbeit verwendet werden (vgl. Kap. 2.1.1 und 2.2.1). Der Fokus auf die Kooperationskoordination geschieht aus zweierlei Gründen. Einerseits werden die koordinierenden Tätigkeiten zum Beginn einer Unternehmenszusammenarbeit in der Literatur und differenten empirischen Untersuchungen als bedeutend für das Erreichen eines gemeinsamen Kooperationszieles beschrieben (vgl. u. a. Meissner 1976, Sp. 920; Lane; Beamish 1990: 93; Bronder; Pritzl 1991: 49; Raffée; Eisele 1993: 18; Schuchardt 1994: 29 ff.). Zu Beginn kooperativer Handlungen ist die Kooperationsausrichtung richtungsweisend für den Gesamtprozess der *Kooperation* und trägt somit entscheidend zum Maß des Erreichens der Kooperationsziele bei. Andererseits werden die Fragen dieser Arbeit im Zuge empirischer Erhebungen behandelt, welche im Rahmen einer sich im Aufbau befindenden *Joint-Venture-Kooperation* stattfinden wird. Den koordinierenden Tätigkeiten während des Aufbaus einer neuen Kooperation können deshalb besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden. Es bietet sich regelrecht an, die *Koordination* in einer empirischen Erhebung zu erfassen, um daraus Schlüsse für den gesamten Kooperationsprozess ziehen zu können. Für die *Koordination* von F&E-Kooperationen in deutsch-chinesischen Joint-Venture-Unternehmen, welche hier analysiert wird, gibt es noch keinen geschlossenen theoretischen Ansatz. In diesem Kapitel wird der Stand der Forschung zur *Koordination* von *Kooperation* skizziert und dargelegt, wie diese beiden Begriffe zusammenhängen. Ziel ist es, mit theoretischen Modellen, die im Folgenden vorgestellt werden, ein holistisches Bild von *Kooperation* unter dem Aspekt der *Koordination* aufzuzeigen. Da deutsch-chinesische Kooperationen über Ländergrenzen hinausgehen, ist eine Betrachtung des besonderen Charakters von *interkulturellen Kooperationen* sowie *interkulturellem Handeln* erforderlich. Es wird deshalb erörtert, welchen Einfluss das Konzept *Kultur* auf *Kooperation* und auch *Kommunikation* hat. Zudem wird der Kommunikationsbegriff definiert und die Rolle von *Kommunikation* für Zusammenarbeit dargelegt.

Der Aufbau des zweiten Kapitels dieser Ausarbeitung richtet sich nach der Operationalisierung der grundlegenden Begriffe (vgl. Kap. 2.1.1; Kap. 2.2.1; Kap. 2.3.1; Kap. 2.4.1) und der Diskussion unterschiedlicher Kooperations- und Koordinations-

modelle (vgl. Kap. 2.1.2; Kap. 2.2.2) unter dem Aspekt der Kultur und Kommunikation als Einflussfaktor (vgl. Kap. 2.3; Kap. 2.4), ein eigenes, erweitertes Kooperationsmodell unter Berücksichtigung von Kooperationskoordination zu entwickeln (vgl. Kap. 2.5), welches anschließend in der empirischen Erhebung validiert werden kann (vgl. Kap. 3 und 4). Damit ein umfangreiches Bild gezeichnet werden kann, werden die genannten Begriffe aus divergierenden Perspektiven diskutiert. So werden Kooperationsmodelle nicht nur aus managementtheoretischer (vgl. Kap. 2.1.2.1) und spieltheoretischer (vgl. Kap. 2.1.2.2) Perspektive betrachtet, wie es in der Kooperationsforschung häufig der Fall ist (vgl. ebd.: 2003: 37; vgl. auch Schuchardt 1994; Kabst 2000: 31 ff.), sondern zudem aus soziopsychologischer (vgl. Kap. 2.1.2.3) und tätigkeitstheoretischer Perspektive (vgl. Kap. 2.1.2.4). Auch wird sich mit den Koordinationsmodellen aus organisationstheoretischer (vgl. Kap. 2.2.2.1) und arbeitspsychologischer Perspektive (vgl. Kap. 2.2.2.2) auseinandergesetzt.

2.1 Kooperation und ihre Zielsetzung

Die Durchdringung des Begriffsgefüges von Kooperation ist Voraussetzung für das Entwickeln eines eigenen Kooperationsverständnisses sowie im Weiteren eines erweiterten Kooperationsmodells. Um einen Überblick über das Gefüge sowie den Gegenstandsbereich zu *Kooperation* zu erhalten, visualisiert dieses die nachstehende Abbildung. „Durch die gedankliche Erfassung des begrifflichen Wirkgefüges ist es möglich zu beschreiben, was Kooperation im Allgemeinen bedeutet, um infolgedessen entsprechende gestaltbeschreibende Merkmale abzuleiten“ (Baum 2011: 48). Im anschließenden Kapitel (Kap. 2.1.1) werden die für diese Arbeit relevanten Kooperationsbegriffe erläutert und deren Zusammenhang und Differenzierung beschrieben. Ziel des Kap. 2.1 ist das Zeichnen eines erweiterten Bildes zu Kooperationen und deren Zielsetzung. Um dies zu erreichen, werden neben der terminologischen Abgrenzung unterschiedlicher Kooperationsbegriffe und Kooperationsmodelle aus differenten Perspektiven zur Erklärung von Kooperation, deren Gründung und Prozess diskutiert. Hierfür wird sowohl auf Kooperationsmodelle eingegangen, welche häufig in der (wirtschafts- und betriebswirtschaftlich orientierten) Kooperationsforschung herangezogen werden (vgl. Kap. 2.1.2.1; Kap. 2.1.2.2.; Kap. 2.1.2.3) als auch auf Erklärungsperspektiven, welche Unternehmenskooperationen auf der Personalebene beleuchten (vgl. Kap. 2.1.2.4; Kap. 2.1.2.5). Aus den Grundannahmen der unterschiedlichen Erklärungsperspektiven wird dann ein eigenes erweitertes Kooperationsmodell formuliert, welches insbesondere den Gesichtspunkt der Koordination forciert (vgl. Kap. 2.5).

2.1.1 Der Kooperationsbegriff

Die Begriffsdefinition ermöglicht den Zugang zu deren Objektbereich, bildet Aussagekategorien innerhalb eines Wissenschaftssystems und dient der Operationalisierung. Die Definition von relevanten Begriffen stellt dabei den „vorwissenschaftlichen“ (Töpfer 2012: 72) Bereich einer Forschungsarbeit dar und wird deshalb zu Beginn des

zweiten Kapitels mit dem theoretischen Bezugsrahmen dieser Ausarbeitung angeführt. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass sich die Definition des Kooperationsbegriffs, wie auch des Kommunikations- und Kulturbegriffs, welche in den darauffolgenden Kapiteln durchgeführt wird, als komplexe Problemstellung erweist. Dies gilt für die Mehrheit der in den Sozialwissenschaften verwendeten Begriffe. Grund dafür sind die differenten Aspekte von *Kooperation* (vgl. Bergdoll 1993: 16; Eisele 1995: 9; Kraege 1997: 49; Meyer 1995: 4), *Kommunikation* und *Kultur* (vgl. Luhmann 1995: 32 f.; Bolten 2007a: 10; Hall 1976: 57), welche unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen betrachten, und es liegt in der Natur der Sache, dass Begriffe aus der jeweiligen Betrachtungsperspektive definiert werden. Eine einheitliche Definition dieser Begriffe ist daher in der einschlägigen Literatur nicht zu finden. Um sich dennoch den Begriffen zu nähern und mit diesen arbeiten zu können, empfiehlt sich das Vornehmen einer Begriffskategorisierung und anschließenden terminologischen Abgrenzung zu anderen Begriffen. Im Folgenden wird daher Kooperation als Forschungs- und Entwicklungskooperation (F&E-Kooperation) (vgl. Kap. 2.1.1.1), Kooperation als Joint-Venture-Kooperation (vgl. Kap. 2.1.1.2), Kooperation als (zwischenbetriebliche) Zusammenarbeit (vgl. Kap. 2.1.1.3) und Kooperation als kooperatives Handeln (vgl. Kap. 2.1.1.4) mit dem Ziel definiert, eine für diese Arbeit geltende Definition zu finden.

Eine Zusammenstellung von diversen Definitionen des Kooperationsbegriffs ist u. a. bei Friese (1998: 59 ff.), Etter (2003: 40 ff.), Scholta (2005: 12 ff.) oder Bruhn (2005: 1285) nachzulesen. Schwegler (2007: 30) hat eine Übersicht zu differenten Begriffsverständnissen von *Kooperation* zusammengestellt, welche bei Wartenberg (1972: 14 ff.), Schwarz (1979: 64 ff.), Domeyer (1991), Thelen (1993), Fontanarie (1996), Spieß (1996), Balling (1997) und Baumgarten (1998) zu finden sind. Die Betrachtung von Kooperationen ist ein interdisziplinäres Forschungsgebiet und für eine Definition des Begriffes ist es aufgrund dessen Komplexität angebracht, definitorische Abgrenzungen anhand verschiedener Kategorien zu bilden (vgl. u. a. Bergdoll 1993: 16; sowie in jüngerer Zeit Sjurts 2000: 71 ff.; Schwegler 2007: 30). Wenn auch Mischformen dieser Kategorien existieren, lassen sich anhand derer dennoch Kooperationen wie folgt kategorisieren (vgl. Sell 2001):

- Beteiligung der Unternehmen: mit/ohne Kapitalbeteiligung; (nicht) vertragliche Bindung (vgl. ebd.: 7 ff.)
- Beziehung der Unternehmen: vertikal, horizontal, diagonal, konglomerat (vgl. ebd.: 18 ff.)
- Zielrichtung der Kooperation: vertikal oder horizontal (vgl. ebd.: 20 ff.)
- Lokalität der Kooperation: national oder international (vgl. ebd.: 22 ff.)
- Kooperationsstrategie: strategisch oder nicht strategisch (vgl. ebd.: 24 ff.)

Eine weitere Klassifizierung von *Kooperation* ist durch die Anzahl der Kooperationsunternehmen denkbar. Differenziert werden bilaterale und trilaterale Bindungen sowie einfache und komplexe Netzwerke (vgl. Friese 1998: 147; Kutschker 1994: 126). In der Literatur ist zudem eine Einordnung von Kooperationen auf dem Kontinuum zwi-

schen Markt und Hierarchie (vgl. u. a. Voigt; Wettengl 1999: 416; Picot et al. 2003: 302; s. Kap. 2.1.2.1) sowie eine Einteilung in Kooperationsphasen zu finden (vgl. Kap. 2.1.2.1). Der Kooperationsbegriff kann aus unterschiedlichen wissenschaftsdisziplinarischen Perspektiven beleuchtet werden. Dies erfolgt in Kap. 2.1.2.

2.1.1.1 Kooperation als F&E-Kooperation

„Kooperation ist immer an einen bestimmten Kontext gebunden (Familie, Unternehmen, soziale Einrichtungen, Projekte etc.) und durch diesen ebenso geprägt wie durch die sozialisationsbedingten Fähigkeiten und Einstellungen der beteiligten Akteure“ (Vollmer 2016: 253, bezugnehmend auf Spiess 1998). An erster Stelle werden die Forschungs- und Entwicklungskooperationen (F&E-Kooperationen) angeführt und erläutert, weil der Fokus dieser Ausarbeitung auf der Analyse der Zusammenarbeit der Technischen Entwicklung (TE) liegt. Während im Geschäftsbereich des Personalwesens Entsenderichtlinien oder im Geschäftsbereich der Beschaffung das Common Sourcing den Zusammenarbeitsprozess bereits antizipieren, gilt es in der TE zunächst einmal, ein geeignetes Zusammenarbeitsmodell nach den anstehenden Entwicklungstätigkeiten zu definieren und abzustimmen. Zwar wird in der TE nach dem PEP gearbeitet (vgl. Kap. 2.2.1.1), aber der unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Die TE stellt das *Herzstück* eines Unternehmens dar, weil dort die innovativen Produkte, die morgen auf den Markt kommen, entwickelt werden. Zusammenarbeit zwischen den Arbeiterinnen und Arbeitern im Forschungs- und Entwicklungsbereich ist eine besondere Form von Kooperation und verbunden mit komplexen Inhalten. Ein Zusammenarbeitsmodell in F&E-Kooperationen bewegt sich zwischen Know-how-Schutz und Informationsaustausch, sodass Zusammenarbeit stattfinden kann. Bei einer F&E-Kooperation ist der Kontext die technische Entwicklung neuer Fahrzeugprojekte – verortet in dem Geschäftsbereich der TE, der selbstverständlich nicht separat und unabhängig betrachtet werden kann, da immer auch Schnittmengen mit anderen Geschäftsbereichen bestehen, wie dem Einkauf, der Produktion, dem Personalwesen oder der Informationstechnologie (IT)². Unter F&E-Kooperationen wird in dieser Arbeit die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwi-

2 In der Automobilindustrie unterliegt – ausgelöst von „veränderten Verbraucherstrukturen und -bedürfnisse[n]“ (Bürgermeister; Schambach 2005: 11) – die Fahrzeugentwicklung einigen weitreichenden Anpassungsprozessen. Dabei spielen „gesellschaftliche Entwicklungen“ (ebd.), welche sich im Zuge einer Modelloffensive und eines Komfortzuwachses äußern, sowie „ökonomische Bedingungen“ (ebd.) eine Rolle. Auch ein struktureller Wandel der Fahrzeugentwicklung muss mit bedacht werden. Lieferbeziehungen unterliegen derzeit noch einer „pyramidalen Struktur“ (ebd.), demgemäß eine Struktur, welche sich von den OEMs als Auftraggeber zu zahlreichen, teilweise hochspezialisierten Zulieferern oder Dienstleistern aufbaut. Jedoch wird zukünftig eine Verschiebung der Entwicklungs- und Fertigungsaufgaben zu erkennen sein (vgl. ebd.). Im Zuge eines Paradigmenwechsels in der Automobilindustrie und den damit verbundenen Forderungen nach alternativen Antriebskonzepten, autonom fahrenden, digitalen, individuellen und vernetzten Fahrzeugen, stehen die TE und damit auch die F&E-Kooperationen vor der Herausforderung (vgl. Koch 2016: 78), diesen Anforderungen durch Transformation und andere Managementaufgaben gerecht zu werden. Das Transformationsprogramm ist eine Umstrukturierungsmaßnahme, um den zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Es umfasst ein ausführliches Zielbild für alle relevanten Geschäfts- und FB sowie die Schritte, welche gegangen werden müssen, um das Zielbild zu erreichen. Wesentlicher Zielbildinhalt der TE bezieht sich auf die Zukunftsthemen Use-Case-Basierte Fahrzeugkonzepte, Fahrerlebnis, nachhaltige Mobilität, autonomes Fahren, Interieurdesign und -konzepte, Konnektivität und digitales Ökosystem, Use-Experience und Use Interface sowie Virtuelle Entwicklung. Für eine höhere Verbindlichkeit und Bedeutung überwinden den Prozess der Transformation sog. Paten aus der oberen Managementebene.

schen dem Geschäftsbereich der TE mit der TE eines anderen Unternehmens (hier: mit dem Unternehmen C, das chinesische Joint-Venture-Unternehmen) verstanden.

2.1.1.2 Kooperation als Joint-Venture-Kooperation

Während der Begriff F&E-Kooperation den Kooperationsinhalt beschreibt, bezeichnet der Begriff *Joint Venture* die äußere Organisationform der Kooperation. Zwischenbetriebliche Kooperationen ereignen sich selten in einem luftleeren Raum. Wird ein Kooperationsvertrag geschlossen, wird i. d. R. auch die Organisationsform festgelegt, wie beispielsweise die des *Joint Ventures*. Eine Joint-Venture-Kooperation stellt eine Sonderform zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit dar, ist eine der komplexesten Formen der Zusammenarbeit und die häufigste Kooperationsform in der VR China (vgl. Uebele 1991: 90), welche für den Markteintritt in der Automobilindustrie gewählt wird. Da es sich bei der untersuchten Kooperationsform in der empirischen Erhebung dieser Ausarbeitung um eine deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperation handelt, wird an dieser Stelle eine terminologische Abgrenzung des Joint-Venture-Begriffs durchgeführt.

Grundsätzlich sind in der einschlägigen Literatur zahlreiche Definitionen für den Begriff *Joint Venture* und auch *Internationales Joint Venture* zu finden (vgl. u. a. Weder 1989: 33; Shenkar; Zeira 1990: 26; Macharzina 1993: 709). Der Begriff „Joint Venture“ stammt ursprünglich aus der angelsächsischen Rechtssprache und ist ein „Sammelbegriff für verschiedene Formen der *projektbezogenen Unternehmenskooperation*“ (Wächtershäuser 1991: 29 zit. n. Fett; Spiering 2010, Rn. 1, Herv. i. O.). Im wirtschaftlichen Kontext wird der Begriff für Gemeinschaftsunternehmen, Risikounternehmen oder Beteiligungsgesellschaften verwendet (vgl. u. a. Weder 1989: 33; Hoßfeld 1994: 304). Wörtlich übersetzt bedeutet er *gemeinsames Wagnis* oder *gemeinsames Risiko*. Einige Autorinnen und Autoren verwenden den Begriff für „kooperatives Engagement im weitesten Sinne“ (Probst; Rüling 1999: 5) für unternehmerische Kooperationen aller Art (vgl. u. a. Emmerich 1994: 92; Hall 1984: 56 ff.; Trommsdorff; Wilpert 1994: 98; Zentes 1992: 4). Andere ausschließlich für Kooperationen, „bei denen es zu der Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Einheit kommt, an deren Kapital die kooperierenden Unternehmen beteiligt sind“ (Probst; Rüling 1999: 5). Im Allgemeinen entsteht ein Joint Venture durch die Kooperation mehrerer Unternehmen aus der Gründung einer Gesellschaft, an der die kooperierenden Unternehmen gemeinsam beteiligt sind (vgl. Rose; Glourius-Rose 1992). Dabei wird zwischen einem *Contractual* und einem *Equity Joint Venture* differenziert (vgl. u. a. Weder 1989: 36 ff.; Abel 1992: 93; Eisele 1995: 10 ff.). Während *Contractual Joint Venture* auf einem zeitlich befristeten Zusammenarbeitsvertrag ohne wirtschaftlich und rechtlich unabhängig gegründetem Unternehmen basiert, setzt ein *Equity Joint Venture* eine derartige Gesellschaftsgründung (vgl. u. a. Endres 1987: 374; Sell 1994: 8 ff.; Macharzina 1995: 1040) sowie einen auf eine dauerhafte Zusammenarbeit abzielenden Vertrag (vgl. Kabst 2000: 11) voraus. Die Kernpunkte eines *Equity Joint Ventures*³ fasst u. a.

3 Im Folgenden wird aus Gründen der Vereinfachung mit Joint Venture ein Equity Joint Venture gemeint.

Düerkop (1996: 27) mit diesen Punkten zusammen: Es handelt sich bei einem *Joint Venture* um

- a) ein rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen (Die Kooperation bezieht sich nur auf einen Teil der unternehmerischen Gesamtaufgabe. Außerhalb dieses gemeinsamen Aufgabengebietes innerhalb einer Kooperation sind die Unternehmen autonom (vgl. Roterling 1993: 7; Vornhusen 1994: 27 ff.)),
- b) welches durch eine Kooperation von mindestens zwei Unternehmen durch aktive Führung gebildet wird (Auf die aktive Führung kann jedoch auch verzichtet werden (Dobkin et al. 1988: II3) und sie kann durchaus nicht paritätisch verteilt sein (vgl. Lorange 1986: 134).),
- c) die ihrerseits rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen sind,
- d) eine Vermögensbeteiligung haben
- e) und gemeinsam die Verantwortung tragen (Damit ist ein *Joint Venture* von Tochterunternehmen abzugrenzen, da die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten auf die beteiligten Unternehmen verteilt sind und nicht zu 100 % beim Mutterunternehmen liegen (vgl. Otterbeck 1981: 276 ff.).)
- f) sowie Kosten, Risiko und Gewinn teilen (vgl. u. a. Weder 1989: 33; Eisele 1995: 33 f.).

Ausgehend von diesen Prämissen formuliert Kabst (2000: 12) eine Arbeitsdefinition, welche zwar einem engen Joint-Venture-Verständnis entspricht, da diese nicht jede Zusammenarbeitsform zwischen Unternehmen als *Joint Venture* bezeichnet, allerdings weder Zusammenarbeitsziele noch den Beisatz zur zwingenden Dauerhaftigkeit der Kooperation miteinschließt. Es kann diskutiert werden, ob Kooperationsziele in eine Joint-Venture-Definition mitaufgenommen werden (vgl. ebd.: 11). Wenn davon ausgegangen wird, dass ein Vertragsabschluss nur zustande kommt, wenn es eine gleiche Kooperationszielsetzung der Mutterunternehmen gibt, dann schließt die Aufnahme von Kooperationszielen in die Joint-Venture-Definition Unternehmenskooperationen aus, welche andere Ziele verfolgen. Nicht ausgeschlossen werden kann ein opportunistisches Verhalten der Kooperationsunternehmen, welches sich durch das Vortäuschen gemeinsamer Ziele bei Verhandlungen mit den Kooperationsunternehmen oder das Verfolgen weiterer inoffizieller Ziele äußert (vgl. u. a. Tröndle 1987: 138; Lutz 1993: 135; Basedow 1993: 12). Demnach erachtet Kabst eine Aufnahme von Kooperationszielen in die Joint-Venture-Kooperation nicht als sinnvoll (vgl. auch Linn 1989: 23) und formuliert diese Arbeitsdefinition:

„Ein *Joint Venture* ist eine von zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen gegründete, rechtlich selbstständige Organisation, die von den Muttergesellschaften unter Beteiligung an den Entscheidungsprozessen gemeinschaftlich, jedoch nicht notwendigerweise paritätisch geführt wird“ (Kabst 2000: 12, Herv. i. O.).

Dieses enge Joint-Venture-Verständnis ermöglicht eine Fokussierung auf die zentralen Herausforderungen, die sich in der Koordination derartiger Kooperationen ergeben. Eine weitere Spezifizierung des Begriffs auf ein *Internationales Joint Venture* ist

notwendig, da ein derartiges Joint Venture Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist und da unterschieden werden kann zwischen sog. *Domestic Joint Ventures* und *International Joint Ventures* (vgl. Eisele 1995: 11 f.; Hoßfeld 1994: 304; Weder 1989: 51). Bei einem Internationalen Joint Venture hat mindestens eine Muttergesellschaft den Hauptsitz in einem anderen Land (vgl. u. a. Weder 1989: 33; Hellwig 1989: 1064; Hoßfeld 1994: 302; Macharzina 1995: 1039; Cullen et al. 1995: 92). Manche Autorinnen und Autoren definieren auch diejenigen Joint-Venture-Unternehmen als *Internationale Joint Ventures*, welche Aktivitäten im Ausland haben (vgl. u. a. Hellwig 1989: 1064; Macharzina 1995: 1040), dies führt jedoch zu einer Aufweichung von Abgrenzungskriterien, denn so könnten alle Joint-Venture-Unternehmen, die jemals ausländische Aktivitäten durchgeführt hatten, als *Internationales Joint Venture* definiert werden (vgl. Kabst 2000: 13). Kabst definiert *Internationales Joint Venture* mit Einbezug des Aspekts, dass das Joint-Venture-Unternehmen den Standort in einem für alle Muttergesellschaften fremden Land hat, mit folgendem Zusatz zu oben genannter Joint-Venture-Definition: „Der Hauptsitz mindestens einer der Muttergesellschaften weicht vom Land der operativen Tätigkeit des Joint Venture ab“ (Kabst 2000: 13, Herv. i. O.).

Diese Definition liegt dieser Ausarbeitung zugrunde⁴. Für die Analyse der Zusammenarbeit des Personals in Joint-Venture-Konstrukten ist es nützlich, nicht lediglich das neu gegründete Joint-Venture-Unternehmen zu betrachten, sondern die Mutterunternehmen und eventuelle weitere Kooperationen oder Beteiligungen mit-

4 Im Folgenden ist mit „Joint Venture“ *Internationales Joint Venture* gemeint.

zudenken. Nachstehende Abbildung visualisiert ein mögliches System eines *Joint Ventures*:

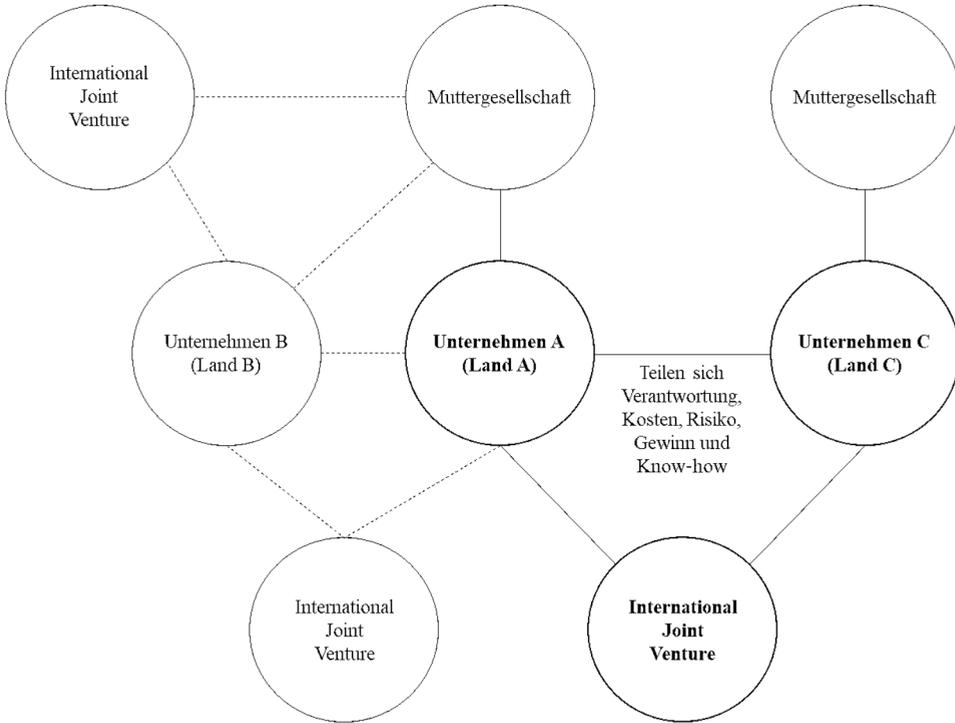


Abbildung 2: Joint-Venture-System (Quelle: eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, dass hinter den kooperierenden Unternehmen Muttergesellschaften stehen können, welche Einfluss auf die Zusammenarbeit ausüben können. Zudem ist es möglich, dass ein Unternehmen mehrere Joint-Venture-Beteiligungen unterhält. Dies gilt für sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen C (in der Abbildung nicht abgebildet). Während chinesische Unternehmen in der VR China mehrere Joint Ventures gründen können und dies von der chinesischen Regierung durch u. a. Subventionen gefördert wird, durften ausländische Automobilunternehmen (die Regelung gilt branchenbezogen) bis 2020 max. an zwei unterschiedlichen Joint Ventures beteiligt sein. Den ausländischen Automobilunternehmen war zudem bis 2021 lediglich eine Minderheitsbeteiligung (bis 49 %) am Joint Venture erlaubt⁵. Neben der Joint-Venture-Kooperation werden in der Managementforschung weitere Sonderfor-

⁵ Bis 2021 dürfen ausländische OEMs nur in Joint Ventures in der VR China produzieren (Joint-Venture-Zwang). Näheres dazu ist in Kap. 5.1.1 nachzulesen.

men zwischenbetrieblicher Kooperation genannt (vgl. Kap. 2.1.2.1)⁶. Eine Einordnung von Joint-Venture-Kooperationen auf dem Markt-Hierarchie-Kontinuum erfolgt in Kap. 2.1.2.1.

2.1.1.3 Kooperation als (zwischenbetriebliche) Zusammenarbeit

Das Verständnis von *Kooperation* als Zusammenarbeit kann dem Begriff *Konkurrenz* als Anonym gegenübergestellt werden (vgl. Boettcher 1972: 23 f.). Wenn die etymologische Bedeutung des Wortes betrachtet wird – *cooperation* – ist unter dem Begriff Kooperation die *Zusammenarbeit* oder das *Mitwirken* gemeint (die Vorsilbe *Co* lässt sich von *cum/zusammen* ableiten), *operari* steht für arbeiten. In diesem Sinne ist mit *Kooperationen* die *Zusammenarbeit zwischen Unternehmen* gemeint (vgl. Duden 2012, Stichwort *operare*). Das heutige Wort *Kooperation* stammt vermutlich vom englischen Begriff *cooperation*, welcher ebenfalls *Zusammenarbeit* bedeutet (*co-operation*) (vgl. Wörterbuch Stichwort *cooperation*). Unter *Zusammenarbeit* verstehen Wehner et al. (1996: 39 ff.) einerseits ein Ereignis und andererseits einen Prozess. Nach Vollmer (2016) vollzieht sich Zusammenarbeit „als Wechselspiel zwischen Koordination und Kooperationen“ (ebd.: 258) und bedarf der Kommunikation zwischen den Agierenden zur Abstimmung gemeinsamer Tätigkeiten“ (ebd.: 253). Apelt bezeichnet die Kooperation im Sinne der Zusammenarbeit oder des Miteinanderhandelns auf der wirtschaftlichen Dimension als tätige Auseinandersetzung arbeitender Personen und Organisationen, welche in und zwischen Betrieben als *zwischenbetriebliche Zusammenarbeit* stattfinden kann (vgl. Apelt 1999: 7). Kooperation im Sinne der Zusammenarbeit ist folglich eine Tätigkeit, für deren gelingendes Ausführen bestimmte Fähigkeiten benötigt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Kooperation für das übergeordnete Konzept verwendet und der Begriff *Zusammenarbeit* für die Tätigkeit, die notwendigerweise erfolgt, damit Kooperationsergebnisse erreicht werden. Als Arbeitsdefinition gilt ergo: *Zusammenarbeit* wird sowohl als ein Prozess als auch als Tätigkeit verstanden. Dabei verlangt Zusammenarbeit für deren gelingendes Ausführen bestimmte Fähigkeiten, v. a. für die kommunikative Wechselseitigkeit zwischen Koordination und Kooperation. Unter *zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit* wird die Zusammenarbeit zwischen Agierenden unterschiedlicher Unternehmen verstanden.

2.1.1.4 Kooperation als kooperatives Handeln

Ähnlich wie bei dem Kooperationsbegriff wird die Frage nach einer Definition von *kooperativem Handeln* different beantwortet, je nachdem, aus welcher Disziplin und

6 Zur Abgrenzung und Einordnung von Joint-Venture-Kooperationen zu anderen Kooperationsformen wird im Folgenden ein Überblick zu Organisationsformen und weiterführender Literatur gegeben: Strategische Allianz (vgl. u. a. Killich; Luczak 2003: 6; Männel 1996: 59 ff.); Allianznetzwerk/Allianzsystem (vgl. u. a. Männel 1996: 63); Konsortium/Arbeitsgemeinschaft (vgl. u. a. Killich; Luczak 2003: 4); virtuelles Unternehmen (vgl. u. a. Killich; Luczak 2003: 3); interorganisationales Projektnetzwerk (vgl. u. a. Sydow; Windeler 1999: 217); hierarchieloses Produktionsnetzwerk (vgl. u. a. Baumann 2000); Fraktales Unternehmen/Produktionsnetzwerk (vgl. u. a. Warnecke 2002); Supply Chain (vgl. Beckmann 2004). Eine ausführliche Übersicht über die Joint-Venture-Forschung im chinesischsprachigen Raum siehe bei Hoon-Halbauer (1994: 81 ff.). Eine Übersicht zur Erfolgsfaktorenforschung in Kooperationen verschiedener Organisationsformen findet sich bei Schmidhals (2007: 82 ff.).

somit aus welcher Perspektive auf den Gegenstand geschaut wird. *Kooperatives Handeln* wird bei Porschen (2008: 200) aber auch bei Marx (2003: 60 f.) und bei den Maximen der Kommunikation von Grice (1975), auf dessen Annahmen die Tätigkeitstheorie basiert, mit *verbaler Kommunikation* gleichgesetzt. Porschen (2008: 198 ff.) unterscheidet dabei in dem Konzept zur informellen Kooperation vier Dimensionen kooperativen Handelns, welche in Kap. 2.1.2.4 beschrieben werden.

In der Arbeitspsychologie werden kooperative Tätigkeiten als „Tätigkeiten verstanden, bei [denen] mehrere Beschäftigte einen Auftrag oder eine Aufgabe gemeinsam erfüllen. Dazu gehören das Setzen von Zielen, eine Ordnung des Zusammenwirkens und die auftragsbezogene Kommunikation. Kooperatives Handeln kann in unterschiedlichen Graden der Arbeitsverschränkung erfolgen [...]“ (Vollmer 2016: 254).

Der Autor bezieht sich in diesem Zitat auf die Intensitätsstufen kooperativen Handelns, welche im Folgenden beschrieben werden. Nach Vollmer verstehen Endres und Wehner (1996) kooperatives Handeln als „prozessuales Geschehen, das sich sowohl auf die zugrunde liegenden Strukturen einer Organisation bezieht als auch das situative Handeln angesichts unerwarteter Ereignisse modelliert“ (Vollmer 2016: 258). Diese Definition von *kooperativem Handeln* stellt die Basis der weiteren Betrachtung dar. In dieser Ausarbeitung werden die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen und die personenbezogenen sowie bedingungsbezogenen Faktoren für kooperatives Handeln in den Fokus gerückt. Aus diesem Grund wird mit dem Kooperationsbegriffsverständnis von Vollmer gearbeitet, der *Kooperation* wie folgt definiert:

„Kooperation wird allgemein als eine bestimmte Interaktionsform zwischen Individuen und/oder größeren Systemen (Gruppe, Organisation, Institution, Gesellschaften, Staaten) zur gemeinsamen Zielerreichung verstanden. Die daran beteiligten Akteure haben dabei einerseits einen Anspruch auf Autonomie, sind andererseits jedoch hinsichtlich der Erreichung der Ziele aufeinander angewiesen [...] Kooperation ist ein dynamisches und ambivalentes Konstrukt.“ (Vollmer 2016: 253)

Buschfeld und Euler (1992) differenzieren – im Rahmen des Modellversuchs KOLO-RIT für das Feld von Lernortkooperationen, jedoch werden die Annahmen für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit übertragen – zwischen drei Komplexitätsgraden kooperativen Handelns, wobei das Ziel kooperativer Handlungen das Erreichen von Kooperationsergebnissen ist. In der berufspädagogischen Literatur sind ähnliche Stufen anderer Autorinnen und Autoren zu finden. So formulieren Gräsel und Kolleginnen und Kollegen die Stufen Austausch zur wechselseitigen Information, Arbeitsteilung zur Effizienzsteigerung sowie Ko-Konstruktion zur Steigerung der Institutionsqualität und professionellen Weiterbildung (vgl. u. a. Gräsel et al. 2006). Diese Intensitätsstufen grenzen Buschfeld und Euler sowie Gräsel und Kolleginnen und Kollegen voneinander ab (vgl. Buschfeld; Euler 1993: 26 ff.; Gräsel et al. 2006: 209 ff.):

- a) Kooperatives Handeln als gegenseitiges *Informieren* oder *Austauschen* (vgl. Gräsel et al. 2006: 209) über Erwartungen, Erfahrungen, berufliche Gegebenheiten oder Probleme im Arbeitsalltag sowie gegenseitiges Versorgen mit Arbeitsmaterialien

oder Dokumenten stellt die erste Stufe kooperativen Handelns dar. Das Informieren ist notwendig, damit alle Kooperationsbeteiligten über den gleichen Wissensstand verfügen. Eine Zielkongruenz im Sinne einer Übereinstimmung der gemeinsamen Kooperationsziele ist auf dieser Stufe nicht entscheidend, erforderlich sind Informationen und Dokumente, die ausgetauscht werden. Der Austausch kann in (gelegentlichen) Gesprächen oder Treffen stattfinden. Die Autonomie der kooperativ Handelnden ist hier sehr hoch, da sie unabhängig tätig werden können (vgl. bzgl. der Lehrerkooperation Little 1990: 509 ff.), deshalb ist auch der zeitliche Aufwand oder das Konfliktrisiko gering. Vertrauen zwischen den Kooperationsunternehmen auf dieser Stufe ist bedeutend und wird dadurch aufgebaut, dass die Kooperationsunternehmen Unterstützung bieten, wenn diese notwendig wird sowie die Suche nach Informationen vom Gegenüber nicht als Inkompetenz gewertet wird. In der Arbeitspsychologie wird diese Stufe kooperativen Handelns dann erforderlich, wenn unterschiedliche Tätigkeiten zeitlich synchron am gleichen Arbeitsgegenstand vollzogen werden (z. B. bei der Pkw-Produktion; vgl. Hacker 1994).

- b) Kooperatives Handeln als *Abstimmen* des eigenen Handelns zwischen den Kooperationsbeteiligten erfordert keine Zusammenarbeit im Sinne der gemeinsamen Arbeit, sondern eine Abstimmung und Akzeptanz bzgl. der Kooperationsziele sowie bzgl. der Form der Arbeitsteilung. Die Funktion kooperativen Handelns als Abstimmung besteht primär in der Effizienzsteigerung. Gräsel und Kollegen nennen diese Stufe „arbeitsteilige Kooperation“ (Gräsel et al. 2006: 210) und nennen als wichtigen Faktor der Arbeitsteilung deren Gestaltung nach den „Neigungen und Kompetenzen“ (ebd.) der Agierenden. Diese Stufe kooperativen Handelns differenziert sich vom individuellen Handeln durch ein Ziel, das durch den Beitrag mehrerer Agierenden geplant, verantwortet und erreicht wird. Die so kooperativ Handelnden sind zwar in ihrer Handlung autonom, allerdings nicht bzgl. der Ziel- und Ergebnisabstimmung. Auch auf dieser Stufe ist Vertrauen in das Kooperationsunternehmen und dessen Tätigkeiten zur Aufgabenerfüllung wichtig. Selbstverständlich muss sich allerdings auch das Kooperationsunternehmen auf einen selbst verlassen können, dass die Aufgaben erfüllt werden, sodass das Kooperationsziel erreicht werden kann.
- c) Kooperatives Handeln als *Zusammenwirken*, bei welchem die Kooperationsbeteiligten im Zuge einer unmittelbaren Zusammenarbeit gemeinsam verabredete Tätigkeiten verfolgen, stellt die dritte Stufe dar. In der Organisationspsychologie wird diese Form von *kooperativem Handeln* als bedeutender Faktor für Innovationseffektivität, -implementierung sowie Entscheidungsfindung diskutiert (vgl. West; Hirst 2003). Gräsel und Kolleginnen und Kollegen grenzten diese Stufe, die die Autorinnen und der Autor „Kokonstruktion“ (Gräsel et al. 2006: 210) nennen, von den anderen Stufen ab, indem sie festsetzten, dass Kooperationsbeteiligte diese Stufe erreicht haben, „wenn die Partner sich intensiv hinsichtlich einer Aufgabe austauschen und dabei ihr individuelles Wissen so aufeinander beziehen (ko-konstruieren), dass sie dabei Wissen erwerben oder gemeinsame Aufga-

ben- oder Problemlösungen entwickeln“ (ebd.: 210 f.). Außerdem ist charakterisierend, dass die Kooperationsbeteiligten – im Gegensatz zur zweiten Stufe – über einen längeren Zeitraum hinweg zusammen eine Aufgabe bearbeiten. Dies erfordert (zeit-)intensive, u. U. aufwendige Abstimmung hinsichtlich der Arbeitsprozesse und somit ist die „Autonomie des Einzelnen [...] im Vergleich zu den anderen beiden Formen [...] deutlich stärker eingeschränkt“ (ebd.: 211), wodurch sachliche und/oder soziale Konflikte hervorgerufen werden können. Damit produktiv gehandelt werden kann, ist Vertrauen zwischen den kooperativ handelnden Personen essenziell, welches ihnen ermöglicht, Fehler anzusprechen, zu kritisieren, zu hinterfragen und unsichere Vorschläge zu machen (vgl. zum Thema Vertrauen in Kooperationen Kap. 2.1.2.4).

Kooperatives Handeln kann demnach verschiedenen Ziele, Inhalte und deshalb auch differente Intensitäten besitzen. Euler betrachtet diese Intensitätsstufen (Informieren, Abstimmen, Zusammenwirken) ebenso stufenweise und setzt dabei die zweite Stufe Abstimmen mit Koordination gleich (vgl. Euler 1999: 7; zum Thema Koordination: Kap. 2.2). Aufbauend auf diesen Stufen kooperativen Handelns beschreibt Euler Faktoren, welche zu einer gelungenen Kooperation führen (vgl. Kap. 2.1.2.5).

2.1.2 Kooperationsmodelle

Trotz ihrer Dynamik und Ambivalenz (s. Kooperationsdefinition von Vollmer) können Kooperationsverläufe durch Kooperationsmodelle theoretisiert werden. Kooperationsmodelle beschreiben die Zusammenarbeit zwischen Kooperationsunternehmen. Zur theoretischen Erklärung von Kooperationsmodellen, Gründungsmotiven und Kooperationsverläufen existieren in der wissenschaftlichen Literatur diverse Modelle. Nach Swoboda werden am häufigsten die Ansätze der Transaktionskostentheorie, der Industrieökonomie, der Spieltheorie sowie Ansätze aus der strategischen Managementforschung diskutiert (vgl. Swoboda 2003: 37; vgl. auch Schuchardt 1994; Kabst 2000: 31 ff.; s. Abb. 3). Zu dieser Aussage gelangt der Autor nach einer Analyse von insbesondere Habilitationen und Dissertationen zu diversen Problemstellungen in der Kooperations-, Allianz- und Netzwerkforschung. Nach ergänzender Analyse von deutschsprachigen Zeitungsartikeln aus den Jahren 1993 bis 2004 zu derartigem Forschungsgebiet lassen sich Managements- bzw. Netzwerktheoretische Ansätze sowie Agency-theoretische Ansätze als ebenso häufig angewendete theoretische Bezugsrahmen nennen (vgl. Swoboda 2003: 37)⁷. Da diese wirtschaftswissenschaftlich-theoretischen Ansätze in der Kooperationsforschung bislang eine richtungsweisende Rolle einnahmen, werden deren Grundannahmen im Folgenden prägnant beschrieben sowie hinsichtlich des Anliegens dieser Forschungsarbeit bewertet (vgl. Kap. 2.1.2.1; 2.1.2.2; 2.1.2.3). Die nachstehende Abbildung zeigt den multiperspektivischen Zugang zum Forschungsfeld Kooperation durch das Nennen unterschiedlicher Erklärungsperspektiven sowie differenter theoretischer Strömungen und deren Beziehung zu-

7 Nicht berücksichtigt werden dabei nach eigenen Angaben arbeitsökonomische, politische, politikökonomische, institutionalistische, organisationsökologische oder interorganisationale Ansätze (vgl. ebd.).

einander. Rot markiert sind dabei die von Swoboda (vgl. ebd.) genannten, am häufigsten verwendeten Erklärungsansätze. Pfeile zeigen die theoretischen Richtungen an, auf welchen die Ansätze basieren. Im Rahmen dieser Arbeit werden jedoch nicht Forschungsansätze miteinander verglichen, denn das geht nur dann, wenn diese den gleichen Gegenstandsbereich haben. Der Gegenstandsbereich unterscheidet sich allerdings, denn dieser wird durch die Perspektive erst konstituiert. Jede wissenschaftliche Disziplin hat ein richtungsweisendes Erkenntnisinteresse auf den Gegenstandsbereich, welcher den Blick notwendigerweise einengt. Hier werden verschiedene Forschungsansätze herangezogen, damit ein holistisches Bild von *Kooperation* entwickelt werden kann. Die Frage, die sich für diese Arbeit stellt, ist die nach einer geeigneten Perspektive für die hier angestrebte Analyse. Dieser wird im Folgenden nachgegangen.

Die folgende Abbildung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit; sie zeigt wissenschaftliche Erklärungsperspektiven zu Kooperationen, wobei diejenigen dunkel eingefärbt sind, welche nach Swoboda (2003) am häufigsten eingesetzt werden (vgl. Abb. 3).

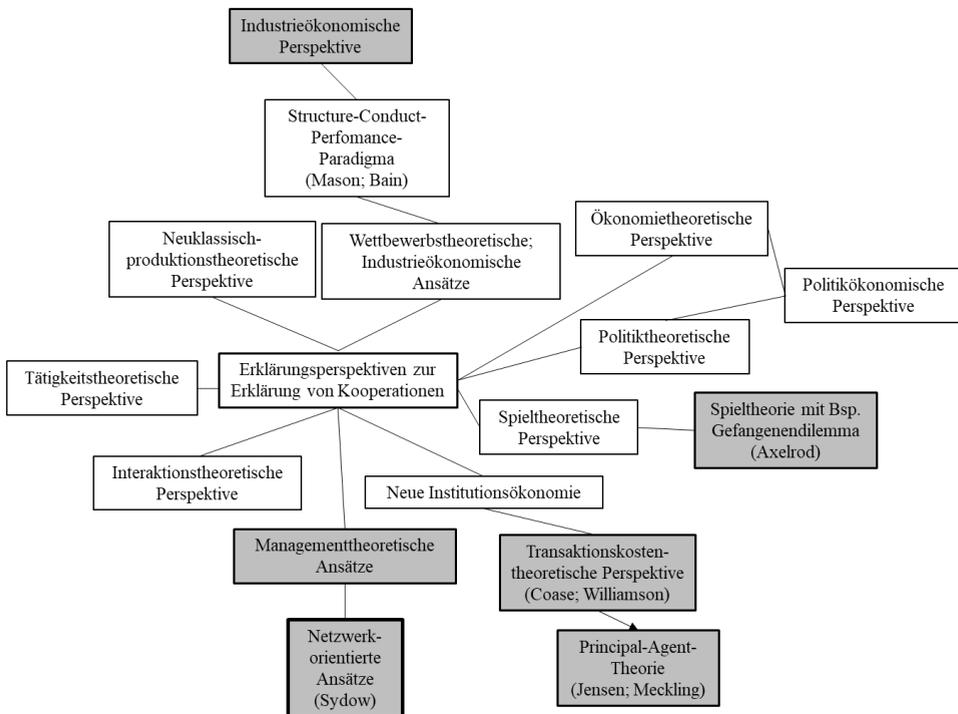


Abbildung 3: Erklärungsperspektiven und theoretische Strömungen zu Kooperation (Quelle: eigene Darstellung)

In den Wirtschaftswissenschaften existieren zahlreiche Forschungsarbeiten zu Joint-Venture-Kooperationen und auch speziell zu deutsch-chinesischen Joint-Venture-

Kooperationen⁸. Dennoch gibt es keinen geschlossenen theoretischen Ansatz, um die Interaktionen von internationalen Joint Ventures zu analysieren (vgl. Schuchardt 1994: 28). Aus berufspädagogischer Sicht wurde bisher dieses Thema weniger beachtet. Die vorliegende Ausarbeitung ist der Versuch, einen theoretischen Bezugsrahmen für eine derartige Kooperation aus berufspädagogischer Perspektive zu generieren und mit empirischen Belegen zu untermauern. Dazu wird zunächst *Kooperation* aus managementtheoretischer Sicht (vgl. Kap. 2.1.2.1) betrachtet.

2.1.2.1 Kooperation aus managementtheoretischer Perspektive

Der managementtheoretischen Perspektive auf Kooperationen werden der Ressourcenansatz, Ansätze des strategischen Managements, der Netzwerkorientierte Ansatz nach Sydow und auch konsistenztheoretische Ansätze nach Luhmann zugeordnet. Die Kontingenz- oder konsistenztheoretischen Ansätze sind ihrerseits beeinflusst von der klassischen Systemtheorie und werden der neuen Systemtheorie zugeordnet, deren Weiterentwicklung wiederum die Soziale Interdependenztheorie nach Kelley und Kolleginnen wie Kollegen darstellt. All diese theoretischen Ansätze – v. a. jedoch der Netzwerkorientierte Ansatz (vgl. Swoboda (2003: 37) – werden zur Erklärung von Kooperationen und deren Zielsetzung herangezogen, jedoch hier aufgrund mangelnder Relevanz nicht weiter beachtet. Die Konzentration wird dagegen auf Kooperationsphasenmodelle gelenkt, welche ebenfalls in der managementtheoretischen Perspektive gebräuchlich sind.

Die Einteilung von Kooperationen in idealtypische Phasen zur Komplexitätsreduzierung wird v. a. in der Forschung des strategischen Managements von Unternehmenskooperationen häufig vorgenommen⁹. Mithilfe von Phasenschemata werden Kooperationen in handhabbare Prozessabschnitte aufgeteilt, sind somit besser planbar und ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung im Hinblick auf Probleme und phasenspezifische Kriterien, Kooperationsauswirkungen und Aufgaben. Eine vorzeitige Beendigung von Kooperationsvorhaben kann jedoch mit Phasenmodellen nicht vorhergesagt werden, auch mögliche Mikrozyklen innerhalb dieser Phasen einer Kooperation oder Vor- und Rückkoppelungen zwischen diesen Phasen werden in einfachen Phasenmodellen nicht mitberücksichtigt. Darüber hinaus bleibt zu erwähnen,

8 Eine Zusammenstellung von Theorien und Forschungsprojekten zu internationalen Joint Ventures ist bei Lingenfelder (1996: 39 ff.) nachzulesen. Eine Übersicht zu Forschungsprojekten speziell zu Equity Joint Ventures ist bei Helm (1999: 208 ff.) zu finden. Zentes (2005: 9 ff.) hat insbesondere wirtschaftswissenschaftliche Zeitungsartikel, Dissertationen und Habilitationen mit Ansätzen zur Erklärung von Kooperation erfasst.

9 In der Literatur finden sich unterschiedliche Phasenschemata, welche sich in der Anzahl der Phasen als auch im Inhalt geringfügig unterscheiden: vgl. Eisele 1995: 111 ff. (drei Phasen: Initiierungsphase, Verhandlungsphase, Implementierungsphase); Harrigan 1988; Shortell; Zajac 1988; Tröndle 1987: 85; Jagoda 1990: 14 (keine Auflösungsphase); Bleicher; Herrmann 1991: 17 (fünf Phasen); Spekman et al. 1998 (sieben Phasen: anticipation, engagement, valuation, co-ordination, investment, stabilization, decision); Bronder; Pritzel 1992 (vier Phasen: strategic decision, configuration, partner selection, management); Frank 1994: 306; Vornhusen 1994: 92 (keine Auflösungsphase); Hart; Garone 1994: 23; Meckl 1995 (fünf Phasen: Entscheidung, Konfiguration, Konstituierung, Management, Beendigung); Klanke 1995: 84 (keine Auflösungsphase); Kraege 1997: 84 ff; Spekman et al. 1998 (sieben Phasen: anticipation, engagement, valuation, co-ordination, investment, stabilization, decision); Das; Teng 1999: 56 ff (sieben Phasen: choosing an alliance strategy, selecting partners, negotiation, setting up the alliance, operation, evaluation, modification); Dimmeler 2002: 23 ff.; Parise; Sasson 2002 (drei Phasen: find, design, manage); Horváth 2006: 857 ff; Hanschen 2010: 80 (fünf Arbeits- und Entwicklungsphasen: Initiierungsphase, Detailplanungsphase, Konstituierungsphase, Arbeits-/Entwicklungsphase, Auflösungsphase); Kanter 1995: 33 ff. (linearer Kooperationsprozess); Zajac; Olsen 1993: 141 f. (zyklischer Kooperationsprozess).

dass phasenorientierte Kooperationsmodelle – wie jedes theoretische Modell – lediglich idealtypisch eine Kooperation beschreiben und somit in gewisser Weise realitätsfern bleiben (vgl. Pampel 1993: 171). Eine prozessorientierte Sichtweise kann die Dauer des gesamten Lebenszyklus einer Kooperation sowie seine einzelnen Phasen beschreiben, jedoch unerwartete Ereignisse oder ein Scheitern der Kooperation nicht in jedem Fall vorhersagen.

Differenzierungsmöglichkeiten bei Kooperationsmodellen als Phasenschemata gibt es dabei zahlreiche. Bei einer genaueren Literatursichtung wird jedoch deutlich, dass sich – neben differenten Bezeichnungen der einzelnen Kooperationsphasen – der Inhalt der Phasen häufig gleicht. Auch die entsprechenden Kooperationsmodelle der Autorinnen und Autoren unterscheiden sich nur marginal. Staudt et al. (1992) fassen in ihrem Kooperationsgestaltungskonzept, welches die Autoren ebenfalls als Phasenmodell aufbauen, diese Ansätze zusammen, versehen jede Phase mit spezifischen Aufgaben und fügen die Phase der Beendigung hinzu (Staudt et al. 1992: 25 ff.). Dieses Modell richtet sich nach dem Lebenszyklus, ergo der zeitlichen Komponente von Kooperationen, und ist als Gestaltungsmodell, welches der/dem Praktiker:in mittels detaillierter Aufgabenbeschreibung Handlungsanweisungen bieten kann. Vorteil dieses Modells ist eine situations- und partnergerechte Gestaltung der Kooperation. Es fehlt jedoch ein Konzept zur Integration von Maßnahmen. Darüber hinaus werden dynamische Faktoren von Kooperationen nicht mitberücksichtigt. Wenn davon ausgegangen wird, dass Kooperationsentwicklung nicht nur durch das Abarbeiten von Aufgaben eine Rolle spielen, ist dieses Modell eine Grundlage, aber nicht ausreichend für das Anliegen dieser Arbeit. Nachstehende Abbildung stellt dieses Modell dar, das stellvertretend für die in der Literatur beschriebenen Phasenschemata steht:

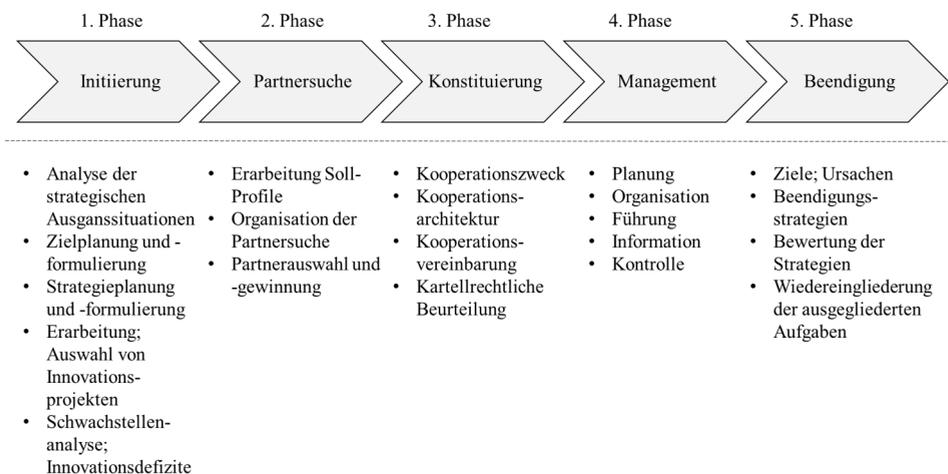


Abbildung 4: Phasenschema mit Aufgaben eines Kooperationsverlaufs (Quelle: eigene Darstellung nach Staudt et al. 1992: 25 ff.)

2.1.2.2 Kooperation aus spieltheoretischer Perspektive

Mit der *Spieltheorie* werden häufig die durch verschiedene Spielregeln und Strategien bestimmten Interaktionen u. a. von konkurrierenden Unternehmen mathematisch antizipiert und analysiert (vgl. Luce; Raiffa 2012; Marschak; Selten 1978; Shubik 1983). Die Nobelpreisträger Reinhard Selten, John Nash und John Charles Harsanyi betonten die Relevanz der Spieltheorie für die Wirtschaftswissenschaften. Mithilfe der Spieltheorie könne bei den Mitarbeitenden eines Unternehmens ein Verständnis entwickelt werden, „in welcher Situation sich Marktakteure befinden und welche Auswirkungen eine bestimmte Aktion, Reaktion oder Wettbewerbsinteraktion haben kann“ (Magin et al. 2003: 123) und die Folgen ihres Handelns aufgewiesen werden. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive zeigt die Spieltheorie, dass Vertrauen unter bestimmten Voraussetzungen eine adäquate Haltung der Agierenden sein kann (vgl. Reinmuth 2006). Vertrauen wird in der Joint-Venture-Forschung häufig als unerlässliche Voraussetzung für das Erreichen gemeinsamer Zusammenarbeitsziele genannt (vgl. u. a. Li 1988; Schrader 1993; Jones 1995; Mayer et al. 1995; Johnson et al. 1996; Wehner et al. 1996; Chen et al. 1998; Doney et al. 1998; Cullen et al. 2000; Vertrauen als wesentlicher Erfolgsfaktor: Eberl; Kabst 2006; Mohr 2002; Eisele 1995: 135; Hunoldt 2012; Düerkop 1996: 193 ff.). Die Spieltheorie

„ist in besonderem Maße geeignet, soziale Beziehungen zu analysieren, die zugleich durch Konflikt und Kooperation gekennzeichnet sind; durch Konflikt, weil die beteiligten Personen ihr eigenes Interesse verfolgen, und durch Kooperation, weil sich die gleichen Personen in einer Situation befinden, in der [...] die Ergebnisse ihres Handelns wechselseitig voneinander abhängig sind, sodass sich gegenseitige Rücksichtnahme lohnt“ (Güth 1974: IX).

Nach Güth ist die Spieltheorie zur Antizipation von Handlungen dann geeignet, wenn die Agierenden zueinander in einer interdependenten Beziehung stehen, sei es in einer Wettbewerbssituation oder in einer Kooperationssituation. Das Ergebnis hängt folglich von mehreren Agierenden ab, sodass einzelne Agierende nur in Abhängigkeit zur Wahl der anderen Agierenden bestimmen können (a). Weiter baut die Spieltheorie auf den Annahmen auf, dass die Anzahl der Agierenden endlich ist (b), den Agierenden eine begrenzte Anzahl an Wahlmöglichkeiten offensteht (c) und sie diesen Wahlmöglichkeiten über die Spieldauer hinweg den gleichen Nutzen zusprechen (d). Es wird auch vorausgesetzt, dass die Agierenden sich ihrer Interdependenz bewusst sind (e), davon ausgegangen, dass alle anderen Agierenden sich ebenfalls ihrer Interdependenz bewusst sind (f), und die Agierenden bei ihrer Wahl a), b), c), d), e) und f) berücksichtigen und so spielen, dass von zwei gegebenen Alternativen jeweils die ausgewählt wird, die einem einen größeren Nutzen verspricht (g). Um Handlungen antizipieren zu können, werden in der Spieltheorie diese Interdependenzen zwischen Agierenden vereinfacht und idealisiert gezeichnet. Folgende Abbildung zeigt den Beitrag der Spieltheorie zu den drei unterschiedlichen Formen auf dem Wettbewerbskontinuum Wettbewerb, Kooperationswettbewerb und Kooperation. Bzgl. Kooperationen liefert die Spieltheorie Unternehmen Hinweise darüber, mit welchen Wettbe-

werben eine Kooperation vernunftmäßig und möglich wäre und mit welchen Wettbewerbern das Wettfeiern durch kooperierendes Verhalten in manchen Domänen reduziert werden kann, währenddessen in anderen Domänen weiterhin konkurriert wird (vgl. Magin et al. 2003: 134).

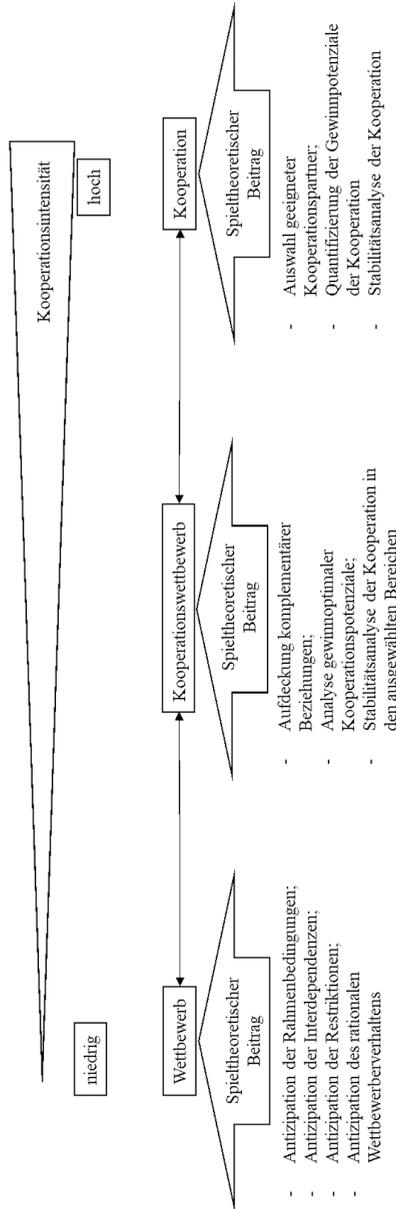


Abbildung 5: Spieltheoretische Beiträge auf dem Wettbewerbskontinuum (Quelle: eigene Darstellung nach Magin et al. 2003: 138)

Hinsichtlich der Motivation zur Gründung von Unternehmenskooperationen dient vorwiegend das Beispiel des Gefangenendilemmas als theoretisches Gerüst, „wie durch Kooperation für alle Beteiligten Verbesserungen erzielt werden können und welche Möglichkeiten bestehen, dauerhaft Anreize zur Kooperation zu setzen“ (ebd.). Das *klassische Gefangenendilemma* lässt sich folgendermaßen beschreiben: Zwei voneinander isolierte Gefangene (Gefangener A und B) müssen zu einem, ihnen beiden zur Last gelegten, Verbrechen aussagen. Beide Gefangene haben die Wahl zwischen Verrat und Leugnung. Bestreiten beide Gefangene die Tat, erhalten sie eine kurze Haftstrafe von jeweils einem Jahr. Klagen sich die Gefangenen gegenseitig an, erhalten beide eine lange Haftstrafe von acht Jahren. Streitet einer der Gefangenen ab (Gefangener A) und beschuldigt der andere Gefangene (Gefangener B) den Gefangenen A, bekommt der Leugner (Gefangener A) eine sehr lange Strafe von zehn Jahren und der Verräter (Gefangener B) kommt frei. Das Dilemma der beiden Gefangenen besteht in der Tatsache, dass keiner straflos davongekommt, wenn er versucht, den für sich höchsten Nutzen zu holen. Nur bei der Kooperation der Gefangenen kann ein optimales Ergebnis realisiert werden. Trifft ein Gefangener die Wahl zu kooperieren, besteht das Risiko des Nicht-Kooperierens des anderen. Bei dieser Option verliert er, während der andere gewinnt. Entscheidet er sich dafür, nicht zu kooperieren, sondern den für sich größten Nutzen herauszuziehen, besteht das Risiko, dass der andere ihn auch beschuldigt. Dies bedeutet den maximalen Verlust für beide Gefangenen. Aus dieser Situation lässt sich der Standardfall des Gefangenendilemmas herleiten, welcher spieltheoretischen Experimenten zugrunde liegt (vgl. Pieper 2000: 98).

		Gefangener B	
		leugnen	beschuldigen
Gefangener A	leugnen Strategie C	Strategie C Kooperative Strategie -1; -1	Strategie D -10; 0
	beschuldigen Strategie D	0; -10	Unkooperative Strategie -8; -8

Abbildung 6: Klassische Gefangenendilemma (Quelle: eigene Darstellung nach Pieper 2000: 98)

Wenn ergo mithilfe der Spieltheorie Kooperationen analysiert werden, besteht deren Nutzen in der Antizipation der Kooperationspotenziale in spezifischen Situationen. Die Spieltheorie ist allerdings eine normative Theorie, welche auf normativen Annahmen beruht (a) bis g)), die wiederum jede für sich kritisch hinterfragt werden können. Im Grunde ist außerhalb einer experimentellen Spielsituation jede einzelne dieser

Annahmen unrealistisch (vgl. Junne 1972: 115 f.), allerdings ist das Anliegen der Spieltheorie, die logische Struktur von Entscheidungssituationen und weniger das realistische menschliche Verhalten zu antizipieren. Der Wahrheitsgrad der Antizipation korreliert mit dem Zutreffen der Spieltheorieannahmen auf die gegebenen Voraussetzungen. Aus sozialpsychologischer Perspektive kann der spieltheoretische Strategiebegriff beanstandet werden, denn Entscheidungen werden nicht unter Berücksichtigung aller Optionen getroffen (vgl. Annahme g)), sondern durch Reduzierung der „Komplexität von Verfahren durch Intuition“ (Pias 2000: 215). Zudem spielt Vorwissen z. B. zum Charakter der Gegnerin/des Gegners oder deren/dessen Spielstärken eine Rolle bei der Wahl der eigenen Strategie (vgl. v. Neumann 1928). Die Spieltheorie hat folglich einen sehr idealtypischen Charakter – der trifft allerdings für die Mehrheit von Theorien zu. Kritisiert werden kann zudem, dass die vermeintliche Komplexitätsintensivität experimenteller Konzepte abschreckend wirken kann (Kelly 2003: 180). Rubinstein kritisiert, dass sich spieltheoretische Literatur hauptsächlich mit der Erklärung historischer Konflikte beschäftigt, weshalb eine prognostizierende Qualität der Spieltheorie infrage gestellt werden kann (1991: 909). Der Nachteil der Spieltheorie zur Erklärung von Kooperationen liegt u. a. darin, dass sie auf einer oberen Ebene Handlungen und „strategische Entscheidungssituationen“ (Holler et al. 2019: 1) zu antizipieren vermag, aber dies nur hinsichtlich der Entscheidung für Kooperation, für kooperierenden Wettbewerb oder gegen Kooperation (vgl. Abb. 9: Kooperation; Kooperationswettbewerb; Wettbewerb). Für bereits geschlossene Kooperationen, in welchen das *Wie* noch diskutabel ist, liefert die Spieltheorie Hinweise zum Entscheidungsfindungsprozess.

Aus diesem Grund werden die Annahmen der Spieltheorie in dieser Arbeit nur in Kombination mit anderen Theorien weiterverfolgt¹⁰. Die Spieltheorie wird trotz deren kritisierbaren Aspekte an dieser Stelle angeführt, um deren zentrale Annahme bzgl. Kooperationen festzuhalten. Eine Kooperationspartei kann ihren eigenen Nutzen steigern, wenn diese Kooperationsregeln verletzt, währenddessen die andere Kooperationspartei sich partnerschaftlich an die Regeln hält. Kooperieren folglich beide Parteien, werden weniger Konflikte auftreten.

2.1.2.3 Kooperation aus soziopsychologischer Perspektive

In der Psychologie beschäftigt sich bislang v. a. die Sozialpsychologie, welche die Erklärung und Beschreibung von menschlichem Verhalten und Erleben fokussiert, mit Kooperationen. Dies geschieht unter Zuhilfenahme der Spieltheorie und deren Gefangenendilemma, welches als Prototyp eines sozialen Dilemmas betrachtet wird, in welchem kurzfristige Eigeninteressen vor langfristige Allgemeininteressen gestellt werden (vgl. Kap. 2.2.1.2). Um zu verstehen, warum Kooperationen gegründet werden und warum es einen Koordinationsbedarf bei dem Gründen von Kooperationen gibt, bietet sich die Betrachtung der Motive für Kooperationsgründungen an. Unabhängig, ob auf der Ebene von großen Konzernen, auf der Personalebene oder bei Privatperso-

¹⁰ U. a. in Holler et al. (2019) ist Genaueres über die Spieltheorie in der Ökonomie, das Gefangenendilemma, deren Lösungskonzepte und Anwendung sowie über die Nach-Gleichgewichte und das kooperative Spielen nachzulesen.

nen, Kooperationen werden aus psychologischer Perspektive eingegangen, um die eigene Handlungsfähigkeit in einer bestimmten Weise zu erweitern (vgl. Messing; Werani 2009: 6; aus betriebswirtschaftlicher Perspektive: vgl. Sell 2001: 3). Messing und Werani beschreiben, dass sogar Kinder bereits begreifen, dass sie ihre Handlungen erweitern können – „durch andere“ (ebd.). Zu kooperativen Handlungen kommt es, „wenn es situativ zu unerwarteten Ereignissen kommt, die jenseits des plangemäßen Handelns nicht behoben werden können“ (Vollmer 2016: 258) oder auch dann, wenn Bedürfnisse auftreten, deren Befriedigung die eigene Handlungsfähigkeit übersteigt. Für die Zusammenarbeit von Personen wird eine erweiterte Zielvorstellung als notwendig erachtet (vgl. Lukács 1973: 62). Lukács bezeichnet diese als „teleologische Setzung“ (ebd.). Das Kooperationsunternehmen soll dazu gebracht werden, die antizipierten Kooperationsergebnisse in einer bestimmten Weise zu realisieren. Diese teleologische Setzung stellt die Basis für kooperatives Handeln dar (vgl. ebd.). An dieser Stelle kann die Frage nach der Art und Weise gestellt werden, wie diese teleologische Setzung erzielt werden kann, wie die Kooperationsbeteiligten veranlasst werden können, gemeinsame Kooperationsergebnisse zu antizipieren. Dieser Frage wird im Folgenden empirisch auf den Grund gegangen.

Der Psychologe Deutsch betrachtet in seinem situativen Ansatz (vgl. Deutsch 1949: 129 ff.) Kooperationen als soziale Beziehungen, welche Agierende in bestimmten sozialen Situationen eingehen. Differenziert wird zwischen kooperativen, in welchen die Kooperationsziele der Agierenden positiv aufeinander bezogen sind, und wettbewerbsorientierten Situationen, in welchen die Kooperationsziele in einem negativen Zusammenhang zueinanderstehen. Hacker, ein Psychologe, Arbeitswissenschaftler und Begründer der Handlungsregulationstheorie, differenziert diese zwei Auswirkungen von Kooperation auf Leistung und auf das Erleben: die sozial kollektive Wirkung, welche in Gruppen u. a. bei wechselseitiger Hilfestellung aufkommt, sowie die individuell-kognitive und motivationale Wirkung. Nach Hacker zeichnet sich erfolgreiche Kooperation durch das Entstehen emotional positiver Effekte aus, welche zu einer interpersonalen Anziehung der Kooperationsbeteiligten führen. Auf der anderen Seite kann Kooperation bei hoher Koordinationsnotwendigkeit von den Agierenden als Belastung empfunden werden. Eine weitere Dualität sieht Hacker im Freiheitsgrad der Agierenden. Während kooperative Situationen durch ein gewissen Entscheidungs- sowie Handlungsfreiheitsmaß charakterisiert sind, erfordern sie gleichermaßen auch eine gewisse Reziprozität bzgl. der Zielerreichung (vgl. Hacker 1998: 157).

Nach Spieß gelten in Kooperationen sozialetische Normen und Werte, welche eine besondere Bedeutung haben und – vorwiegend soziale Werte – kooperatives Verhalten beeinflussen (vgl. Spieß 1998). Zudem spielt das Konzept des *Vertrauens* als Persönlichkeitsvariable oder als Zustand, welcher durch diverse Stimuli, wie exemplarisch die Kooperationsstruktur, ausgelöst wird, auch aus psychologischer Perspektive eine Rolle in Zusammenhang mit Kooperationen. Clases und Wehner arbeiten die folgenden Definitionsgemeinsamkeiten aus psychologischer Perspektive heraus: Vertrauen ist zukunftsbezogen, beruht auf Erfahrungen, welche in der Vergangenheit

gemacht wurden, und ist bei vager Antizipierbarkeit von Ereignissen oder dem Verhalten anderer erforderlich. Des Weiteren verzichtet Vertrauen auf Kontrolle, dies zieht individuelle Verletzbarkeit nach sich und erweitert die persönliche Handlungsmöglichkeit durch eine Komplexitätsreduktion. Vertrauen ist ergo ein

„Zustand zwischen Wissen und Nicht-Wissen: Jemand, dem alle relevanten Umstände seines Handelns bekannt sind, braucht nicht zu vertrauen, während jemand, der nichts weiß, nicht vertrauen kann. Vertrauen impliziert eine risikoreiche Wahl, wobei das Risiko darin liegt, bei enttäuschem Vertrauen persönlich negative Konsequenzen tragen zu müssen“ (Clases; Wehner 2000)¹¹.

Wehner und Kollegen (vgl. 1996: 50) differenzieren *Vertrauen haben* zwischen „personales Vertrauen“ (ebd.) und „Systemvertrauen“ (ebd.). Unter personalem Vertrauen wird Vertrauen in die Arbeitsgemeinschaft verstanden und unter Systemvertrauen das Vertrauen in die Organisation (vgl. ebd.: 49 ff.). Die Autoren verstehen das Aufbauen von Vertrauen zwischen den Kooperationsunternehmen darüber hinaus als Mittel zur Überbrückung räumlicher Distanz. Auch über die psychologische Perspektive hinaus spielt Vertrauen in Kooperationsbeziehungen eine nicht zu verachtende Rolle. Da eine Kooperation immer auch mit einem Grad an Risiko und Kontrollverlust für die Kooperationsunternehmen einhergeht, kann die Existenz bzw. Bildung von Vertrauen Unsicherheiten minimieren, Transaktionen möglich machen und Transaktionskosten senken (vgl. u. a. Nooteboom et al. 1997: 310 f.; Schumacher 2003: 4 ff.). Auch andere Autoren haben die Investition in das gegenseitige Vertrauen als einen bedeutenden kooperationsförderlichen Einflussfaktor ermittelt (vgl. Eisele 1995: 135; Düerkop 1996: 193 ff.; Eberl; Kabst 2006; Mohr 2002¹²; Hunoldt 2012). Speziell in der Joint-Venture-Forschung wird *gegenseitiges Vertrauen* der Kooperationsunternehmen als unerlässliche Voraussetzung gelingender Zusammenarbeit genannt (vgl. Schrader 1993; Jones 1995; Mayer et al. 1995). Auf Joint-Venture-Kooperation bezogen beschreiben Fett und Spierlich die Rolle von Vertrauen folgendermaßen: „Es entspricht der Lebenswirklichkeit, dass unternehmerische Entscheidungen, die im Rahmen des operativen Betriebs des Joint Ventures zu treffen sind, mal das eine Unternehmen und mal das andere – vermeintlich oder tatsächlich – bevor- oder benachteiligen“ (Fett; Spierlich 2010: Rn. 16). Die Agierenden sollen dies im Vertrauen darauf hinnehmen können, dass in der Gesamtbetrachtung die wirtschaftlichen Vorteile des Gemeinschaftsunternehmens nicht verloren gehen (vgl. ebd.).

11 Theoretische Erklärungsansätze zu Vertrauen aus psychologischer Perspektive können wie folgt differenziert werden: Erikson (1953) befasst sich aus psychoanalytischer Perspektive mit der entwicklungspsychologischen Relevanz von Vertrauensaspekten. Innerhalb der Sozialpsychologie sind spieltheoretische Überlegungen und Erwartungs-x-Wert-Modelle zu nennen. Rotter (1967) befasst sich im Rahmen der sozialen Lerntheorien mit Vertrauen. Im Kontext der austauschtheoretischen Ansätze ist Vertrauen aus psychologischer Perspektive eine Beziehungsvariable in Interaktionen. Vertrauen als Komplexitätsreduktion und als Überziehen vorhandener Information ist die Sichtweise des funktionalistischen Ansatzes nach Luhmann (1973).

12 Mohr (2002) differenziert das Konzept Vertrauen in a) Vertrauen in die Integrität, b) Vertrauen in das Wohlwollen und c) Vertrauen in die Kompetenz des Kooperationsunternehmens und ermittelt das Ausmaß von Kontrolle im Vergleich zu Vertrauen auf den Unternehmenserfolg und kommt dabei zu dem Ergebnis: „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ (ebd.: 133).

Neben Vertrauen¹³ sind Werthaltungen, Einstellungen, Erwartungen und objektive Bedingungen psychologisch-subjektive Determinanten von Kooperation. Für das Erreichen von Kooperationszielen ist die Möglichkeit der Zielabstimmung, des Informationsaustauschs, der wechselseitigen Kommunikation, gegenseitiger Unterstützung, konstruktiver Problemdiskussion sowie einer langfristigen Kooperation, in welcher die Organisationsform der Kooperation überprüft werden und sich gegenseitiges Vertrauen entwickeln kann, erforderlich (vgl. Tjosvold 1984; Spieß 1998). Grundsätzlich können Kooperationen unterschieden werden in formale und informelle Kooperationen, wobei sich formale Kooperationen durch Verträge, vertragliche Kontrollstrukturen, Hierarchien oder Regelungen auszeichnen. Formale Kooperation kann in eine informelle Kooperation übergehen, wobei informelle Kooperation diejenige Art von Kooperation ist, welche nicht geplant stattfindet. Bolte und Porschen beschäftigen sich aus soziologischer Sichtweise in ihrem Konzept der informellen Kooperation mit den spezifischen Charakteristika von informeller Kooperation. Dieses empirisch überprüfte Konzept kann zum Verständnis von Kooperationsmechanismen auf Personalebene beitragen und wird deshalb im Folgenden beschrieben.

Das Konzept der informellen, erfahrungsgeleiteten Kooperation, das von einem Forschungsteam am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) um die Sozialwissenschaftlerinnen Bolte und Porschen mittels verschiedener empirischer Arbeiten entwickelt wurde, beschreibt die innerbetriebliche Zusammenarbeit im Arbeitsprozess. Dabei bedeutet der Begriff informell nicht eine „ungeregelte Arbeitsorganisation, sondern eine Vorgehensweise, welche organisationaler Voraussetzung bedarf“ (Porschen 2008: 55). Das Konzept rückt folglich „den *strukturellen Charakter des Informellen*“ (Bolte; Porschen 2006: 11, Herv. i. O.) in den Vordergrund. Diese organisationale Voraussetzung ermöglicht eine „ganzheitliche Wissensvermittlung“ sowie „rein diskursive Kommunikation“ (Porschen 2008: 55). Der Anlass eines Treffens zwischen Kooperationsbeteiligten ist nicht ein geplantes Meeting, sondern der „(aktuelle) Kooperationsbedarf“ (ebd.). Ursprünglich bezieht sich das Konzept auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit, es wird jedoch im Rahmen dieser Ausarbeitung auf zwischenbetriebliche Zusammenarbeit erweitert. Die Autorinnen beschreiben in ihm die Selbstabstimmung von Kooperationsbeteiligten im Rahmen konkreter Arbeitsprozesse, welche sich aus diesen vier Dimensionen zusammensetzt: die Art des Vorgehens, die Art des Denkens, der Gebrauch von Körper und Sinnen sowie die Beziehung zwischen den Kooperationsunternehmen. Weder in der Forschung noch in der wissenschaftlichen Betrachtung fand die Selbstabstimmung bislang große Beachtung. Kooperation (und auch deren Koordination) gilt als Aufgabe des Managements, die Abstimmungsprozesse erfolgen planungsgeleitet, diskursiv und typischerweise in dafür vorgesehenen Meetings. Diese Meetings, Gremiengespräche, Arbeitsrunden oder Teamsitzungen gelten seither als bewährtes Mittel der Abstimmung und Zusammenarbeit (vgl. Böhle; Bolte 2006: 21 ff.; Porschen 2002: 196 ff.).

13 Clases und Wehner (vgl. 2000) weisen auf den weiteren theoretischen sowie empirischen Forschungsbedarf zum Konzept Vertrauen hin, der bei dem Vertrauensbegriff in „lebensweltlichen Kontexten“ (ebd.), v. a. in Verbindung mit Konzepten wie Macht, Konflikt, Autonomie und Kontrolle, besteht.

Ergänzend zur planungsgeleiteten Kooperation in organisierten Treffen beschreibt das Konzept der informellen, erfahrungsgeleiteten Kooperation den Abstimmungsmodus, welcher für die Bewältigung konkreter Kooperationssituationen bedeutend ist. Dabei rückt es die Situationsgebundenheit der Kommunikation in den Fokus und berücksichtigt dabei die gegenstandsvermittelte Kommunikation – „empirische Kommunikation“ (Habscheid 2001: 17). Die nachstehende Gegenüberstellung zeigt die Eigenheiten der planungsgeleiteten und informellen, erfahrungsgeleiteten Kooperation. Es kann kritisiert werden, dass diese Einteilung, wie alle theoretischen Modelle und Konzepte, idealtypisch und zu schwarz-weiß gedacht ist und deshalb praxisfern sowie derart trennscharf im Arbeitsalltag nicht vorkommt. Eine Tendenz zu diesen in der unten stehenden Abbildung visualisierten Ausprägungen konnte jedoch in einigen empirischen Untersuchungen festgestellt werden (vgl. Bolte 2000; Porschen 2002; Bolte; Porschen 2006; Neumer 2007), weshalb es darauf hinzuweisen gilt, dass differente Arten der Kooperation oder Zusammenarbeit zwischen den Kooperationsbeteiligten existieren und diese nur z.T. geplant werden können.

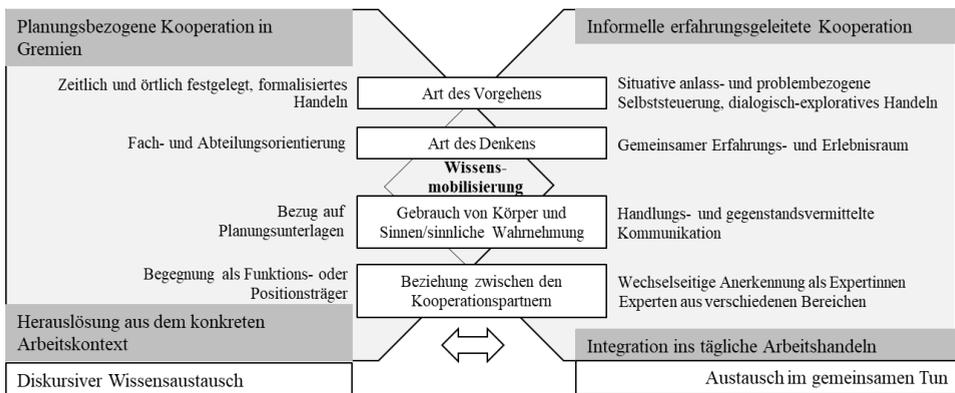


Abbildung 7: Planungsbezogene Kooperation in Gremien und informelle erfahrungsgeleitete Kooperation (Quelle: eigene Darstellung nach Porschen 2008: 197)

Um diese Abbildung zu beschreiben, werden die vier Kooperationskategorien im Sinne der Autorinnen im Folgenden erörtert, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass diese Kategorien von den Autorinnen, wenn auch empirisch überprüft, dennoch frei festgesetzt sind und so in der Praxis wohl kaum zu finden sein werden. Die von Bolte und Kolleginnen getroffenen Annahmen sind empirischer Überprüfung schwer zugänglich, weshalb die folgenden Kategorisierungen eher heuristischen Wert haben, einer Operationalisierung von Kooperation auf Agierenden dienen können und deshalb für diese Arbeit als Mehrwert erachtet werden.

- a) Manche Situationen verlangen eine schnelle Reaktion und eine „[s]ituative anlass- und problembezogene Selbststeuerung“ (ebd.: 198). Eine Koordination der Abstimmung in der Form eines festgelegten Termins als *Vorgehensart* ist in sol-

chen Fällen vorab nicht möglich. Vielmehr ist der aktuelle Kooperationsbedarf der Anlass für ein Zusammenkommen. Damit nach dem Auftreten von Kooperationsbedarf Zusammenarbeit stattfindet, müssen die Kooperationsbeteiligten diese Aspekte *selbstgesteuert* im Sinne von *eigeninitiativ* koordinieren (vgl. ebd.):

- Entscheidung der Beteiligten darüber, ob die Situation wirklich kooperatives Handeln erforderlich macht.
- Entscheidung darüber, welche Inhalte zu klären sind.
- Entscheidung darüber, welche Unternehmen zu beteiligen sind.
- Entscheidung darüber, welcher Ort geeignet ist.
- Und Entscheidung darüber, wann die Zusammenarbeit stattzufinden hat.

Diese Koordinationsinitiierung ist wesentlich, wobei sie „zielgerichtet und dialogisch-explorativ“ (ebd.) zu sein hat und mit Kooperationsunternehmen, die auch wesentlich zur Lösung der Probleme beitragen können.

- b) In der Kategorie der Denkensart ist ein echtes Verstehen zwischen den Kooperationsbeteiligten nur dann möglich, wenn ein „[g]emeinsames Verstehen des Bedeutungszusammenhangs und des Verwendungskontextes von verbalen und nonverbalen Mitteilungen“ (ebd.: 199) arrangiert, durch ein „gemeinsam generiertes Erfahrungswissen“ (ebd.) sichergestellt ist. Wenn dieses Erfahrungswissen noch nicht vorhanden sein sollte, muss es „beim gemeinsamen Tun in geteilten Erfahrungs- und Erlebnisräumen entwickelt werden“ (ebd.). Unabhängig, ob es sich bei diesen Räumen um „Werkstatt, Werkhalle, Versuchslabor, Meisterbüro in der Werkstatt, den Kundenbesuch vor Ort oder um das Besprechungsbüro“ (ebd.) handelt, muss ein „Arbeitsbezug, die Nähe zu den Arbeitsgegenständen, die Bezugnahme der Kooperationspartner“ (ebd.) und eine damit verbundene „konstruktive Erlebnisqualität“ (ebd.: 200) vorhanden sein. In diesen Räumen können eigene Perspektiven verdeutlicht und von anderen verstanden werden, ein Prozess, der als Basis für das Einlassen auf andere Perspektiven gesehen werden kann.
- c) Durch „[h]andlungs- und gegenstandsvermittelte Kommunikation“ (ebd.) wird der Austausch von praktischem Wissen auf der Ebene, welche die Autorinnen *Gebrauch von Körper und Sinne* nennen, über differente Zugänge bezeichnet. Poroschen bezeichnet Objekte oder Gegenstände, welche bei einem starken Bezug zum Arbeitshandeln zur Kommunikation dienen können und Kooperationsanlass sind, als „Quasi-Akteure“ (ebd.: 201). „Quasi-Akteure“ können Zeichnungen, Maschinen oder Anlagen sein und sind Gegenstand der Kommunikation, d. h. Probleme, Schwierigkeiten, offene Fragen können an ihnen demonstriert, unterschiedliche Perspektiven deutlich gemacht und Kenntnisstände ausgetauscht werden. Ob ein Gegenstand zu einem „Quasi-Akteur“ wird, hängt von seiner Bedeutung und Anschaulichkeit in der konkreten Kooperationsbeziehung ab. „Wichtig ist, dass durch das gemeinsame Handeln und die Demonstration am Gegenstand bzw. dessen Einbezug in die handlungsvermittelte Kommunikation auch ein Austausch des nicht ohne weiteres zu explizierenden impliziten (subjektivierten) Erfahrungswissens möglich wird“ (ebd.).

- d) Die „[w]echelseitige Anerkennung als Experte aus verschiedenen Bereichen“ (ebd.) hat in der *Beziehung zwischen den Kooperationsunternehmen* einen instrumentellen Charakter. Die Autorinnen unterscheiden allerdings zwischen dem Sich-Begegnen als sachlicher und distanzierter „Funktions- und Positionsträger“ (ebd.) oder als anerkannte:r Expertin/Experte von einem anderen Bereich. Erstere fach- und statusbezogene Begegnung korreliert mit einer fachlichen und hierarchischen Rangordnung, wird in der persönlichen, empathischen Begegnung die Beziehungsqualität durch die wechselseitige Anerkennung geschaffen. Idealerweise wird dementsprechend nicht die hierarchische Beziehung in den Vordergrund gestellt, sondern der Problemlösungsbeitrag der Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen FB.

2.1.2.4 Kooperation aus tätigkeitstheoretischer Perspektive

Eine psychologische Theorie, welche sich ebenso mit Kooperation, insbesondere aber mit Koordination und auch Arbeitsteilung beschäftigt, ist die Tätigkeitstheorie oder auch *activity theory*. Die *Tätigkeitstheorie* wurde in den 20er-Jahren des 20. Jahrhunderts von Wygotski, Lurija, Leontjew, Rubinstein¹⁴ und zahlreichen Mitarbeitenden entwickelt und dient als theoretisch-methodologisches Fundament für diverse psychologische Forschungen (vgl. u. a. Engeström et al. 1999; Kozulin et al. 2003). Sie ist geprägt von russischen Psychologen. Internationale Aufmerksamkeit kommt ihr erst in den 70er- und 80er-Jahren zu. Auf Basis der Tätigkeitstheorie haben sich auch differente Lerntheorien entwickelt, wie die individuelle, soziale oder organisationale Lerntheorie, welche jedoch in dieser Ausarbeitung nicht weiter beleuchtet werden, da die untersuchte Joint-Venture-Kooperation nicht mit einem Lernfokus gegründet wird. Die Tätigkeitstheorie beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Entwicklung und überträgt den Marx'schen Begriff und dessen Methodologie, welche das Subjektive mit dem Materialismus verbindet, auf die Psychologie. Eine zentrale Aussage einiger tätigkeitstheoretischer Untersuchungen aus unterschiedlichen Anwendungsbereichen ist, dass Tätigkeiten sowohl auf der individuellen als auch auf der sozialen und kulturellen Ebene zu analysieren sind. Mithilfe der Tätigkeitstheorie kann nicht beschrieben werden, was Kooperation ist, und deshalb kann sie auch keine Erkenntnisse zu der Art und Weise liefern, wie sich Kooperationen unter kapitalistischen Bedingungen verhalten, geschweige denn in kapitalistisch-sozialistischen Wettbewerbskooperationen, wie eine deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperationen zwischen zwei OEMs eine darstellt. Die Tätigkeitstheorie will Tätigkeit generell beschreiben und versucht dabei, systemübergreifend das Allgemeine von Tätigkeit darzustellen. Kritisch zu hinterfragen ist, wie viel von dieser allgemeinen Theorie übrig bleibt, wenn sich die Agierenden in einer kapitalistischen oder sozialistischen Realität bewegen. Die Frage, wie sich einzelne Individuen in ihren Tätigkeiten verhalten, wenn Agierende aus einem kapitalistischen Kontext (deutsches Unternehmen) auf Agierende aus einem sozialistischen Kontext (chinesisches Unternehmen) treffen und zu-

¹⁴ Es wird darauf hingewiesen, dass in der westlichen Literatur zahlreiche Schreibweisen der aus dem Russischen stammenden Nachnamen der Autoren zu lesen sind. In dieser Arbeit wird die obige Schreibweise der Namen verwendet.

sammenzuarbeiten haben, kann durch die Tätigkeitstheorie nicht beantwortet werden.

Der Pädagoge und Psychologe Hartmut Giest (2006: 13) beschreibt Kooperation und Arbeitsteilung als „Wesen der Tätigkeit“, wobei das „Wesen des gemeinschaftlichen Lebens der Menschen [...] ihre gemeinsame Tätigkeit, gemeinsame Arbeit“ ist (ebd.: 14).

„Das Wesen der gemeinsamen Tätigkeit ist die Arbeitsteilung, die Kooperation mit Blick auf ein gemeinsames Ziel der in die gemeinsame Tätigkeit integrierten Individuen. *Dieses gemeinsame Ziel konstituiert ein kollektives Gesamtsubjekt der miteinander kooperierenden Individuen und mithin den gesellschaftlichen und individuellen Sinn der kooperativen Tätigkeit*“ (ebd.; Herv. i. O.).

Im obigen Zitat wird dargestellt, dass kooperative Tätigkeiten zum Wesen menschlicher Beziehungen zugeordnet werden können. Dabei geht Kooperation und Arbeitsteilung den individuellen Tätigkeiten voraus. Kooperation im Sinne der gemeinsamen Tätigkeit erfordert

- ein Bedürfnis oder Ziel, welches durch eine individuelle Tätigkeit nicht erlangt werden kann, sondern für dessen Befriedigung Kooperation und/oder Kommunikation mit anderen Individuen im Sinne der gemeinsamen Aktivität oder Tätigkeit notwendig ist (vgl. u. a. Giest 2006: 15).
- mindestens zwei Subjekte, welche ihre Tätigkeiten aufeinander abstimmen bzw. verändern und dabei ein gemeinsames Ziel verfolgen. Objektiv betrachtet entsteht hierbei ein aktives Verändern der Tätigkeiten des jeweils anderen Subjekts, was zu einer Weiterentwicklung des Gesamt- und Einzelsubjekts führt. Nach Giest ist hier der „Grundvorgang der Erziehung eingeschlossen und der Lösungsansatz für das Pädagogische Paradoxon der Klassiker“ (vgl. Giest; Lompscher 2005; Giest 2006: 15)¹⁵.
- eine neue Tätigkeit, welche zwischen den Agierenden organisiert wird und erst in der Wechselseitigkeit der tätigen Subjekte, ergo in der Kooperation, entstehen kann.
- Interaktion, welche auf das gemeinsame Ziel hin ausgerichtet ist sowie äußerlich wahrnehmbar ist. Giest ist der Meinung, dass „[v]or allem die individuelle Unterschiedlichkeit der gemeinsam Tätigen [...] den Nutzen der Kooperation“ (Giest 2006: 16) hervorbringt und überhaupt erst die zuvor erwähnten neuen Tätigkeiten bzw. Kooperation generiert. Kooperation findet folglich „Ausdruck im Zusammenwirken unterschiedlicher, aber koordiniert handelnder Menschen, die

15 Unter dem *Pädagogischen Paradoxon* wird eine zentrale Schwierigkeit der Erziehung verstanden, nämlich, dass Subjekten Lernen nicht gelehrt, sondern Lernen immer nur spontan von der Lernenden/vom Lernenden selbst vollzogen werden kann. Der Lehrende kann folglich einwirken, Lehren, hat aber keinen direkten Einfluss auf das, was der Lernende damit macht und ob er ein autonomes Subjekt wird. Kant ist einer der ersten, welcher das *Pädagogische Paradoxon* benennt und schreibt 1803: „Eines der größten Probleme der Erziehung ist, wie man die Unterwerfung unter den gesetzlichen Zwang mit der Fähigkeit, sich seiner Freiheit zu bedienen, vereinigen könne. Denn Zwang ist nötig! Wie kultiviere ich die Freiheit bei dem Zwange? Ich soll meinen Zögling gewöhnen, einen Zwang seiner Freiheit zu dulden, und soll ihn selbst zugleich anführen, seine Freiheit gut zu gebrauchen. Ohne dies ist alles bloßer Mechanismus, und der der Erziehung Entlassene weiß sich seiner Freiheit nicht zu bedienen. Er muß früh den unvermeidlichen Widerstand der Gesellschaft fühlen, um die Schwierigkeit, sich selbst zu erhalten“ (S. 711). Kant selbst hat dieses Paradoxon nicht auflösen können noch wollen.

ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, welches sie einzeln nicht erreichen können (Kreation des Neuen als zutiefst sozialer Prozess)“ (ebd.).

- Kommunikation zur Koordination und erfolgend über Symbole und Zeichen, wie Gesten, Laute, Wörter, Sätze, Texte sowie Medien (zu Kommunikation s. Kap. 2.4). Diesen Symbolen werden in der Kooperation Bedeutung zugesprochen, welche im Lauf der Zeit unabhängig davon eine generelle Bedeutung tragen. Kommunikation, welche über Medien Informationen vermittelt, ist nach Giest die sichtbare Form von gemeinsamer Tätigkeit, individuelle Tätigkeit dagegen der Ausdruck von mentalen Vorgängen.
- Die Entwicklung von Zeichen(-systemen), welche in Medienform gemeinsame Tätigkeit der kooperierenden Personen ausdrücken, damit Kommunikation stattfinden kann. Diese Zeichensysteme werden in der phylo- und ontogenetischen Entwicklung der Kooperation zunehmend komplexer (zu Phylo- und Ontogenese vgl. Wygotski 2002).

Diese Annahmen zu Tätigkeit, Kooperation und Arbeitsteilung fließen in weitere Überlegungen mit ein.

2.1.2.5 Kooperation aus berufspädagogischer Perspektive

Mit Kooperationen beschäftigt sich die Berufspädagogik insbesondere im Rahmen von Lernortkooperationen. In dieser Arbeit werden einige Grundannahmen aus diesem Feld auf Unternehmenskooperationen übertragen, um zu untersuchen, ob berufspädagogische Theorien zur Lernortkooperation auch für Unternehmenskooperationen relevant sind. Hierzu wird zunächst auf den Bedarfsbegriff von Ortner eingegangen (vgl. Ortner 1981), welcher unterschiedliche Arten von Kooperationsbedarf benennen lässt. Anschließend wird auf vier verschiedene Formen von Kooperationsverständnis nach Pätzold und auf drei Stufen kooperativen Handelns (vgl. Buschfeld; Euler 1993) eingegangen. Im Zuge dessen können diverse kooperationshinderliche Faktoren ausgemacht werden, welche zu Schwierigkeiten innerhalb einer Zusammenarbeit führen können. An dieser Stelle lässt sich nach der Übertragbarkeit von berufspädagogischen Theorien aus der Lernortkooperation auf Unternehmenskooperation fragen. Eine Übertragung kann nicht ohne Einschränkungen erfolgen, insbesondere deshalb, weil sich Rahmenbedingungen, das Zustandekommen der Kooperation und die Kooperationspartnerwahl unterscheiden. Auch sind die Kooperationsinhalte andere: Während bei einer Joint-Venture-Kooperation zwei unterschiedliche Unternehmen ein Produkt entwickeln, produzieren und vertreiben, bezeichnet Lernortkooperation die Beteiligung von Institutionen an der beruflichen Bildung¹⁶. Allerdings geht es bei Lernortkooperationen sowie Unternehmenskooperationen um die Kooperation zweier autonomer Organisationen, welche sich einen Mehrwert durch das Eingehen einer Kooperation erhoffen. Aus diesem Grund treffen die grund-

16 Lernortkooperationen ergeben sich in der beruflichen Bildung aus dem dualen Ausbildungssystem in Deutschland. Realisiert wird dieses duale Ausbildungssystem durch die gemeinschaftliche Ausbildung an den unterschiedlichen Lernorten Betrieb, Berufsschule und überbetriebliche Ausbildungsstätte. Die Kooperation zwischen den Lernorten ist gesetzlich vorgeschrieben, deren Ausgestaltung obliegt allerdings den Kooperationspartnern selbst.

legenden Überlegungen zu Kooperationsbedarf, -verständnis und kooperativem Handeln auf alle Arten von Kooperation zu, lediglich die Wortwahl wird im Folgenden dem Unternehmenskontext angepasst.

Berger und Walden (1995) leiten aus Ortner's Bedarfsbegriff (individueller Bedarf, institutioneller Bedarf und politischer bzw. sozialer Bedarf (vgl. Ortner 1981)), der sich an den Bedarfsträgern orientiert, einen unterschiedlichen Bedarf an Kooperationen ab – in Bezug auf Lernortkooperationen. Dies wird hier ebenfalls geschehen, allerdings bezugnehmend auf Kooperationsbeteiligte, die im Rahmen von Unternehmenskooperationen agieren. Kooperationsbedarf kann demnach auf diesen Ebenen bestehen:

- Der individuelle Kooperationsbedarf wird von der Arbeitskraft selbst wahrgenommen und entweder kann dieser realisiert oder aufgrund der Rahmenbedingungen nicht realisieren werden.
- Der institutionelle Bedarf wird von den Unternehmen zur Erfüllung ihrer Aufgaben gesehen.
- Der politische bzw. soziale Bedarf wird von außen durch politische Zielvorstellungen oder Regelungen an die Unternehmen herangetragen.

In der Praxis, z. B. im Zuge empirischer Erhebungen, kann der individuelle vom institutionellen Bedarf kaum abgegrenzt werden, denn beide Formen sind ein „interner Bedarf des [...] Systems [...], der dem von externen Experten formulierten Bedarf gegenübergestellt werden kann“ (Berger; Walden 1995: 128). An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der politische bzw. soziale Bedarf in dem Feld von Unternehmenskooperationen auch wirtschaftlicher Bedarf sein kann. Erfordert es die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens, eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen einzugehen, ist dieser Kooperationsbedarf auch von außen gegeben. Faktoren, die zu solch einem Bedarf führen können, werden im Kapitel 1.1 genannt.

Werden aufgrund bestehenden Bedarfs Kooperationen gegründet, entwickeln die in dieser Kooperation agierenden Personen differenten Kooperationsverständnisse, welche sich in der Ausgestaltung sowie der Zielrichtung kooperativen Handelns (vgl. Kap. 2.1.1.4) ausdrücken. Pätzold formuliert – im Kontext von Lernortkooperationen – einen Ansatz typologischer Darstellung von unterschiedlichen Verständnissen, die der jeweiligen Kooperationsaktivität zugrunde liegen könnten, und unterscheidet dabei diese vier Kooperationsverständnisse (vgl. Pätzold 2003: 75 ff. oder auch Pätzold 1991: 37 ff.; Pätzold et al. 1995: 150 f.):

- a) Im *pragmatisch-formalen Kooperationsverständnis* gehen Kooperationsaktivitäten „ausschließlich auf äußere formale Veranlassung“ (Pätzold 2003: 75) zurück. „Über die Ableistung von Verpflichtung und die Orientierung an [...] relevanten Zielen und Inhalten hinaus werden keinerlei Intentionen mit der [...] [K]ooperation verbunden“ (ebd.: 76). Das bedeutet, dass Agierende erst zu Kooperationsagierenden werden, wenn von oben eine Zusammenarbeit vorgegeben wird.
- b) Das *pragmatisch-utilitaristische Kooperationsverständnis* leitet sich „unmittelbar aus subjektiven Problemerkahrungen in den täglichen Arbeitszusammenhängen“

(ebd.) ab. „Ausgangspunkt für Formen der Zusammenarbeit ist ein einseitiger Bedarf, der ggf. Gegenleistungen für die Kooperationsbereitschaft abhandeln lässt“ (ebd.). Bei diesem Kooperationsverständnis werden Kooperationsaktivitäten aufgenommen, weil davon ein institutioneller und bzw. oder ein persönlicher Nutzen erwartet wird.

- c) Das *didaktisch-methodisch* begründete *Kooperationsverständnis* „basiert auf der Auseinandersetzung mit Begründungszusammenhängen berufsbezogenen Lernens [...] sowie auf Kriterien geleiteten Entscheidungen über die der eigenen Praxis vorzuzugenden didaktisch-methodischen Grundlinien“ (ebd.). Ein solches Selbstverständnis leitet sich ab aus didaktisch-methodischen Konzepten beruflichen Lernens und ist damit nicht auf Unternehmenskooperationen übertragbar. Bereits Pätzolds Bezeichnung „didaktisch-methodisch“ weist eindeutig auf den Kontext der Lernortkooperationen hin. Dieses Kooperationsverständnis wird deshalb lediglich aus Vollständigkeitszwecken angeführt.
- d) Das *bildungstheoretisch* begründete *Kooperationsverständnis* beinhaltet neben dem didaktisch-methodologischen Verständnis zudem Annahmen aus einer umfassenden „Bildungstheorie“ (ebd.), aus der „entsprechende[...] Zielperspektiven für das gesellschaftliche Handeln“ (ebd.) abgeleitet sind. Aus diesem Grund ist auch dieses Verständnis nicht auf Unternehmenskooperationen übertragbar und wird lediglich zur Vollständigkeit erwähnt.

In einer späteren Veröffentlichung (vgl. Pätzold et al. 1998: 82, 135, 151 ff., 166) wird deutlich, dass die vier differenzierten Kooperationsverständnisse nicht nur deskriptiven Klassifikationszwecken dienen, sondern auch normative Präferenzen zum Ausdruck bringen. So werden die beiden erstgenannten Klassen weitgehend zur Beschreibung des Ist-Zustandes, die beiden letztgenannten zur Vorschreibung eines Soll-Zustandes aufgenommen. Dabei wird das Kooperationsverständnis der Erreichung eines angestrebten Ziels untergeordnet, das im Einzelnen theoretisch explizit wird. Diese Stufen kooperativen Handelns können in Verbindung mit Kooperationsinhalten eine Strukturierungshilfe zu einer zielgerichteten Verbesserung der Kooperationspraxis darstellen (vgl. Berger 1998: 167 ff.).

Aufbauend auf drei Stufen kooperativen Handelns (vgl. Buschfeld; Euler 1993: 26 ff.) – Informieren, Abstimmen und Zusammenwirken (vgl. Kap. 2.1.1.4) – beschreibt Euler einige Kooperationsformen. Diese Kooperationsformen, welche in der Literatur zu Lernortkooperationen als „Positivbeispiele“ (Euler 1999: 19) genannt werden, die eine gelungene Kooperation veranlassen, werden im Folgenden für den Forschungsgegenstand dieser Ausarbeitung sprachlich abgewandelt beschrieben: Die gegenseitige Information der Kooperationsbeteiligten findet idealerweise in Meetings und bzw. oder via telefonischem Austausch bzgl. entsprechender Kooperationsinhalte, w. z. B. dem Projektstand, den Arbeitsprozessen oder Kommunikationswegen statt. Durch die gegenseitige Information in dafür installierten Arbeitskreisen können Kontakte und Netzwerke mit dem Kooperationsunternehmen aufgebaut werden, welche im Alltagsgeschäft herangezogen werden können. Die Abstimmung von Zusam-

menarbeitszielsetzungen und Gestaltungsgrundsätzen kann in einem Art Zusammenarbeitsvertrag festgehalten werden. Zudem kann ein Zusammenarbeitsmodell von den Kooperationsunternehmen abgestimmt werden (vgl. im Kontext von Lernortkooperation: Reinschmidt 1997: 316). Gemeinsame (Weiterbildungs-)Veranstaltungen und Unternehmensbesichtigungen, um herauszufinden, wie das Kooperationsunternehmen arbeitet, (vgl. im Kontext von Lernortkooperation: Speidel; Kienzer 1998: 297) unterstützen die Teambildung der Kooperationsbeteiligten, durch welche Kooperationsaktivitäten initiiert und koordiniert werden (vgl. im Kontext von Lernortkooperationen: Speidel; Kienzler 1998: 296)¹⁷. Die Definition des Anforderungsprofils an das Kooperationsprojekt und die kooperative Durchführung von übergreifenden Maßnahmen, w. z. B. Workshops, Projekte oder andere Veranstaltungen (vgl. im Kontext von Lernortkooperationen: Speidel; Kienzler 1989: 297; Bosse; Huppertz 1998: 17 f.), ist im Anschluss daran vorzunehmen.

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden kooperationsförderliche und kooperationshinderliche Faktoren der Koordination von Kooperation herausgearbeitet, die Einfluss auf die F&E-Kooperation im Rahmen eines Joint Ventures haben (vgl. 1. Forschungsfrage). Einige Autoren untersuchen in empirischen Erhebungen derartige Faktoren für die Realisierung von Lernortkooperationen und differenzieren dabei zwischen der institutionellen und der personalen Perspektive (vgl. Euler 1999: 21 ff.; Berger; Walden 1995: 133 ff.). Im Folgenden werden diese Einflussfaktoren genannt und z. T. auf den Kontext der Unternehmenskooperationen übertragen.

In der institutionellen Perspektive können die Unternehmensziele und/oder -strukturen die Kooperationsaktivitäten entweder positiv oder negativ beeinflussen. Aus dieser Perspektive werden Kooperationen als „Mittel zur Verfolgung der eigenen Systemziele betrachtet“ (Euler 1999: 21), ergo aus einem „utilitaristischen Grundverständnis“ (ebd.) heraus. Nach Euler liegt der Fokus dabei weniger auf dem eigentlichen Kooperationsinhalt, sondern es findet eine „Instrumentalisierung“ (ebd.) der Kooperation statt, welche es Unternehmen ermöglicht, „unangenehme oder kostenintensive Aufgaben“ (ebd.) an das Kooperationsunternehmen zu delegieren. Geht das Kooperationsunternehmen auf diese Aufgabenverteilung ein und unterstützt diese aus differenten Gründen, liegt eine „komplementäre Zielstruktur“ (ebd.) vor. Ist jedoch ein Kooperationsunternehmen dem anderen aus unterschiedlichen Gründen überlegen, kommt es zu „offene[n] oder verdeckte[n] Machtungleichgewichte[n], die sich als hinderliche Faktoren für die Intensivierung einer [...] Kooperation erweisen können“ (ebd.: 22). Dieses Machtverhältnis wird in der empirischen Erhebung analysiert.

In der personalen-individuellen Perspektive wirken Aspekte kooperationshinderlich, wie zu wenig Zeit im Arbeitsalltag für die Tätigkeiten, die bzgl. der Kooperation

17 Erkenntnisse zu Teambildung aus organisationspsychologischer Perspektive: Gebert 2004; Hackman und Wageman 2005. Wie eine Teamentwicklung im interkulturellen Feld gelingen kann, wird im Kapitel 2.4.2.3 erörtert. Ein interkultureller Kontext liegt unterdessen bei dem hier untersuchten Forschungsgegenstand aus dualer Perspektive vor. Wird ein erweiterter, geschlossener Kulturbegriff verwendet, stammen die Kooperationsbeteiligten aus mindestens zwei unterschiedlichen Nationalkulturkreisen. In der Perspektive des erweiterten, offenen Kulturverständnisses stammen die Kooperationsbeteiligten aus unterschiedlichen Unternehmens-, Abteilungs- oder Berufskulturkreisen. Aus diesem Grund wird die Möglichkeit der interkulturellen Teamentwicklung beleuchtet.

anstehen, fehlendes Vorhandensein von notwendigen Fähigkeiten oder Vorurteile auf beiden Seiten gegenüber dem Kooperationsunternehmen bzgl. dessen Aufgeschlossenheit, Fähigkeiten, Qualifikationen, Kooperationsbereitschaft im Allgemeinen oder Interesse für eigene Belange (vgl. Berger; Walden 1995: 133). Die telefonische Unerreichbarkeit stellt darüber hinaus ein kooperationshinderliches Thema dar. Die Autoren stellen fest, dass ein relevanter Teil „wechselseitige[r] Zuschreibungen [...] sicherlich auf Vorurteile zurückgeführt werden“ (ebd.) kann. Abbauen ließen sie sich durch das bessere Kennenlernen der Kooperationsbeteiligten „über informelle Kontakte oder über die Organisation von Arbeitskreisen“ (ebd.)¹⁸. Weiter sind fördernde oder hinderliche Einflussfaktoren zu nennen, wie die individuellen Motive, Einstellung und/oder subjektive Theorien der Kooperationsbeteiligten bzgl. der Kooperation. An dieser Stelle ist nach den Motiven und persönlichen Zielen der Kooperationsbeteiligten zu fragen, welche sie dazu bewegt, sich auf die Kooperation einzulassen. In einer Kooperation tätig zu werden, erfolgt aus dieser Perspektive „als ein Mittel zur Verfolgung von als erstrebenswert bewerteten Zielen [...], die aus eigener Anstrengung nicht oder nur begrenzt erreichbar erscheinen“ (Euler 1999: 22). Diese Ziele können sowohl egoistischer Natur sein, w. z. B. eigene Arbeiterleichterung, Karriereförderung, die Aussicht auf eine Auslandsentsendung oder häufige Dienstreisen, Netzwerkerweiterung etc., oder vom Engagement für das Kooperationsziel geprägt sein. Euler nennt die Notwendigkeit „besonderer Aktivitäten der Teamentwicklung“ (ebd.: 23) für die „Initiierung und Verlaufsgestaltung einer [...] Kooperation“ (ebd.) zur Überwindung „möglicher psychologischer Distanzen“ (ebd.) und zur Bereitschaft der „offenen Thematisierung auch eigener Schwachpunkte“ (ebd.). Wird die Argumentation umgedreht, können diese Faktoren herausgearbeitet werden:

Die „[p]sychologische Distanz“ (ebd.) zwischen den Kooperationsbeteiligten hat einen kooperationshinderlichen Einfluss und sei darauf zurückzuführen, dass zum einen Unwissen herrsche, wie auf der jeweils anderen Seite gearbeitet würde, und zum anderen auf kulturell- sowie „sozialisationsgeprägte Unterschiede in Ausbildung, Denkhaltung, Selbstverständnis und Sprachstil“ (ebd.). Das Selbstbewusstsein in die eigene Leistungsfähigkeit hat einen kooperationsförderlichen Einfluss. Euler zitiert Schwiedrzik (1990: 19), der in Bezug auf betriebliche Ausbildung feststellt, dass das Selbstvertrauen positiv mit der Zusammenarbeitsbereitschaft korreliert und umgekehrt ein negatives Selbstverständnis mit Abschottung einhergeht. Die Bereitschaft zur Kooperation kann folglich gefördert werden, mit der Möglichkeit, selber etwas in die Kooperation einzubringen bzw. nicht befürchtet zu müssen, eigene Defizite transparent machen zu müssen. Die unternehmensinterne Kooperation beeinflusst die Kooperation nach außen. Mangelhafte oder fehlende interne Zusammenarbeit erschwert dabei die zwischenbetriebliche Kooperation. Agieren die Arbeiter:innen oder auch Abteilungen eines Unternehmens als isolierte Individualistinnen und Individualisten und fühlen sie sich möglicherweise überfordert mit den eigenen Tätigkeiten,

18 Zum Unterschied einer informellen Kooperation und planungsbezogenen Kooperation haben Bolte und Kolleginnen Erkenntnisse gesammelt. Diese wird im Kap. 2.1.2.4 ausgeführt. In Kapitel 4.2 werden kooperationshinderliche Aspekte dargestellt, welche aus der Sicht der befragten Personen bestehen.

fördert dieser Zustand keine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit¹⁹. Kommunikation als Fähigkeit der Arbeitenden werde im Rahmen einer Kooperation stärker oder anders gefordert. Die erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten beziehen sich u. a. auf den Kontaktaufbau, der Arbeitszeit und u. U. auch Geld erfordern kann, aber auch auf das Formulieren von Informationsdokumenten in einer Sprache, welche auch die/der Kooperationsbeteiligte verstehen kann. Auch die Fähigkeit, Informationen des Kooperationsunternehmens zu verstehen, welche möglicherweise in einem anderen kulturellen Kontext formuliert sind, ist entscheidend. Die Schwierigkeit liegt dabei nicht nur in der Tatsache, dass der Kooperationsbeteiligte möglicherweise eine andere Muttersprache spricht oder eine ungewohnte Gesprächsstruktur verwendet, sondern auch andere betriebsinterne Begrifflichkeiten und Vokabular gebraucht oder in anderen Betriebsabläufen und -prozessen agiert. Um die Arbeitsweise, Werte und Ansichten des Kooperationsunternehmens kennen und verstehen zu lernen, können beide Parteien eine fragende Haltung einnehmen, welche ungewohnt sein kann. Gleichzeitig dürfen eigene Interessen nicht aufgegeben werden. Bei all dem gilt es, Vertrauen aufzubauen (zu der Rolle von Vertrauen s. Kapitel 2.1.2.4). Auch dieser Kennenlernen-Vorgang ist prozessual zu betrachten und erfordert Zeit, u. U. Geduld und in jedem Fall die Bereitschaft, sich auf das Kooperationsunternehmen einzulassen, eventuelles Darstellungsbedürfnis des Kooperationsbeteiligten zu akzeptieren, und darüber hinaus Einfühlsamkeit.

Institutionelle Faktoren: Durch die „Unterstützung ‚von oben‘, d. h. die Förderung einer Kooperationskultur, [...] denn häufig ist Kooperation gegen den Zeitgeist von Konkurrenz, *Einzelkämpfertum* und strategischen Kommunikationsbeziehungen zu entwickeln“ (Euler 1999: 27), könne eine kooperationsförderliche Maßnahme umgesetzt werden. Im Wesentlichen hänge dies davon ab, „welchen Stellenwert diese Fragen in der Prioritätenskala [...] einnehmen“ (ebd.). Um den Stellenwert der Kooperation im Unternehmen zu erhöhen, können Arbeitsteams zusammengestellt werden, welche kontinuierlich in der Kooperation tätig sind, für die Zusammenarbeit verantwortlich sind und somit eine feste Anlaufstelle bei Fragen bilden (vgl. ebd.). Darüber hinaus ließe sich im Zuge einer unternehmensinternen strategischen Neuausrichtung eine Intensivierung der Kooperation veranlassen oder wenigstens daran appellieren (vgl. ebd.: 25). Berger und Walden betrachten die Kooperationsbeteiligten als eigenständige (Teil-)Systeme, wobei ein System das andere als Umwelt wahrnimmt. In der Systemtheorie kann nach Luhmann (1988: 40 ff.) das Verhältnis von System und Umwelt mit dem Resonanzbegriff umschrieben werden. „Umwelt erhält für ein System nur insoweit Bedeutung, als sie in der Lage ist, im System Resonanz zu erzeugen“ (Berger; Walden 1995: 137). Der Kooperationsbeteiligte gewinnt folglich „nur Bedeutung durch Merkmale, die etwas mit den eigenen Zielen, Problemen und Strukturen zu tun haben“ (ebd.).

Euler (1999: 29) nennt drei Arten von Rahmenbedingungen, welche Initiativen zur Weiterentwicklung oder Intensivierungen von Kooperationen fördernd oder hindernd beeinflussen:

19 Vgl. zur Kraft informeller Normen im Kollegium: Buschfeld 1994: 73 ff.

- Institutionelle Rahmenbedingungen binden die Kooperation an die Unternehmensziele und -kultur.
- Personelle Rahmenbedingungen bilden die Fähigkeit, Motive und Einstellung der Kooperationsbeteiligten.
- Ordnungspolitische Rahmenbedingungen beeinflussen den Raum für mögliche Kooperationsaktivitäten durch im Zuge von Vorgaben- und Anforderungsformulierungen.

Aus berufspädagogischen Ansätzen zu Lernortkooperation kann für die Analyse von Unternehmenskooperation zusammenfassend Folgendes gelernt werden: Die diversen Formen von Kooperationsbedarf nach Berger und Walden sowie die kooperationshinderlichen und förderlichen Faktoren auf der Ebene der Mitarbeitenden (Beeinflussung durch personelle Rahmenbedingungen) und auf der institutionellen Perspektive (Beeinflussung durch institutionelle Rahmenbedingungen) können auf den Kontext von Unternehmenskooperationen übertragen werden, da sie auf der beschriebenen Ebene Geltung haben, unabhängig, in welchem Kooperationskontext zusammengearbeitet wird. Auch die Annahme, Agierende entwickeln unterschiedliches Kooperationsverständnis, kann übertragen werden. Lediglich die Art des Kooperationsverständnisses, welches Pätzold für den Kontext der Lernortkooperationen beschreibt, passt nicht zu Unternehmenskooperationen. Während das pragmatisch-formale und pragmatisch-utilitaristische Kooperationsverständnis übertragen werden kann, spielen das didaktisch-methodische und das bildungstheoretische Kooperationsverständnis so nur bei Lernortkooperationen eine Rolle.

2.2 Die Koordination von Kooperation

Koordination ist die Voraussetzung für eine Kooperationsinitiative (vgl. Berger; Walden 1995: 138) und notwendig zum Erreichen des Zusammenarbeitsziels. Aus diesem Grund wird Koordination in dieser Ausarbeitung separat betrachtet und vom Kooperationsbegriff abgegrenzt. Es stellt sich die Frage, wie Zusammenarbeit koordiniert werden kann, welche Mechanismen der Koordination existieren und welche Aufgaben der Koordination zukommen. Diese Fragen werden im Folgenden erörtert. Dafür wird zunächst der Koordinationsbegriff definiert (vgl. Kap. 2.2.1) und als Aufgabe (vgl. Kap. 2.2.1.1) sowie als Instrument (vgl. Kap. 2.2.1.2) betrachtet. In Kap. 2.2.2 werden differente Theorien und Modelle zu Koordination aus organisationstheoretischer (vgl. Kap. 2.2.2.1), arbeitspsychologischer (vgl. Kap. 2.2.2.2), tätigkeitstheoretischer (vgl. Kap. 2.2.2.3) sowie pädagogischer Perspektive (Vgl. Kap. 2.2.2.4) betrachtet.

2.2.1 Der Koordinationsbegriff

Insbesondere in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur kommt dem Begriff der *Koordination* eine große Bedeutung zu, wenngleich die terminologische und sinnhafte Abgrenzung betreffend diverse Perspektiven bestehen (vgl. Benkenstein 1987:

16 ff.; Frese 1989: 913 ff.; Kirsch; Meffert 1970: 20 ff.). Allen gemeinsam ist jedoch die enge Verknüpfung des Begriffes mit dem Kooperationsbegriff. So definieren Bodendorf und Robra-Bissantz (2003) Kooperation als das Zusammenwirken mehrerer Systeme, mit dem Ziel, eine Aufgabe zu erfüllen, wobei Kooperation die Arbeitsleistung, den Leistungsaustausch und die Koordination umfasst (vgl. ebd.: 146). Bei der Betrachtung der Definitionen von Hoffmann (1980: 302), Kosiol (1972: 77), Ritter (1998: 46) sowie Frese (1995: 63) wird folgende Gemeinsamkeit deutlich: Koordination ist die wechselseitige Abstimmung einzelner Aktivitäten in einer arbeitsteiligen Organisation auf ein übergeordnetes Gesamtziel hin²⁰. Staehle (1991) definiert aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive die Koordination in Organisationen als „die Abstimmung und Harmonisierung von Handlungen der Organisationsmitglieder [...] in Hinblick und Richtung auf die Ziele und Zwecke der Organisation [...]“ (ebd.: 520 f.)²¹. Aus der Sicht des betriebswirtschaftlich orientierten Projektmanagements ist die Aufgabe der Koordination folglich, alle anstehenden Aufgaben in einer Kooperation in Teilaufgaben zu gliedern, um diese im Anschluss auf die Kooperationsbeteiligten aufzuteilen bzw. Verantwortlichkeiten für die Teilaufgaben zuzuordnen. Eine gängige Methode des Projektmanagements ist die sog. RASI-Methode (vgl. Kap. 2.2.1.1) für die Koordination der Verantwortlichkeiten und die Job-Split-Methode²² für die Koordination der konkreten anfallenden Tätigkeiten auf einer Ebene unter der Verantwortlichkeitsebene (Schifferer; v. Reitzenstein 2018: 103 ff.). Beim Koordinieren ist die Kommunikation (unabhängig ob (non-)verbale oder gegenständliche Kommunikation) unerlässlich, denn sie umfasst diese Aufgaben (vgl. Piepenpurg 1991: 82):

- a) die Selektion der Kooperationsbeteiligten,
- b) die räumliche und zeitliche Verteilung der Kooperationsbeteiligten und -aufgaben (distributiver Charakter),
- c) die Festlegung von Entscheidungskompetenzen (bzgl. Ressourcen, Teilaufgaben, Handlungsspielräumen, Zielen),
- d) die Festlegung von Kommunikationsformen und -strukturen und
- e) den Austausch von Informationen in Abstimmungsprozessen.

Aber nicht nur die wirtschaftswissenschaftliche Literatur beschäftigt sich mit der Koordination von Zusammenarbeit. Insbesondere auch in der (arbeits-)psychologischen Literatur finden sich Veröffentlichungen dazu. Messing und Werani (2009) verstehen unter *koordinierter Kooperation* „mit anderen Subjekten seine Handlungsfähigkeit“ (ebd.: 1) „in der sozio-kulturellen Umwelt“ (ebd.: 6) zu erweitern, um „die sprachliche Koordination schließlich auf sich selbst anwenden“ (ebd.: 1) zu können. Auf das Koordinationsverständnis dieses Autors und dieser Autorin wird im Folgenden nochmals eingegangen. Nach Vollmer, der eine arbeitspsychologische Perspektive einnimmt, liegt Koordination dann vor, „wenn Individuen gemeinsam eine Leistung erbringen und ihr jeweiliges Handeln in abgestimmter und geplanter Weise weitgehend stö-

20 Näheres zu unterschiedlichen Koordinations- bzw. Organisationsbegriffen ist bei Wohlgemuth (1991) nachzulesen.

21 Weiter Beiträge zu Begriff und Begriffsverständnis von Koordination aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive sind bei Nawatzki (1994: 12 ff.) nachzulesen.

22 Nähere Informationen zur Methodik der Arbeitsteilung s. Kap. 2.2.1.1.

rungsfrei erfolgt“ (Vollmer 2016: 254). Nach diesem Koordinationsverständnis ist die bloße Koordination noch keine Kooperation und wird immer dann wichtig, „wenn keine standardisierte[n] Abläufe vorliegen bzw. standardisierte Abläufe scheitern und einzelfallbezogen[e] Lösungswege notwendig sind“ (Vollmer 2016: 254)²³. Koordination ist dabei „weniger ein endgültiges Resultat oder ein fest umrissenes Ziel als vielmehr ein [...] dauerhafte[r] Prozeß zur Initiierung und Unterstützung von Kooperationsaktivitäten der Partner“ (Berger; Walden 1995: 138). Wehner, Raethel und deren Hamburger Arbeitsgruppe (1996) entwerfen ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell und verstehen in dessen erster Stufe, der „initialen Koordiniertheit“ (ebd.: 45), einen „organisationalen Ruhezustand“ (Weber 1997: 84), da in der „bestehende[n] gesellschaftliche[n] Arbeitsteilung, der Vielfalt von spezialisierten Arbeitsmitteln und Arbeitsplätzen, sowie der damit verbundenen Rollenteilung [...] in jedem Arbeitsfeld grundsätzlich eine *Koordiniertheit* (Herv. i. O.) der verschiedenen Tätigkeiten [...]“ (Wehner, Raethel 1996: 45) vorhanden ist. Die Autoren gehen demzufolge davon aus, dass eine gewisse Koordiniertheit bereits in jeder arbeitsteiligen Gesellschaft verfügbar ist. Treten nun jedoch Kooperationsstörungen oder -probleme auf, gilt es, diese Koordiniertheit zu erneuern. Die Autoren bezeichnen diese Stufe von Koordiniertheit als „Remediative Koordiniertheit“ (ebd.: 49). Bei der *Remediativen Koordiniertheit* werden neu erarbeitete Abläufe, Prozesse oder Regeln in den Arbeitsalltag implementiert und Koordiniertheit wird aktiv hergestellt. Dies stellt eine Aufgabe der Führungsebene dar und ist damit eine „besondere Phase der Zusammenarbeit“ (ebd.).

Die Autoren gehen davon aus, dass die den Kooperationsbeteiligten zugrunde liegenden Muster der Koordiniertheit durch kooperatives Handeln in ihren Strukturen verändert werden können und somit die Zusammenarbeit unter anderen, veränderten Bedingungen – nämlich einer anderen Koordiniertheit – weitergeführt werden kann (vgl. Clases; Wehner 2005: 397 ff.; Wehner et al. 1996: 39 ff.; sowie in jüngerer Zeit Vollmer 2016: 251 ff.). Wesentlichste Koordinationsmerkmale sind einerseits wechselseitige Abstimmung (durch Kommunikation) und andererseits die Arbeitsteilung (vgl. Adam 1996: 618). Eine genauere Betrachtung dieser Merkmale findet im Folgenden statt. Zusammenfassen kann Koordination definiert werden als prozesshafte, wechselseitige Abstimmung durch Kommunikation (im weiten Sinne) in einer arbeitsteiligen Organisation auf ein übergeordnetes Ziel hin. Koordination wird zur Initiierung von Zusammenarbeit und bei nicht standardisierten oder scheiternden Abläufen notwendig, ist aber in arbeitsteiligen Gesellschaften grundsätzlich als Koordiniertheit verfügbar.

2.2.1.1 Koordination als Aufgabe

In unternehmensübergreifenden Joint-Venture-Kooperationen ergeben sich – ähnlich, wie bei Netzwerken – aufgrund der rechtlichen Unabhängigkeit der Koopera-

23 Zum Kooperationsverständnis von Vollmer: Vollmer unterscheidet Kooperation im weiteren Sinne – „wenn die gemeinsame Leistungserbringung im Vordergrund steht“ – und Kooperation im engeren Sinne – „die Nutzung von Freiräumen zur selbstregulierenden Abstimmung“ (Vollmer 2016: 254) und die „situative Bewältigung und Anpassung arbeitsteilig geplanter Aufträge“ (Wehner et al. 1996: 96).

tionsunternehmen sowie der Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Unternehmen – spezifische Koordinationsherausforderungen (vgl. Hess; Schumann 2000: 413 f.; Hess 2001: 93 f.). Diese Herausforderungen entstehen v. a. im Zuge der Aufteilung von Entscheidungs- und Handlungsthematiken auf unterschiedliche Unternehmen, sodass die eigenen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen der Partnerunternehmen auf den gemeinsamen Kooperationsleistungsprozess angeglichen werden müssen.

In F&E-Kooperationen der Automobilindustrie – dem Gegenstand dieser Arbeit – kommen auf der operativen Ebene die konkreten Koordinationsinhalte aus dem F&E-Bereich zum Tragen. An der Entwicklung neuer Fahrzeugprojekte sind überwiegend Ingenieurinnen und Ingenieure im Bereich der Konstruktion beteiligt. Darüber hinaus sind jedoch auch Arbeiter:innen u. a. aus dem Design, dem Strak²⁴ und dem Projektmanagement verantwortlich für die Fahrzeugentwicklung. Die Tätigkeiten im Bereich Projektmanagement erfolgen zu einem großen Teil in Simultan Engineering Teams (SE-Teams)²⁵. Als terminlicher und chronologischer Plan dient der PEP²⁶. Für die F&E-Kooperation mit einem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen gilt unternehmensintern die Prämisse einer 80-%igen Verlagerung der Entwicklungsumfänge in das neu gegründete Joint-Venture-Unternehmen. Die Koordinationsinhalte beziehen sich dabei weniger auf Konstruktionstätigkeiten, sondern v. a. auf die Koordination der zukünftigen F&E-Kooperation, wobei die Arbeitsteilung deren operative Grundlage bildet. Neben der Koordination der Arbeitsteilung spielt das Rollout von IT-Systemen oder das Implementieren neuer bzw. erweiterter Prozesse, wie beispielsweise Prozesse zur Lokalisierung²⁷, zu differenten Zusammenarbeitsmodellen, zu Kommunikationswegen oder zur Umsetzung von Job Splits eine Rolle. Mithilfe dieser Prozesse, die verbindlich von allen Kooperationsbeteiligten einzuhalten sind, wird die Zusammenarbeit zwischen OEM und Joint-Venture-Unternehmen koordiniert und strukturell festgelegt. Für diese Verlagerung der Entwicklungstätigkeiten müssen Un-

24 Neben den Abteilungen, die für das Design der Fahrzeuge zuständig sind, sind die Strak-Abteilungen zuständig für die virtuellen fotorealistischen 3D-Echtzeit-Visualisierungsmodelle für alle Fahrzeugprojekte aller vom Kunden sichtbaren Oberflächen im Interieur und Exterieur sowie Grauzonen für die Projektphasen des Konzepts, Prototyps und der Serienumsetzung.

25 Unter SE wird eine Methode verstanden, die „zur Verkürzung der Produktentwicklung mittels paralleler Initiierung der notwendigen Entwicklungsarbeit“ (Kirchgeorg 2018) beiträgt. „In diesen simultanen Prozess können auch die Lieferanten einbezogen werden, um die Entwicklung zu beschleunigen und zu optimieren“ (ebd.).

26 „Die Gesamtheit aller Prozessschritte wird als ‚Produktentstehungsprozess‘ (PEP) bezeichnet. Er fasst mehrere Arbeitsschritte zum Erreichen eines Teilergebnisses zusammen, von der Produktidee bis zum fertigen Produkt“ (Feldhusen; Grote 2013: 11). Er setzt sich zusammen aus dem Steuerungsprozess, dem Leistungsprozess (Produktprozess (PP)), dem Serviceprozess vor Kunden (SPK), dem Kundenauftragsprozess (KAP) sowie dem Unterstützungsprozess.

27 Lokalisierung findet dann statt, wenn Bauteile für die lokale Fertigung eines Fahrzeugs im Ausland über einen *Zweitlieferanten-Beschaffungsprozess* von lokalen Lieferanten hergestellt und geliefert werden. Lokalisiert werden sowohl COP-Teile (= technisch gleiche Bauteile) als auch chinaspezifische Bauteile (= technisch andere Bauteile) mit dem Ziel, dass Unternehmen A in der VR China den gleichen Standard erreicht wie in Deutschland. Nicht lokalisiert sind intern verwendungsbeschränkte Bauteile mit Know-how-Schutz oder extern verwendungsbeschränkte Bauteile mit Patentschutz vom Lieferanten. Die Lokalisierungsrate wird bestimmt durch gesetzliche Bestimmungen zur Erhöhung der lokalen Produktion sowie lokaler Wertschöpfung. Begünstigt wird diese durch Förderprogramme, Produktionskostensenkung und Senkungen der Fertigungskosten. Lokalisierung findet statt, damit Produktionskosten durch Vorortfertigung gesenkt werden können, vertragliche Vereinbarungen des Joint Ventures umgesetzt werden, chinaspezifische Bauteile angefertigt werden können, kostensparende Just-in-Time Lieferung möglich gemacht wird und Transportkosten reduziert werden können. Die lokalen Bauteile werden von chinesischen Unternehmen (= Lieferanten) im Auftrag des Joint Ventures, von der Kooperation des Joint Ventures oder von deutschen Unternehmen mit chinesischen Fertigungsstandorten produziert.

ternehmensprozesse, unterschiedliche Wissensstände, Angehörige unterschiedlicher kultureller Lebenswelten und/oder Unternehmens- bzw. Berufskulturen, aber auch unterschiedliche Organisationsformen sowie IT-Systeme (in Zusammenarbeit mit den entsprechenden FBs bzw. Geschäftsbereichen) zusammengebracht und arbeitsfähig gemacht werden. Dies geschieht vor Beginn des laufenden Kooperationsprozesses und wird wiederholt, wenn exemplarisch Kooperationsstörungen auftreten, die Koordination nicht mehr tragfähig ist oder wenn neue Fahrzeugprojekte geplant werden. Die Koordination dieser Tätigkeitsübergabe wird anhand von sog. RASI-Charts²⁸ – einer gängigen Methode des Projektmanagements – auf einer übergreifenden Ebene und auf der konkreten Tätigkeitsebene anhand von sog. Job Splits organisiert²⁹.

Der Koordination kommt dabei nach Reinheimer (1998) eine Multifunktionalität zu, die sich darin äußert, dass Koordinationsaufgaben sowohl „analytisch“ (ebd.: 13), „organisatorisch“ (ebd.) als auch „synthetischer“ (ebd.) Natur sind. Der Inhalt der Koordination sind „Intentionen (Absichten) und Bewertungen (Urteile) der Subjekte zu gemeinsamen Handlungen“ (Messing; Werani 2009: 6). Diese Intentionen und Bewertungen zeigen sich „im Handeln selbst, in den Emotionen und im Sprechen“ (ebd.). Voraussetzung für eine Koordination ist, „dass die Absichten der beteiligten Subjekte gegenseitig bekannt und verstanden sein müssen“ (Messing; Werani 2009: 6). Balke und Küpper unterscheiden zwei Aufgabenebenen der Koordination, die operative sowie die strategische Ebene (vgl. Balke; Küpper 2005: 1036 ff.). Während auf der operativen Ebene „Planungen, Informationssysteme, Kontrollen, Organisationen und die Personalführung der Unternehmen koordiniert sowie [...] die Erfüllung der Aufgaben kontrolliert werden, um einen erfolgreichen gemeinsamen Leistungsprozess zu gewährleisten“ (ebd.: 1036 f.), wird auf der strategischen Ebene „durch die Partnerwahl bzw. die Bestimmung der Kooperationsfelder die Ausrichtung [...] bestimmt“ (ebd.: 1037). Auch die Bewertung des Kooperationsergebnisses erfolgt auf strategischer Ebene (vgl. ebd.).

2.2.1.2 Koordination als Instrument

Koordinationsinstrumente oder Koordinationsmechanismen sind Regelungen, welche Interdependenzen (zwischen den Kooperationsunternehmen oder innerbetriebliche Interdependenzen) beherrschen und so eine Abstimmung und Ausrichtung der Tätigkeiten auf das gemeinsame Kooperationsziel hin möglich machen (vgl. Hirschmann 1998: 18). Dieses Verständnis liegt dieser Arbeit zugrunde. Koordinationsinstrumente, welche in allen Tätigkeitsbereichen eingesetzt werden können, können in

28 Eine gängige Methode des Projektmanagements ist die sog. RASI-Methode für die Koordination der Verantwortlichkeiten und die Job-Split-Methode für die Koordination der konkreten anfallenden Tätigkeiten auf einer Ebene unter der Verantwortlichkeitsebene (Schiffere; v. Reitzenstein 2018: 103 ff.). Der Name leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Responsible (R), Approval (A), Support (S) und Informed (I) ab. Die RASI-Charts liefern eine klare Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Mithilfe dieser Methode können Job Splits erstellt werden, welche dann die detaillierten arbeitsteiligen Tätigkeiten darstellen.

29 Unter Job Split wird hier eine besondere Form der Arbeitsteilung auf zwei unterschiedliche Arbeitsplätze im deutschen OEM und chinesischen Joint Venture verstanden. Mithilfe der Job-Split-Methode wird festgehalten, welches Unternehmen für welche konkreten Tätigkeiten zuständig ist.

diese drei Kategorien (vgl. Khandwalla 1975: 140 ff.; Anderer 1997: 129 ff.; Hamel; Prahalad 1983: 349) eingeteilt werden:

- strukturelle Koordinationsmechanismen, welchen die Entscheidungs-zentralisation und -formalisierung sowie die formale Einbindung der beteiligten Organisationseinheiten (OEs) in eine organisatorische Grundstruktur zuzuordnen sind,
- technokratische Koordinationsmechanismen, welche durch Instrumente oder Vorgehensweisen zur Festlegung des Standardisierungsgrades von Prozessen, der Planungs- und Kontrollinstrumente sowie des Einsatzes von Informations- und Kommunikationssystemen gekennzeichnet sind,
- personenorientierte Koordinationsmechanismen, welche die persönliche Kommunikation und Interaktion fokussieren.

Diese Mechanismen sind der formalen Koordination beizuordnen und sind eng angelegt an die drei Dimensionen Struktur-, System- und Personalsteuerung. Neben diesen – in Anlehnung an formale und informelle Kooperation (vgl. Kap. 2.1.2.4) – ist davon auszugehen, dass es auch informelle Koordinationsmechanismen gibt (vgl. Zentes et al. 2005: 950 f.). Diese werden in der nachstehenden Tabelle gelistet:

Tabelle 1: Formale und informelle Koordinationsmechanismen

Formale Koordinationsmechanismen	Informelle Koordinationsmechanismen
Steuerungsmaßnahmen, w. z. B. Controlling, Strukturen, entsprechen einem Referenzrahmen (vgl. Spekman et al. 1998: 759) und haben eine Planungs- und Kontrollfunktion (vgl. Anderer 1997: 163 f.)	Informale Strukturen fördern persönliches Commitment und Vertrauen, schaffen Zugang zu persönlichen Informationen und unterstützen die Entwicklung informeller Netzwerke (vgl. Spekman et al. 1998: 759; Larson 1992)
Formale Regelungen sind Zusammenarbeitsgrundlage und dienen der Konfliktvermeidung (vgl. Balling 1997: 109 ff.)	Vertrauen, reziproken Verhaltensnormen und sozialen Beziehungen komme mehr Bedeutung zu als Verträgen
Zu hoher Formalisierungsgrad birgt Inflexibilitäts- und Anpassungsschwierigkeitsgefahr (vgl. Balling 1997: 110 f.; Anderer 1997: 163 f.), durch geringe Formalisierung können Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeitenden gefördert werden (vgl. Burr 1999: 1164)	
Ungeschriebene Verhaltensregelungen haben hohe Relevanz und stehen zwischen formalen und informellen Steuerungsmechanismen. Diese ermöglichen Selbststeuerung, -koordination und -entwicklung.	

Koordination erfolgt durch Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung (vgl. Schwegler 2007: 191). Koordiniertheit im Sinne von Zusammenarbeit ist gekennzeichnet „durch das zielorientierte Handeln untereinander abgestimmter Akteure und bezieht sich in hohem Maße auf vorgegebene Strukturen, Ablaufdiagramme, Arbeitspläne, Rollenzuteilungen, Regeln und eingespielte Routinen“ (Vollmer 2016: 253). Operativ wird Koordination gesteuert durch Prozesse. Dabei bedarf es der „Kommunikation zwischen den Akteuren zur Abstimmung gemeinsamer Tätigkeiten, sie beruhen auf Regeln und Normen wie etwa Reziprozität oder gegenseitiger Unterstüt-

zung“ (ebd.). Meistens entsteht Koordination durch kombinierte Koordinationsmechanismen. Für die Koordination einer Zusammenarbeit werden zwei oder mehrere differente Arbeitswelten zusammengebracht – mit allen Aspekten, die für eine Kooperation als erforderlich erachtet werden: Unternehmenskultur aber auch IT-Systeme, Arbeitsweisen und Wissensstände, Prozesse und Organisationsstrukturen müssen dafür aufeinander abgestimmt werden. Für eine gelingende Koordination sind folglich unterschiedliche Fähigkeiten notwendig (fachliche Fähigkeiten, wie inhaltliches Wissen über die Entwicklungsumfänge in den einzelnen FBs, aber auch Wissen über Grund, Vorgehensweise und Ziele der Kooperation sowie über Prozesse und Strukturen des Kooperationsunternehmens und Sozialkompetenz, wie kommunikative Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit) (vgl. Schwegler 2007: 191). Nach Antoni ergeben sich durch die Koordination von Arbeitsteilung höhere Kooperationsanforderungen für das Personal:

„Deutlich mehr Kooperationsanforderungen und -möglichkeiten ergeben sich, wenn mehrere Beschäftigte gleichzeitig arbeitsteilig, d. h. mit unterschiedlichen Aufgaben am gleichen Arbeitsgegenstand arbeiten, wie z. B. in einer Entwicklungsgruppe oder bei der gemeinsamen Montage einer Pkw-Seitentür in einer Montagebucht“ (Antoni 1998: 158).

Welche Anforderungen sich bei dieser arbeitsteiligen Zusammenarbeit stellen, „wird wesentlich durch die Inhalte der Arbeitsaufträge bzw. Arbeitsaufgaben und durch ihre Aufteilung bestimmt“ (ebd.: 157; vgl. Kap. 2.2.1.1) und variiert „mit dem Grad der Bestimmtheit oder Unbestimmtheit von Ziel- und Mittelvorgaben für die Arbeitsaufgabe“ (Fischer 2000: 134). Unabhängig von den Inhalten erfordert Arbeitsteilung Koordination, die Definition von „Kooperationsbeziehungen“ (ebd.) und ist damit eng mit dem Kooperationsbegriff verknüpft. Selbstverständlich erfordert Arbeitsteilung Aufgaben, welche so strukturiert sind, dass sie eine verteilte Bearbeitung zulassen. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird Arbeitsteilung im Sinne einer ökonomischen Aufgabenerledigungsform wiederum als zentrales Argument für Kooperationen gesehen (vgl. Antoni 1994; Tjosvold et al. 2003).

2.2.2 Koordinationsmodelle

Ähnlich wie Kooperation kann auch Koordination in Modellen schematisch abgebildet werden. Dies erfolgt im Folgenden ebenfalls aus differenter wissenschaftlicher Perspektive mit dem Anspruch, möglichst viele Facetten von Koordination in zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit einzufangen, um so ein umfangreiches Koordinationsbild zeichnen zu können.

2.2.2.1 Koordination aus organisationstheoretischer Perspektive

Aus organisationstheoretischer Perspektive ist für die Betrachtung von Koordination das Verstehen von Arbeitsteilung notwendig. Kooperation erfordert in irgendeiner Weise Arbeitsteilung und Arbeitsteilung will koordiniert werden, denn das „Wesen geteilter Arbeit ist die Übernahme von Teilfunktionen, Teilhandlungen einer kooperativen Arbeit/Handlung durch Individuen, welche durch vor allem sprachliche Kom-

munikation geregelt wird“ (Giest 2006: 19). Geteilte Arbeit oder Arbeitsteilung ist ein „[t]ypisches Merkmal moderner Produktionsvorgänge“ (Siebe 2016: 44) und existiert in unterschiedlichen Ebenen. Eine internationale Arbeitsteilung besteht zwischen Staaten, welche sich auf unterschiedliche Produkte spezialisieren und diese im internationalen Handel austauschen. Auf der Ebene der Wirtschaft weist diese verschiedene Wirtschaftszweige und Branchen auf. Dies wird als sektorale Arbeitsteilung bezeichnet. Weiter kann differenziert werden zwischen- und innerbetrieblicher Arbeitsteilung. Unternehmen, die mehrere Produktionsstandorte haben, lassen ihre Produkte arbeitsteilig fertigen, ergo im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Unter innerbetrieblicher Arbeitsteilung können die unterschiedlichen Berufsgruppen (z. B. die Berufsgruppe der Ingenieurinnen und Ingenieure) subsummiert und innerhalb dieser die verschiedenen Spezialisierungen (z. B. können Ingenieurinnen und Ingenieure in der technischen Entwicklung oder im Qualitätsmanagement tätig sein) eingeordnet werden (vgl. ebd.: 45). In dieser Ausarbeitung liegt der Fokus auf der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Aus organisationstheoretischer Perspektive wird Arbeitsteilung als Methode zur Produktivitätssteigerung eingesetzt. Wird davon ausgegangen, dass ein gewisser Lerneffekt einsetzt, wenn Tätigkeiten häufig wiederholt werden, kann gezielte Arbeitsteilung positiv zur Produktivität beitragen. Im Taylorismus wird davon ausgegangen, dass sich die Produktivität bei immer kleinerer Arbeitsteilung beliebig steigern lässt. Diese Ansicht wurde im Zeitalter der industriellen Gruppenfertigung abgelöst von der Überzeugung, dass Tätigkeitszerlegung kostenintensiv ist und es einen optimalen Grad an Arbeitsteilung gibt. Die Kapitalintensivierung durch Fixkostendegression, zu welcher es erst kommen kann, wenn Fixkosten auf eine größere Produktionsmenge verteilt werden können, ist ein weiterer Aspekt der Arbeitsteilung (vgl. ebd.). Diese Merkmale beschreibt Adam Smith im nachfolgenden Zitat aus seinem Werk *Wealth of Nations*:

„Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern. [...] Ein Arbeiter, der noch niemals Stecknadeln gemacht hat und auch nicht dazu angelehrt ist [...], könnte [...] täglich sicherlich keine zwanzig Nadeln herstellen. Aber so, wie die Herstellung von Stecknadeln heute betrieben wird [...], zerfällt sie in eine Reihe getrennter Arbeitsgänge, die zumeist zur fachlichen Spezialisierung geführt haben. [...] Um eine Stecknadel herzustellen, sind somit etwa 18 verschiedene Arbeitsgänge notwendig, die [...] jeweils verschiedene Arbeiter besorgen [...].“ (Smith 2003: 9)

Smith führt weiter aus, dass er seine Manufaktur gesehen habe, in der pro Beschäftigte täglich rund 4.800 Nadeln gefertigt wurden. Die Logik der Arbeitsteilung kann nach Reichwald und Piller (2009: 64 ff.) mit zwei unterschiedlichen Konzepten erklärt werden. Mit dem Konzept der „wissensökonomischen Reife“ nach Dietl (1993), welches den Reifegrad der Produktdaten zum Zeitpunkt der Datenübergabe beschreibt und empfiehlt, Tätigkeiten so zu bestimmen, dass zwischen ihnen lediglich eine geringe Interdependenz besteht. Hohe Interdependenz der Tätigkeiten ist zu vermeiden, da hohe Transaktionskosten anfallen, wenn beispielsweise das Wissen schwer artikulierbar ist. Dies kann bei durch Erfahrung erworbenes Wissen der Fall sein (vgl. Reichwald; Piller 2009: 64). Die Tätigkeiten, welche an das Kooperationsunternehmen über-

geben werden, weisen idealerweise einen hohen Grad an wissensökonomischer Reife auf, d. h. ein ressourcenintensiver Wissenstransfer wird nicht nötig, da die Produktdaten so weit entwickelt sind, dass eine Weiterentwicklung ohne weiteres Wissen möglich ist (vgl. ebd.: 64 f.). Das Konzept der „sticky information“ (von Hippel 1994) bezieht sich auf den Wissenstransfer zwischen Produkthersteller und Kunde. „Stickiness“ definiert von Hippel als „the incremental expenditure required to transfer a unit [of information] from one place to another, in a form that can be accessed by the recipient. When this expenditure is low, information stickiness is low; when it is high, stickiness is high“ (ebd.: 430). Merkmale von Informationen haben dann eine hohe *Stickiness*, wenn z. B. impliziteres Wissen, Spezifität von Informationen, Grad und Art der Codierung zum Tragen kommen (vgl. Nelson 1982; Pavitt 1987; Polanyi 1958; Rosenberg 1982). Zudem können Merkmale der/des Informationssuchenden, u. a. durch deren/dessen Vorwissen oder Qualifikation, oder in der Kapazität der Informationsaufnahme, z. B. durch fehlende Instrumente oder das Fehlen von komplementären Informationen (vgl. Cohen; Levinthal 1990), zu einer hohen *Stickiness* führen. Diese beiden Konzepte der Arbeitsteilung legen zwei Prämissen an die Gestaltung der Arbeitsteilung nahe:

- Jede Arbeitsteilung hat eine Datenübergabe oder einen Wissenstransfer zur Voraussetzung. Tätigkeiten bzw. die Daten, welche an das Kooperationsunternehmen im Rahmen der Arbeitsteilung übertragen werden, sind idealerweise abgeschlossen und besitzen somit einen hohen Grad an wissensökonomischer Reife.
- Arbeitsteilung ist das Zerlegen eines Prozesses in Teilaufgaben (vgl. Dietl 1993; von Hippel 1990). Die Tätigkeiten bringen (nach dem sticky-information-Ansatz) überwiegend implizites Wissen des Kooperationsunternehmens zum Einsatz.

Die Arbeitsteilung zwischen den Kooperationsunternehmen erfolgt idealerweise abhängig von der Existenz notwendiger Fähigkeiten und (maschinellem, (Software) technologischer, personeller o. ä. Infrastruktur im Unternehmen. Um die Tätigkeiten, die im Rahmen der Arbeitsteilung aufgeteilt werden, zu erhalten, wird der PEP in Teilaufgaben zerlegt. Der PEP wird ursprünglich vom OEM dominiert und dessen Tätigkeiten werden durch das Eingehen einer Kooperation zum Kooperationsunternehmen verlagert (vgl. Reichwald; Piller 2009: 66).

Der Psychologe Wolfgang G. Weber (1999) differenziert als theoretisches Rahmenkonstrukt für die Theorie der kollektiven Handlungsregulation verschiedene Merkmale einer *gemeinsamen Aufgabenorientierung*, deren Geltung auf die Arbeitsteilung übertragen werden kann. Nach Weber ist eine gemeinsame Aufgabenorientierung durch „gemeinsame Einstellungs- und Erlebnismuster“ (ebd.: 206) der Kooperationsbeteiligten gekennzeichnet, welche nachfolgende Komponenten umfassen:

- a) Ein hohes Maß an „Akzeptanz der gemeinsamen Aufgaben und Verantwortung“ (ebd.) für anfallende Tätigkeiten (im Sinne der Übernahme auch unliebsamer Tätigkeiten, weil sich die/der Agierende verantwortlich fühlt) ist ein bedeutendes Merkmal.
- b) Die Bereitschaft der Agierenden, sich „gegenseitige Unterstützung und Förderung“ (ebd.) zu geben, „Wissen und Fertigkeiten zu vermitteln“ (ebd.) und „einander

der vor Fehlern und Frustrationen zu bewahren“ (ebd.) sowie sich in das Befinden und die aktuelle Handlungssituation des jeweiligen Kooperationspartners hineinzusetzen“ (ebd.), ergo eine „Perspektivenübernahme“ (ebd.), ist ebenfalls ein Merkmal für gemeinsame Aufgabenorientierung.

- c) Das Einbringen der eigenen Leistung und das Wahrnehmen, dass die eigene Leistung ein „nützlicher Beiträge für ein gemeinsames Produkt“ (ebd.) ist, stellt ein weiteres Merkmal dar. Die Nützlichkeit der eigenen Leistung wird idealerweise von den anderen Kooperationsbeteiligten bestätigt werden.

Für die Förderung der Kooperationsbeteiligten bei der Koordination sind – neben anderen Modellen – Modelle zur Unterstützung der informellen, erfahrungsgeliteten Kooperation (vgl. Bolte; Porschen 2006: 65 ff.; Bolte 2008: 59 ff.; vgl. Kap. 2.1.2.4) und zum anderen Modelle des „Commitment-Managements“ (Petersen; Köter 2008: 246 ff.) denkbar.

2.2.2.2 Koordination aus arbeitspsychologischer Perspektive

Kooperation differenziert sich von der bloßen *Koordination* durch das bewusste, planvolle Herangehen bei der Zusammenarbeit und durch gegenseitige Abstimmungsprozesse. In Kooperationen ebenso wie bei erfolgreichem individuellem Handeln sind Orientierung, überlegte Zielsetzung, das Ableiten von Maßnahmen und die Verarbeitung von Rückmeldungen wichtig (Hacker 1998: 157). Messing und Werani schreiben: „Um gemeinsam handeln zu können, müssen sich Subjekte in ihren Handlungen koordinieren lernen“ (Messing; Werani 2009: 6). Die Handlungen, Aktivitäten und somit auch die Arbeitsteilung einer Zusammenarbeit müssen zunächst koordiniert werden. Die Koordination ist folglich eine Notwendigkeit, damit Zusammenarbeit stattfinden kann. Wenn keine gleichen Kooperationsziele antizipiert werden und unterschiedliche Interessen oder Motive für eine Zusammenarbeit bestehen, kann dies daran liegen, dass die Kooperationsunternehmen in einem Wettbewerbsverhältnis stehen und miteinander konkurrieren. Konkurrenz bei den Kooperationsunternehmen kann zum Scheitern der Kooperation führen (vgl. Bierhoff 1998: 21). Im Koordinationsverständnis von Malone und Crowston (1994), die Koordination als „the act of managing interdependencies between activities performed to achieve a goal“ (ebd.: 88) verstehen, stehen gemeinsame Ziele sowie die Interdependenz der Agierenden im Zentrum. Diese Interdependenz tritt bei arbeitsteiliger Zusammenarbeit zwischen Aktivitäten mehrerer Agierenden auf und ist die Ursache für die Entstehung von Koordinationsbedarf (vgl. Bodendorf; Robra-Bissantz 2003: 146; Hertweck 1998: 28). Koordination wird folglich unumgänglich, wenn Interdependenzen zwischen Aktivitäten auftreten. Diese Koordination von Zusammenarbeit geschieht im Wesentlichen durch Kommunikation, sei es verbale, nonverbale oder mithilfe von Arbeitsobjekten. Bolten und Porschen (2006) bezeichnen diese Arbeitsobjekte, mit deren Hilfe Kommunikation stattfindet, als „Quasi-Akteure“ (ebd.: 60). Messing und Werani ergänzen dies Kommunikationsmittel, indem sie davon ausgehen, dass Kommunikation auch durch Schreiben oder Zeichnen geschehen kann. Die Koordination von Zusammenarbeit wird ergo durch Kommunikation ermöglicht. Dies setzt jedoch voraus,

dass Kommunikation zwischen den Kooperationsunternehmen überhaupt möglich ist. „Koordination erfordert einerseits handelnd, emotional oder sprachlich zum Ausdruck fähig zu sein und andererseits zu verstehen“ (Messing; Werani 2009: 6) – eine Notwendigkeit, damit Koordination möglich wird.

Das arbeitspsychologische Kooperationsmodell von Wehner und Kollegen, das im Folgenden näher erläutert wird, beschreibt die Koordination von Zusammenarbeit prozesshaft und schließt „die Lücke [...] zwischen den sozialpsychologischen Theorien der Kooperation [...] und den aus den Betriebs- und Wirtschaftswissenschaften stammenden, strategisch orientierten Kooperationskonzepten“ (Vollmer 2016: 258). Das Modell von Wehner und Kollegen (1996) knüpft an das Modell des expansiven Lernens von Engeström (1987) an und bezieht sich implizit auf die von Friedrich konzipierte „technische Veränderungsaufgabe“ (Weber 1997: 83) sowie auf die „gemeinsame[n] Aktivitäten zur Behebung organisatorischer Probleme“ (ebd.: 83 f.). Darüber hinaus erweitert das Modell klassische Ansätze aus der Arbeitspsychologie (vgl. Hacker 1998; sowie in jüngerer Zeit Ulrich 2005) durch eine prozessuale Perspektive (vgl. Vollmer 2016: 257). Dabei rückt es eine spezielle Funktion der Kooperation und Kommunikation in den Vordergrund, nämlich die Bewältigung „von nicht antizipierte[n], unerwartete[n] Ereignisse[n] (Störungen) im Arbeitsalltag“ (Wehner et al. 1996: 46), und stellt damit eine „makroskopische Analyseperspektive“ (Weber 1997: 84), welche die „Interdependenz und Interaktion von Arbeitssystemen fokussiert und insbesondere die Regulierbarkeit auftretender Schwankungen und Störungen untersucht“ (ebd.), dar. Im Fokus stehen die interpersonale Kooperation der Kooperationsbeteiligten und deren Kommunikation in Form von „Abstimmungs- und Problembewältigungsaktivitäten“ (Vollmer 2016: 257) sowie „Entscheidungsprozesse[n]“ (ebd.). In der Betrachtung der Kooperation als prozessuales Geschehen und mit dem Fokus auf der Interaktions- und Beziehungsebene der Kooperationsbeteiligten hat das Modell ein Alleinstellungsmerkmal. Die Autoren gehen davon aus, dass Arbeitspersonen in der betrieblichen Lebenswelt eine „initiale Koordiniertheit“ (Wehner et al. 1996: 45) vorfinden, mit der ihre sachlichen und hierarchischen Arbeitsbeziehungen geregelt sind (z. B. die Beziehung zwischen Kaufleuten und Technikerinnen bzw. Technikern oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen). Unerwartete Ereignisse sorgen dafür, dass sich diese initiale Koordiniertheit als restaurationsbedürftig (ebd.) erweist und eine „korrektive Kooperation“ (ebd.: 46) erforderlich macht. Wenn die Kooperationsbeteiligten dies erkennen und darüber hinaus noch einsehen, dass durch korrektive Handlungen Fehlursachen nicht grundsätzlich beseitigt werden können, kann durch „expansive Kooperation“ (ebd.) der Entschluss zur Erneuerung der bisherigen Arbeitsorganisation getroffen werden. In der Phase der „Ko-Konstruktion“ (ebd.: 47) suchen die Agierenden nach neuen Möglichkeiten der Abstimmung ihrer Arbeitstätigkeit und erproben diese. Die abschließende Phase der „remediativen Koordination“ (ebd.: 49) institutionalisiert dann diese Innovationen in der betrieblichen Arbeitsorganisation. Das Modell zeigt, dass es differente Stufen von Koordiniertheit gibt. Idealerweise wird die letzte Stufe (*remediative Koordination*) erreicht, sodass eine Implementierung neuer,

entscheidender Aspekt. Ein geeignetes Unternehmen zeichnet sich durch seine Unterschiedlichkeit, durch andere Fähigkeiten, Qualifikationen oder Ressourcen aus, aber auch (Verhaltens-)Merkmale der individuellen Agierenden spielen eine Rolle. Gerade diese Unterschiedlichkeit „stimuliert das Zusammenwirken und stiftet Tätigkeit, Kultur, den sozialen Verkehr“ (Giest 2006: 15), kann jedoch „nur genutzt werden, wenn sie in ein koordiniertes Zusammenwirken verschiedener Individuen eingebracht wird“ (ebd.). Immer wenn ein gemeinsames Ziel, ein Gegenstand, eine Intention oder gemeinsame Tätigkeiten angestrebt werden, „entsteht die Notwendigkeit der Koordination individueller Tätigkeiten in Hinblick auf das gemeinsame Bedürfnis, Ziel und den Gegenstand“ (Giest 2014: 119) und diese Koordination erfolgt über intentionale Kommunikation.

„Im Sinne eines Plausibilitätsbeleges stelle man sich ein Musikorchester vor. Nur das koordinierte Zusammenwirken der unterschiedlichen Instrumente, bzw. besser der Musizierenden, stellt den Eigenwert des Orchesters dar. Im Orchester entsteht das musizierende Gesamtsubjekt dadurch, dass völlig unterschiedliche individuelle Musiker koordiniert mit ihren Instrumenten vor allem ihre Unterschiedlichkeit beim Musizieren einbringen, um ein Gesamtkunstwerk – Orchestermusik – gestalten zu können“ (Giest 2006: 15).

Es geht ergo um Handlung, welche es auf ein gemeinsames Ziel hin zu koordinieren gilt. Handlung unterscheidet sich von Verhalten durch eine Ziel- und Zweckmäßigkeit, also durch eine Intention. Intention umfasst Willen und Handlung. Der Soziologe May Weber nennt es den „subjektiven Sinn“ und Alfred Schütz bezeichnet dies als „um-zu-Motiv“. Damit gemeint ist die Absicht als Abgrenzungskriterium der Handlung von Verhalten (vgl. Linke et al. 1994: 173; Wright 1974: 85 ff.). Damit sich die Intention der Agierenden auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten kann, hat die „kommunikative Intention“ (Ungeheuer 1987: 37) der Agierenden aufeinander gesichert zu sein (vgl. auch Kap. 2.3).

2.2.2.4 Koordination aus pädagogischer Perspektive

Berger und Walden betrachten Koordination von Zusammenarbeit aus pädagogischer Perspektive und differenzieren Aspekte der Koordination in eine Ziel- und eine Instrumentenebene. Die Autoren beschreiben diese Aspekte im Rahmen ihrer Lernortkooperationsforschung. Im Folgenden werden die Grundannahmen dieser Aspekte auf den Forschungsgegenstand der Unternehmenskooperationen übertragen und ggf. sprachlich leicht abgewandelt. Demnach ergeben sich auf der Koordinationszielenebene folgende Aspekte (vgl. im Kontext der Lernortkooperationen: Berger; Walden 1995: 139 ff.):

- a) Koordination kann ein Kooperationsverständnis bei den Kooperationsbeteiligten entwickeln, das fähig ist, die formale Kooperationsbeziehung zwischen den Agierenden zu verstärken. Angestrebt werden kann ein methodisches Kooperationsverständnis (vgl. Kap. 2.1.2.5) bei den Agierenden, da die Kooperation vor Ort oder via Telefonate von den Agierenden selbst zu leisten ist und deshalb idealerweise ein entsprechendes Verständnis bei jedem einzelnen vorhanden ist (vgl. im

Kontext der Lernortkooperationen: Pätzold et al. 1995: 31). Das Kooperationsverständnis der Agierenden ist ein komplexes Phänomen, das zweifelsohne nicht durch einfache Maßnahmen *angepasst* oder gar durch Vorschriften „erzungen“ (Berger; Walden 1995: 141) werden kann.

- b) Um eine nachhaltige Kooperationsbeziehung aufzubauen und Kommunikationsstörungen zu verhindern, können die informellen Beziehungen zwischen den Agierenden durch das Abbauen von Vorurteilen verstärkt werden (vgl. ebd.: 139). Auch dieses Ziel kann durch Koordination erreicht werden.
- c) Durch Koordination können Formen der Zusammenarbeit geschaffen werden, wie beispielsweise durch das Etablieren von u. a. Arbeitskreisen, Ausschüssen, Gremien oder Ähnliches als Möglichkeit zur Kontakttherstellung. Aber auch das Erarbeiten, Abstimmen und Verbreiten von Arbeitsprozessen stellt ein Koordinationsziel dar. Gegenstand dieser Zusammenkünfte sind weniger „Kooperation um der Kooperation willen“ (ebd.). Dies könne durch gemeinsame Projekte oder Besuche erfolgen.

Auf Instrumentenebene, ergo Instrumente, welche zu den oben genannten Zielen führen können, werden von den Autoren folgende Aspekte genannt:

- a) Die Autoren nennen *Normen* als Stellschraube, weisen jedoch unmittelbar darauf hin, dass „die Möglichkeit, durch Normen direkt zu einer Intensivierung der [...] [K]ooperation zu gelangen, als sehr begrenzt“ (ebd.: 141) einzustufen ist. Rechtliche Rahmenbedingungen seien eine effektivere Stellschraube. Die Kooperation ist offiziell zu thematisieren und im Zuge dessen von den Unternehmen aus zu gestalten und umzusetzen. Ein Machtgefälle zwischen Kooperationsunternehmen ist aufzulösen.
- b) *Appelle* seien „angemessener“ (ebd.), als Normen und entfalten ihre Wirksamkeit durch argumentativ qualitative Inhalte sowie durch das Verwenden von Empfängermerkmalen (Selbstbild, soziale Umfeld), wobei der Empfänger selbstverständlich zu erreichen ist (vgl. Wiswede 1981). Inhalt sind die Bedürfnisse der Agierenden sowie die Problemlagen der Zusammenarbeit. Durch „wissenschaftlich abgestützte[...] und praxisbezogene[...]“ (Berger; Walden 1995: 141) Zusammenarbeitsmodelle können diese Apelle abgesetzt werden. Auch an dieser Stelle weisen die Autoren darauf hin, dass die Wirkung von Apellen dennoch begrenzt ist und andere Instrumente, welche unmittelbaren Einfluss auf die Zusammenarbeit haben, hinzuzukommen haben.
- c) Aber auch Apelle alleine sind nicht ausreichend, weshalb Institutionen geschaffen werden, welche „eine systematische und kontinuierliche Aufbereitung von Themen und Aspekten, die eine Zusammenarbeit [...] erfordern“ (ebd.: 142), zur Aufgabe haben.

Des Weiteren weisen die Autoren darauf hin, dass die Weiterentwicklung oder Intensivierung von Kooperation durch Koordination prozessual gedacht werden muss und einen ständigen Lernprozess darstellt, „der nicht auf ein von vornherein festzulegen-

des und genau zu beschreibendes Resultat führt“ (ebd.). Dies bedeutet folglich, dass Kooperationsziele aus pädagogischer Perspektive (im Kontext von Lernortkooperationen bzgl. Lernprozessen) nicht antizipiert werden können. Die Ziele von Unternehmenskooperationen sind jedoch, wie zuvor ausführlich beschrieben, von den Agierenden gemeinsam (sic!) zu antizipieren.

Aus wirtschaftspädagogischer Perspektive beschreiben Euler und Hahn (2014) Koordinationsmechanismen in der Gestaltung sozialer Beziehungen, deren Art „einen zentralen Einfluss auf das Wohlbefinden der Partner“ und „auf deren Leistungsfähigkeit“ (ebd.: 436) hat.

Die Beziehungsentwicklung sei „ein Prozess, in dem vorgegebene Regeln zur Diskussion gestellt werden und sich neue herausbilden können. Häufig wird eine soziale Beziehung über einen Kernbegriff erfasst, der zugleich das Handeln der Kommunikationspartner koordiniert“ (ebd.).

Die nachstehende Abbildung zeigt nach Euler und Hahn, welche Koordinationsmechanismen soziale Beziehungen gestalten können.

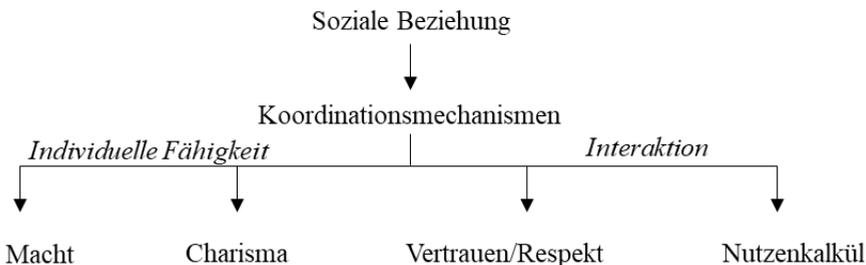


Abbildung 9: Koordinationsmechanismen in der Gestaltung sozialer Beziehungen (Quelle: eigene Darstellung nach Euler; Hahn 2014: 437)

Macht bezeichnet Weber als „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ (Weber 1956: 28). Macht beruht auf Autorität, die jemandem verliehen wird und die Möglichkeit mit sich bringt, Sanktionen zu verteilen. *Charisma* dagegen basiert auf einer individuellen, außergewöhnlichen Eigenschaft, wie körperliche Attraktivität, intellektuelle Fähigkeit, Tugend oder Ehrlichkeit. Auch Charisma kann zu einer Machtquelle werden (z. B. bei politische Führungsfiguren), doch ist da zu prüfen, ob diese Personen gegen Widerstände ihren Willen durchsetzen können. *Vertrauen und Respekt* bezeichnen eine Beziehungsform, bei welcher ohne Prüfung den Aussagen der Gesprächsbeteiligten getraut wird. *Respekt* sieht Sennett dann als gegeben, wenn die Bedürfnisse eines anderen Menschen ernst genommen werden, auf diese eingegangen wird und die Gegenwart des anderen Menschen einen Unterschied macht (vgl. Sennett 2003: 51 f.). In einer Austauschbeziehung ist *Nutzen* charakteristisch, denn beide Seiten investieren in die Beziehung und wollen dann auch eine Gegenleistung (vgl. Euler; Hahn 2014: 437). „Während die beiden erstgenannten Koordinationsmechanismen“ die/den Kooperationsbeteiligten „in den Vordergrund stell[en], betonen die beiden letztgenannten die Interaktionen

zwischen“ den Kooperationsbeteiligten. „Insgesamt ergibt sich auf diese Weise eine Typologie, um die Beziehung zwischen den Interaktionsakteuren zu beschreiben. Sie sagt jedoch noch nichts über deren empirische Ausprägung in der didaktischen Praxis aus“ (ebd.: 437 f.).

2.3 Zwischenmenschliche Kommunikation im Kontext kooperativen Handelns

In den bisherigen Ausführungen ist immer wieder das Stichwort *Kommunikation* gefallen. *Kommunikation* ist für Zusammenarbeit erforderlich, kann mit kooperativem Handeln gleichgesetzt werden und ist ein Koordinationsmechanismus. In diesem Kapitel wird die Aufmerksamkeit ganz auf *Kommunikation* gelenkt unter der Fragestellung nach dem Maß an Einfluss, welchen *Kommunikation* im Kooperationskonstrukt hat. Dazu wird zunächst der Kommunikationsbegriff definiert und als Instrument (vgl. Kap. 2.3.1.1), als Mechanismus (vgl. Kap. 2.3.1.2) und als Interaktion (vgl. Kap. 2.3.1.3) erörtert. Welche Rolle *Kommunikation* unter dem Aspekt der Koordination beigemessen wird, wird in Kap. 2.3.2.1 behandelt und unter dem Aspekt der Sprache in Kap. 2.3.2.2. Anschließend wird das Kommunikationskonzept der *Interkulturellen Kommunikation* und der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation (IWK) (vgl. Kap. 2.3.3) aufgezeigt. Kommunikation ist mehr als nur Sprache, kann formell oder informell stattfinden, wird von Kultur beeinflusst und ist auf Kooperation bezogen. Kommunikation ist eng mit den anderen Begriffen (Kooperation und Koordination verbunden) – in besonderer Weise ist der Begriff allerdings mit dem Kulturbegriff konnotiert.

In einer interkulturellen Kooperation wird das Verstehen der Kooperationsbeteiligten erschwert, zum einen durch unterschiedliche Muttersprachen, zum anderen durch unterschiedliche kulturelle *Lebenswelten* (vgl. Bolten 2018: 113 ff.). Das Finden eines „geteilte[n] Wissensfundus“ (Bolte; Porschen 2006: 14), der für das Verstehen wichtig ist, wird daher erschwert. Dies führt zu der Frage, wie interkulturelles kooperatives Handeln gestaltet sein kann, damit *Verstehen* zwischen den Kooperationsbeteiligten möglich ist. Um auf diese Frage eine Antwort zu finden, muss zunächst der Begriff des *interkulturellen Handelns* terminologisch eingegrenzt werden. Dazu ist es unverzichtbar, den Multikulturalitätsbegriff zu definieren und von dem Begriff der *Interkulturalität* abzugrenzen – oder mindestens den Versuch dazu zu wagen. Anschließend werden die drei Stufen von *Multikulturalität* nach Bolten erläutert und Rückschlüsse auf den Untersuchungsgegenstand gezogen. Eindeutig werden die Begriffe *Multikulturalität* und *Interkulturalität* in der Literatur definitorisch nicht unterschieden. Da ohne definitorische Abgrenzung jedoch keine Arbeit mit diesem Begriff möglich ist, wird im Folgenden eine Unterscheidung festgelegt. Dazu kann die etymologische Bedeutung der Wörter betrachtet werden (vgl. Kap. 2.3.1.2). Wenn die Annahme der drei Stufen von Multikulturalität (vgl. ebd.) auf eine *Kooperation* übertragen wird, dann bezeichnet *Interkulturalität* das tatsächliche Kooperieren der Ko-

operationsbeteiligten, während (die erste Stufe von) *Multikulturalität* das Nebeneinander-Existieren oder -Arbeiten beschreibt, vergleichbar mit der Situation in einer *Kollaboration*.

2.3.1 Kommunikationsbegriffe

Mit der *Kommunikation* und deren funktionalen, inhaltlichen oder verhaltenswissenschaftlichen Aspekten beschäftigen sich ganz unterschiedliche Disziplinen (vgl. Bolten 2018: 11). Dies erschwert das Finden einer einheitlichen Definition. Bereits in den 70er-Jahren sammelt Merten (1977: 29) verschiedene Definitionen von Kommunikation³⁰. Das Begriffsverständnis von *Kommunikation* differiert dabei deutlich: Während im Duden (2010: 554) mit „Verständigung untereinander, Umgang, Verkehr, Verbindung, Zusammenhang“ *Kommunikation* definiert wird, betrachtet Maser (1971 zit. n. Merten 1977: 174) den Begriff als „Transport von Mitteilungen“. Das lateinische Wort *communicare* bedeutet *Verbindung* und *Mitteilung*, woraus geschlossen werden kann, dass Kommunikation kein lineares Vorgehen ist. Bergsdorf (1971 zit. n. Merten 1977: 168) sieht *Kommunikation* als den „Prozeß des inter-individuellen Mitteilens von Informationen, Ideen und Haltungen, für den einerseits die Interdependenz in der Beziehung der Gesprächsbeteiligten und andererseits die Benutzung von Symbolen aller Arten als Vehikel für die Übermittlung der Inhalte charakteristisch ist“. Luhmann (1984: 194 ff.) definiert den Begriff als dreifachen Selektionsprozess, in dem „[d]ie erste Bezeichnung [...] die Selektivität der Information selbst [meint], die zweite die Selektion ihrer Mitteilung, die dritte die Erfolgserwartung, die Erwartung einer Annahmeselektion“. Meggle (1997: 5) betont das Handeln und sieht Kommunikation als „Handeln. Kommunikationstheorien sind spezielle Handlungstheorien“. Ähnlich betrachtet es auch Gerbner (1966 zit. n. Merten 1977: 171): „Communication is social interaction through symbols and message systems“.

Eine einheitliche Definition des Phänomens *Kommunikation* oder eine Erklärung zu diesen Definitionen wird in dieser Ausarbeitung nicht angestrebt, es wird jedoch versucht, eine Arbeitsdefinition für *Kommunikation* zu finden. Dafür muss erörtert werden, ob ein enges oder weites Kommunikationsverständnis eingenommen wird. Ungeheuer (1987: 34) nimmt ein enges Kommunikationsverständnis ein und definiert Kommunikation als eine symbolische, soziale Interaktion zwischen Menschen, wobei diese sich entweder symmetrisch, ergo gleichwertig oder von gleicher Autorität, oder asymmetrisch gegenüberstehen. Die Interagierenden *handeln* sowohl intentional, es handelt sich ergo nicht um eine einseitige Kommunikation, als auch sozial, d. h. auf die Gesprächsbeteiligten ausgerichtet, mit dem Ziel, eine intersubjektive Verständigung zu erreichen. Diese enge Kommunikationsdefinition verdeutlicht automatisch die Problematik: Diese Definition setzt voraus, dass die Interagierenden verstehen wollen und verstanden werden wollen. Die Definition macht deutlich, dass Kommunikation das Handeln der Agierenden voraussetzt. Weiter setzt sie die Fähigkeit voraus, sich mitteilen und verstehen zu können, und das indem ein gemeinsames Zei-

30 Eine ausführliche Übersicht über verschiedene Definitionen von Kommunikation ist u. a. bei Merten (1977: 167 ff.) nachzulesen.

chensystem genutzt wird, denn Kommunikation erfolgt über ein Zeichensystem, wie Signale, Symbole als Bedeutungsträger, welche durch Codierung ihre Bedeutung erlangen. Zur Decodierung muss der Empfänger zur erfolgreichen Kommunikation fähig sein und das ist er nur dann, wenn gemeinsame „Erlebnisdimensionen“ (Burkhardt 1995: 52) vorhanden sind. Die Problematik dieses dialogisch-pragmatischen Kommunikationsverständnisses³¹ liegt darin, dass sich Interagierende „in ihrem gegenseitigen Verhalten aneinander orientieren und sich auch gegenseitig wahrnehmen können“ (Jäckel 1995: 463).

Wollen sich die Agierenden nicht verstehen, wollen sie nicht verstanden werden oder können sich aufgrund fehlender Fähigkeiten (z. B. mangelnde (Fremd-)Sprach(en)kenntnisse) nicht verstehen, könnte Kommunikation und damit auch kooperatives Handeln weder gelingen noch erfolgreich sein³². Es ist jedoch zu beobachten, dass Kommunikation auch dann stattfinden kann, wenn eine dieser Voraussetzungen nicht zutrifft. Wichtig festzuhalten bleibt, dass für Kommunikation der Sender so sendet, dass der Empfänger erkennt, dass die Mitteilung an ihn gerichtet ist, und dass der Sender nicht nur intendiert, dass der Empfänger etwas Bestimmtes versteht. Sender- und Empfängeraktivitäten gilt es folglich zu koordinieren, weswegen Grice Kooperationsprinzipie und -maximen formuliert (vgl. Kap. 2.3.1.3). Ein Beispiel für eine weite Kommunikationsdefinition von Burkart (2002: 26), geht davon aus, dass jeder kommunikativ Handelnde³³ deswegen kommuniziert, weil er auf das „konstante Ziel der Veränderung“ hinsteuert, das „variable Ziel der Realisierung von Interessen“, und nicht, weil er „um des Kommunizierens willen“ kommuniziert. Auch nach Watzlawick ist „nicht nur Sprache, sondern alles Verhalten Kommunikation“ (1969: 23), denn der Mensch kann nicht nicht kommunizieren (vgl. Watzlawicks Axiom). Ein Großteil der Bedeutungsübermittlungen ist nicht verbal, sondern para- und v. a. non-verbal.

In dieser Arbeit wird Kommunikation mit kooperativem Handeln gleichgesetzt. Es wird die interpersonale Kommunikation, welche der etymologischen Bedeutung des Begriffs entspricht, betrachtet. Denn die rein mathematisch-technische Sicht der Datenübermittlung ist nicht im Ansatz ausreichend zur Beschreibung der Komplexität, die mit dem Kommunikationsbegriff einhergeht. Kommunikation wird als reziproker, wechselseitiger Austausch von Meinungen, Ideen oder Einstellungen verstanden, wobei in einer Kommunikationsinteraktion etwas Gemeinsames hergestellt wird. Kommunikationsbeteiligte können gleichzeitig Sender und Empfänger sein. Eine kommunikative Botschaft hat immer mehrere Ebenen, Aspekte und Ziele, die in unterschiedlichen Kommunikationsmodellen mit diversen Annahmen beschrieben werden (vgl. Kap. 2.3.1.1).

31 Watzlawick (1969: 22) definiert Pragmatik als „die verhaltensmäßigen Wirkungen der Kommunikation“.

32 Grundsätzlich kann zwischen einer gelungenen und erfolgreichen Kommunikation abgestuft werden. Während gelungene Kommunikation bedeutet, dass der Hörer den Sender oder Sprecher verstanden hat, ist mit erfolgreicher Kommunikation gemeint, dass der Hörer nicht nur verstanden, sondern auch akzeptiert hat (vgl. Liedtke 1987: 128 ff.).

33 Handlungen unterscheiden sich von Verhalten durch ihre Ziel- und Zweckmäßigkeit. Mehr zu Intention in Kap. 2.1.2.4. Kooperatives Handeln ist jedoch noch nicht Kooperation, denn Kooperation erfordert u. a. ein gemeinsames Ziel, ein Rahmenkonstrukt, in dem die Kooperation stattfindet, einen Kooperationsvertrag, ein Kooperationsunternehmen sowie Koordination.

2.3.1.1 Kommunikationsmodelle

Kommunikationsebenen werden in ganz differenten Kommunikationsmodellen dargestellt. Für diese Arbeit werden v. a. psychologische Kommunikationsmodelle betrachtet. Nicht-psychologische Kooperationsmodelle sind häufig interdisziplinärer Art und nähern sich dem Kommunikationsphänomen, indem Ideen unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen integriert werden. Diese Vorgehensweise genießt eine umfassende Perspektive auf den Begriff, da eine Disziplin immer auch einen eingeschränkten und differenzierten Blick auf einen Forschungsgegenstand hat. Psychologische Kommunikationsmodelle können nach der wissenschaftlichen Tradition, Komplexität sowie ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung differenziert werden, wie Krauss und Fussell nach intensiver Recherche kategorisiert haben, aber allen gemeinsam ist die Annahme der Vermittlung einer Nachricht von einer Person zu einer anderen. Krauss und Fussell differenzieren folgende Modelle (vgl. Krauss; Fussell 1996): Encoder-Decoder-Modelle, w. z. B. das Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver (1949), Intentionorientierte Modelle, w. z. B. die Maximen nach Grice (1975; vgl. Kap. 2.3.1), Perspektivenübernahmemodelle, w. z. B. die Regeln für gelingende Kommunikation nach Rogers, sowie Dialogmodelle, w. z. B. das Kommunikationsmodell von Watzlawick (1. Aufl.: 1969).

Encoder-Decoder-Modelle versuchen Antworten auf die Frage zu finden, wie Botschaften verschlüsselt, übertragen, entschlüsselt und effizient ausgetauscht werden und was dabei als Störquellen fungieren könnte. Die Annahme, welche diesen Modellen zugrunde liegt, ist die, dass Kommunikation ein Prozess ist, bei welchem innere Repräsentation mithilfe eines Codes (z. B. des der Sprache) verschlüsselt werden (= Encodierung), und der verschlüsselte Code wird über den Kommunikationskanal zu den Adressierten der Botschaft geleitet. Der Adressat muss die Botschaft wieder entschlüsseln oder decodieren. Das klassische, bekannte sog. *Transmissionsmodell* als Kommunikationsmodell der Mathematiker und Telekommunikationsspezialisten Shannon und Weaver (1949) wird hier nicht herangezogen, da es nicht die Bedeutung der Nachricht behandelt, sondern lediglich die technische Übertragung und den Empfang einer Nachricht. Shannon und Weaver verstehen unter Kommunikation den reinen nachrichtentechnischen Austausch bzw. die Übertragung von Informationen zwischen Systemen. Ihr Modell beruht auf der Annahme, dass Kommunikation aus sechs Elementen besteht und Kommunikationsstörungen auf das Fehlen einer oder mehrerer dieser Elemente zurückzuführen sind: Ausgangspunkt ist die *Informationsquelle des Senders*, mithilfe eines *Sendegeräts (Codierer)* wird die Nachricht übermittelt in Form von *Signalen*, welche über einen speziellen *Kanal* übertragen werden und vom *Empfänger* mithilfe eines *Empfangsgeräts zum Decodieren* aufgenommen und entschlüsselt werden. Dieser Kommunikationsprozess ist durch Geräusche (technische Komplikation), durch Sprache oder Übersetzung (Decodieren der Signale) oder durch Kultur (vgl. Kap. 2.4) *Störungen* ausgesetzt. Shannons und Weavers Kommunikationsmodell ist ausgesprochen statisch und einseitig (nur vom Sender zum Empfänger) gedacht und beachtet in keiner Weise den Inhalt oder die Bedeutung der Nachricht. Auch differenziert das Modell nicht, was genau oder wie viel der Empfänger versteht,

sondern fokussiert ausschließlich die technischen Anforderungen an Kommunikation. Aus diesen Gründen lässt es wenig Rückschlüsse auf eine gelingende Gestaltung von Kommunikationsprozessen zu, weshalb es in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet wird.

Ein anderes, weit verbreitetes Kommunikationsmodell, das unter Encoder-Decoder-Modelle subsumiert werden kann, ist das Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation der vier Seiten einer Nachricht des Psychologen Schulz von Thun (vgl. u. a. Schulz von Thun 2010). Das Modell greift das Konzept von Watzlawick auf, nach welchem Nachrichten eine Sach- und eine Beziehungsebene haben. Das Modell, welches sich auf Kommunikationsstörungen fokussiert, baut auf der Annahme auf, dass jede Nachricht zwischenmenschlicher Kommunikation von den vier Seiten betrachtet werden kann: Sachaspekt (Annahme: „Wie kann ich Sachverhalte klar und verständlich mitteilen?“ (ebd.: 13)), Beziehungsaspekt (Annahme: „Wie behandle ich meine Mitmenschen durch die Art meiner Kommunikation?“ (ebd.)), Selbstoffenbarungsaspekt (Annahme: „Wenn einer etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von *sich*“ (ebd.: 14, Herv. i. O.)) und Appellaspekt (Annahme: „Wenn einer etwas von sich gibt, will er [...] etwas bewirken“ (ebd.)). Dieses Modell ist aus der Sicht des Senders einer Nachricht. Schulz von Thun bezieht aber auch den Empfänger mit ein – in seinem Vierohrenmodell des Empfängers mit der Annahme, dass jeder Empfänger „prinzipiell die freie Auswahl [hat], auf welche Seite der Nachricht er reagieren will“ (ebd.: 45). Der Empfänger kann demnach auf den Sachinhalt („Nimmt die Sachinformation zur Kenntnis und bittet [ggf.] um weitere Sachinformationen“ (ebd.)), auf die Selbstoffenbarung, auf die Beziehungsebene oder auf die appellhafte Seite einer Nachricht reagieren. Auf diesen vier Seiten können jeweils Dissonanzen entstehen und die Kommunikation stören. Der Autor gibt deshalb einige Lösungswege an die Hand, nach welchen kommuniziert wird, um so zu vermeiden, dass der Empfänger die Nachricht unglücklich aufnimmt und sich beispielsweise angegriffen fühlt. Gleichzeitig warnt er selbst vor einer neuen Entfremdung durch eine „Verwissenschaftlichung des menschlichen Umgangs“ (ebd.: 255) und sieht einen Lösungsansatz dafür – genau wie Watzlawick (vgl. Watzlawick et al. 2000) – in der sog. expliziten *Metakommunikation* (vgl. ebd.: 91 ff.), durch welche weniger eine wissenschaftlich-distanzierende Rolle einzunehmen ist, als vielmehr „ein[...] vertiefte[r] Einblick in die eigene Innenwelt und den Mut zur Selbstoffenbarung“ (ebd.) gewagt wird. Metakommunikation ist folglich die Kommunikation über die Kommunikation. Kritisiert werden können die banalen Beispiele und auch Abbildungen, der fehlende Kommunikationsbegriff, welcher seinem Modell zugrunde gelegt wird, und die fehlende Erläuterung der Grundlagen des Verstehens, denn er setzt Verstehen als menschliche Gegebenheit einfach voraus. Seine Ausführungen erläutern nicht den konkreten Kommunikationsprozess. Die Abbildungen implizieren, dass bei jeder Nachricht alle vier Seiten gesendet und mit allen vier Ohren empfangen werden. Dem ist jedoch nicht so, was zu den genannten Kommunikationsstörungen führen kann und bei weiteren Überlegungen mitzudenken ist.

Die zweite Kategorie der psychologischen Kommunikationsmodelle sind nach Kraus und Fussell die intentionsorientierten Modelle. Im Fokus liegt hier die Fragestellung, wie ein Sender erreichen kann, dass der Empfänger das Gemeinte wirklich versteht, und wie Einigkeit über das Gesagte erzielt werden kann. Die Absicht des Kommunizierenden wird beleuchtet und dadurch versucht, Antworten zu finden, wie Kommunikation gelingen kann³⁴. Auch Perspektivenübernahmemodelle analysieren, wie sich Personen, die in einem Kommunikationsprozess miteinander stehen, besser verstehen können, und versuchen Antworten zu finden, wie sich Menschen in die Situation der anderen hineinversetzen, damit sie diese besser verstehen können³⁵. Dialogmodelle beschäftigen sich damit, wie eine gemeinsame Wirklichkeit zwischen den an einem Kommunikationsprozess Beteiligten konstruiert wird³⁶.

Nach der Analyse differenter Definitionen des Kommunikationsbegriffes können drei Kommunikationsebenen ausgemacht werden, welche zu methodischen Zwecken dienen können (vgl. Bolten 2018: 12). Die folgende Abbildung zeigt die drei Analyseperspektiven (beziehungsorientierte, informationstechnologische und inhaltsbezogene Kommunikation) für Kommunikationsprozesse nach Bolten (2018: 12; vgl.

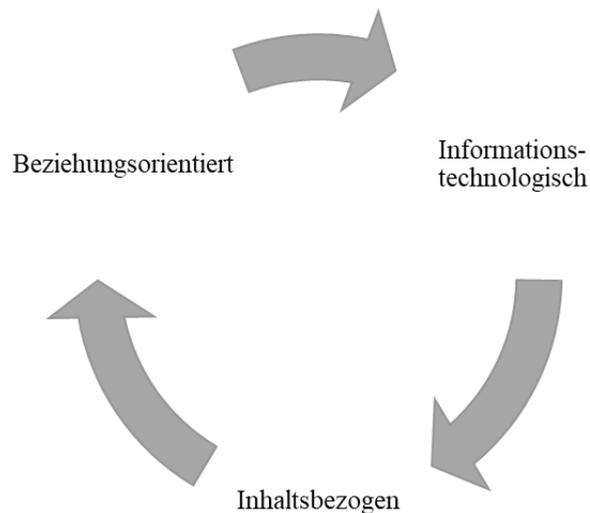


Abbildung 10: Analyseperspektiven für Kommunikationsprozesse (Quelle: eigene Darstellung nach Bolten 2018: 12)

34 Bekannt ist sind hier die Konversationsmaximen von Grice (1975). Mehr dazu in Kap. 2.3.1.3.

35 Rogers' (1991) Regeln für gelingende Kommunikation sind diesen Modellen zuzuordnen. Diese Regeln sind aus Rogers' Ansatz zur klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie abgeleitet und werden in Kap. 2.3.1.3 kurz erläutert.

36 Watzlawicks Axiome sind ein Dialog-Modell. Watzlawicks (1. Aufl.: 1969) ebenso psychologisches Kommunikationsmodell ist zirkulär, dynamisch und interaktiv und es bezieht den psychologischen Prozess von Kommunikation mit ein, indem der Autor die Position einnimmt, dass es bei menschlicher Kommunikation nicht nur auf sachlichen Austausch von Informationen ankommt, sondern auch auf die Interessensgeleitetheit von Sendern und Empfängern. Das Modell baut auf den fünf Regeln menschlicher Kommunikation auf: 1. Axiom zur Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren, 2. Axiom zum Inhalts- und Beziehungsaspekt von Kommunikation, 3. Axiom zur Interpunktion von Ereignisfolgen, 4. Axiom zu digitaler versus analoger Kommunikation und 5. Axiom zu symmetrischer versus komplementärer Kommunikation. Diese Axiome beschreiben, was Kommunikation ausmacht. Kommunikationsstörungen entstehen dann, wenn gegen eines dieser Axiome verstoßen wird.

Abb. 10). In dieser Ausarbeitung kann auf keiner dieser drei Kommunikationsebenen (Was? Wie? Wozu?) verzichtet werden, weshalb das zugrunde liegende Verständnis ein *weites* Kommunikationsverständnis ist. Kommunikation wird ergo als „Zusammenspiel von Informationen, Mitteilungen und Verstehen“ (Bolton 2018: 12) verstanden.

2.3.1.2 Kommunikation als Interaktion der Agierenden

Für ein Kommunikationsverständnis von Kommunikation als Interaktion entfernt sich der Kommunikationsbegriff von der rein technischen Perspektive der Datenübermittlung (vgl. z. B. Definition von Maser 1971). Das Phänomen *Kommunikation* kann als „symmetrisch strukturierter Prozeß“ (Shi 2003: 10) betrachtet werden. *Kommunikation* wird dann als Interaktions- und Verständigungsprozess betrachtet. Bei solch einem Prozess geht es allerdings nicht darum, dass „einer einem anderen etwas Fertiges übermittelt und dieser das Übermittelte einfach nur aufgreift oder auch zurückweist“ (Hartung 1991: 241), sondern es geht um einen „wechselseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Ideen und Einstellungen“ (Shi 2003: 10, Bezug nehmend auf Hartung 1991) sowie um das „äußerlich sichtbare, konkrete Aufeinanderwirken der Individuen innerhalb eines gemeinsamen raum-zeitlichen Bezugssystems“ (Hartung 1991: 241). Kommunikation als Interaktion meint jedoch nicht, „dass diese[...] nur in Formen der Kooperation manifestiert wird; ebenso wenig ist ausgeschlossen, daß interagierende Teilnehmer Täuschungsversuche unternehmen oder daß sie Mißverständnissen unterliegen“ (ebd.). Kommunizierende Personen können gleichzeitig Sender und Empfänger sein, wobei beide Gesprächsbeteiligte etwas Gemeinsames entwickeln – einen Text oder eine bestimmte überindividuelle Sichtweise zu einem bestimmten Gegenstand (vgl. ebd.). Diese Perspektive von *Kommunikation* entspricht deren etymologischer Bedeutung, denn der lateinische Wortstamm *communicare* hat drei Hauptbedeutungen (vgl. Duden 2012, Stichwort *communicare*):

- etwas gemeinsam machen;
- etwas mit jemandem teilen;
- mit jemandem etwas besprechen.

Zwischenmenschliches Kommunizieren ist folglich zu verstehen als (aktive) intentional-emotional bedingte und situativ eingebettete Interaktion zwischen Menschen zur reziproken Bedeutungsvermittlung und Verständigung und zum Erreichen individueller und kollektiver Ziele (vgl. Burkart 2002: 61). Die hier verwendete Definition grenzt sich von einem rein technischen Verständnis von Kommunikation ab, das v. a. in der Wirtschaftsinformatik Verwendung findet (vgl. Fleischmann et al. 2011: 231). Auf der anderen Seite grenzt sich dieses Kommunikationsverständnis von einem institutionsökonomischen Verständnis ab, das v. a. in der Betriebswirtschaftslehre Verwendung findet. In dieser Arbeit geht es um das Kommunizieren als menschliches Handeln als zwischenmenschliche Interaktion. Kommunikation steht dabei in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Individuum und den anderen (vgl. Sender-Empfänger-Modell in Kap. 2.3.1.1).

Kommunikation kann demzufolge als (zwischenmenschliche) Interaktion verstanden werden, dann es geht die Vorstellung über eine reine technische Informationsübertragung hinaus (vgl. Kommunikationsdefinition Maser 1971). Ein Kommunikationsverständnis als zwischenmenschliche Interaktion, als menschliches Handeln ist Grundlage dieser Arbeit. Kommunikation als Interaktion meint dabei einen reziproken Informations-, Meinungs-, Ideen- oder Einstellungsaustausch (vgl. Hartung 1991) und betrachtet kommunizierende Agierende gleichzeitig als Sender und Empfänger. Kommunikation kann auch als Instrument (vgl. Kap. 2.3.1.3) verstanden werden, mit dessen Hilfe Koordination stattfindet bzw. kann Koordination ohne Kommunikation nicht gelingen.

2.3.1.3 Kommunikation als Instrument der Koordination

Kommunikation ist nicht nur Interaktion zwischen Individuen, sondern das Instrument, mit welchem Koordination erfolgt. Ohne Kommunikation hat Koordination kein Medium und wird nicht gelingen, da Koordination nicht ohne Kommunikation stattfinden kann. Damit durch Kommunikation Koordination stattfinden kann, ist das *Sich-Verstehen* der Agierenden Voraussetzung (vgl. Fischer; Röben 2011: 7; Waibel 2002: 77 ff.). Folgendes Modell beschreibt, wie kommuniziert werden kann, damit das *Sich-Verstehen* gewährleistet ist:

Das Grice'sche Theorie des Meinens analysiert Mitteilungsententionen durch die Fokussierung auf die Senderintension (vgl. Grice 1989: 86 ff.; 1993: 16 ff.). Die Maximen der Kommunikation nach Grice (1975) sind ein intentionsorientiertes Kommunikationsmodell und bauen auf der Annahme auf, dass Kommunikation als kooperatives Handeln zu verstehen ist (vgl. Kap. 2.1.1.4) und somit die Verständigung zwischen Sender und Empfänger zum übergeordneten Ziel hat. Damit dieses Kommunikationsziel erreicht wird, können die Kommunizierenden ihre Nachricht so vermitteln, dass das Gegenüber diese nachvollziehen und verstehen kann. Nach Grice kommt Kommunikation nur dann zustanden, wenn die Agierenden ein gemeinsames – und sei dieses auch noch so gering – Interesse verfolgen. Divergieren können die wörtliche Bedeutung und deren kommunikativer Sinn, d. h. das Gemeinte oder die *Implikatur* einer Nachricht. Das Kooperationsprinzip gilt nach Grice als allgemeines Kommunikationsprinzip und verlangt die Berücksichtigung jeder Nachricht unter den beiden Gesichtspunkten: beidseitig akzeptierte Interaktionsziele und aktueller Kommunikationszeitpunkt. Aus diesen Gesichtspunkten werden die vier Effizienz steigernden (im Sinne der Kommunikation ohne Zeitverlust) und Missverständnisse verhindernden Kommunikationsmaximen abgeleitet:

- Maxime der Quantität: Den Beitrag so informativ wie und nicht informativer als nötig machen.
- Maxime der Qualität: Den Beitrag so wahr wie möglich machen. Keine Ironie oder ungesicherte Behauptungen verwenden und nicht sagen, was selbst für falsch gehalten wird. Nicht sagen, wofür angemessene Gründe fehlen.

- Maxime der Relation: Den Beitrag relevant gestalten. Nichts Irrelevantes oder Nebensächliches sagen.
- Maxime der Modalität: Nicht unklar oder verwirrend sprechen. Den Beitrag nicht vage, ohne Mehrdeutigkeiten, kurz und stringent gestalten.

Kommuniziert wird folglich nach diesen vier Maximen, damit das Verstehen gesichert ist und Missverständnisse, Uneinigkeit oder Zeitverlust vermieden werden. Der Idealismus dieser Regeln wird deutlich, sobald versucht wird, auch nur eine dieser Maxime beim Kommunizieren einzuhalten. Dies ist auch die Kritik an der Kommunikationstheorie nach Grice. Immerhin unterscheidet Grice zwischen dem Gesagten und Gemeinten (*Implikatur*) und bringt damit eine wichtige Unterscheidung in sein Modell. Auch nennt Grice selber einige Probleme im Zusammenhang dieser Maximen. Grice (1989: 369 ff.) gibt die folgenden vier Probleme an, welche hier als Ergänzung betrachtet werden:

- Erstens gibt er der Qualitätsmaxime einen übergeordneten Stellenwert, da falsche Informationen keine Informationen seien.
- Zweitens dürfen die Maximen nicht unabhängig voneinander verfolgt werden. So spielt etwas die Relationsmaxime eine wichtige Rolle bei der Einhaltung der Quantitätsmaxime.
- Drittens kann die Relevanzbewertung nicht abschließend die Informativität einer Äußerung bewerten. Informationen, welche von Wichtigkeit oder Interessen sind, können das eigentliche Thema erweitern und Korrekturhandlungen möglich machen.
- Viertens können ein Informationsüberfluss und seine Wirkung schwer abgeschätzt werden.

Die Kritik, die an seiner Theorie geäußert werden kann, trifft auf theoretische Modelle im Allgemeinen zu, die immer idealistisch und häufig deshalb auch realitätsfern sind. Trotz deren Kritikfähigkeit, kann die Grice'sche Theorie zeigen, inwiefern Kommunikation als Instrument und Medium der Koordination eingesetzt werden kann³⁷. Die Grice'sche Theorie liefert eine Erklärung für das Zustandekommen von konversationalen Hürden. Diese drohen demnach immer dann, wenn Wahrheit, Informativität, Relevanz sowie Klarheit in der Aussage nicht gewährleistet sind. Wird eine der Maximen offensichtlich missachtet, kann nach Grice davon ausgegangen werden, dass Missverständnisse gewollt werden. Kommunikation wäre demzufolge unkooperativ, wenn diese vehement gegen eine der Maxime verstößt.

Durch Kommunikation werden mithilfe von Tätigkeiten gemeinsame Ziele erreicht (vgl. Giest 2014: 120); Kommunikation ist ergo ein Instrument. Kommunikation ist aber auch Mechanismus. Innerhalb einer Gesellschaft ist Kommunikation auf Zusammenarbeit bezogen – aus tätigkeitstheoretischer Perspektive –, weil „in ihr die letztliche Bedeutung menschlichen Handelns liegt“ (vgl. ebd.: 119). Zusammenarbeit kann nur geschehen, wenn die Agierenden miteinander reden, wobei Kommunika-

37 Vertiefende Informationen zu Annahmen und Kritik an der Grice'schen Theorie ist bei Vlachos (2002: 64 ff.) nachzulesen.

tion als Informationsaustausch und Beziehungsaufbau fungiert. Um zu kommunizieren und ihre Tätigkeiten koordinieren zu können, braucht es materielle Mittel, wie Stimme, Gegenstände oder Werkzeuge (digitale Technik oder Texte in Papierform). Medien sind u. a. Gesten, Sprache, Schrift oder digitale Medien und von den Mitteln zu unterscheiden. Diese Mittel und Medien transportieren codiertes Wissen oder Bedeutungen vom Sender zum Empfänger (vgl. Erdmann; Rückriem 2010). In den obigen Kapiteln wird bereits erörtert, warum dabei ein rein technisches Verständnis von Kommunikation als Informationsübermittlung nicht ausreicht. Wie dieser Transport von codiertem Wissen gelingend stattfinden kann, können die drei Komponenten der Verhaltensmerkmale nach Rogers (1991) zeigen. Ergänzend zu der oben genannten Grice'schen Maxime der Kommunikation werden die Regeln gelingender Kommunikation nach Rogers angebracht, welche sich insbesondere mit der Perspektivenübernahme der Agierenden beschäftigen. Rogers Theorie basiert auf der klientenzentrierten Gesprächstherapie und betrachtet Kommunikation aus einer humanistischen Perspektive, welche auf der Annahme fußt, jedes Individuum strebe nach Selbstverwirklichung und Autonomie. Da Unternehmenskooperationen nicht mit Therapien verglichen werden, können diese Regeln nur bedingt übertragen werden. Dennoch helfen sie zu verstehen, dass eine rein technische Kommunikation nicht ausreichend ist und zu einer gelingenden kooperativen Handlung eine weitere Kommunikationsebene stimmig zu gestalten ist: Zu einer gelingenden Kommunikation können drei Verhaltensmerkmale – Empathie, Kongruenz und emotionale positive Wertschätzung – verhelfen. Mit Empathie ist ein einführendes, hineinversetzendes Verstehen gemeint, welches eine Perspektivenübernahme ermöglicht. Kommunikation, die auf der Säule der Empathie aufbaut, teilt nach Roger der/dem Gesprächsbeteiligten mit, was verstanden wurde. Die zweite Säule der Kongruenz bezeichnet die Echtheit, mit welcher zu kommunizieren ist. Die dritte Säule stellt die emotionale positive Wertschätzung dar, mit welcher agiert werden sollte.

2.3.2 Die Rollen von Kommunikation in der Zusammenarbeit

Eine Kooperation zweier Unternehmen ist dann gelungen, wenn in der Zusammenarbeit der Agierenden eine gemeinsame Zielsetzung erreicht wird. Dafür notwendig sind zunächst eine gemeinsame Zielvorstellung sowie das gleiche *Verständnis* dieser Zielvorstellung. Um diese zu generieren, braucht es Kommunikation darüber. Werden Menschen beobachtet – beim Arbeiten, beim gemütlichen Zusammentreffen, in Krisen oder anderen (emotionalen) Situationen –, wird ihnen eins gemeinsam sein: Sie reden miteinander. Die Bedeutung von Kommunikation scheint noch mehr an Grund zu gewinnen, denn immer mehr Berufsgruppen leben vom Kommunizieren: Nicht nur diverse Dienstleistungen, Beratungsunternehmen und Führungskräfte, sondern auch die Politik und Wissenschaft leben vom Reden: „Die zunehmende Bedeutung der Kommunikation hat manche zur Vermutung verleitet, daß die moderne Gesellschaft daraus die Kraft zu einer vernünftigen Aushandlung ihrer eigenen Grundlage schöpfen könnte. Denn das kommunikative Handeln ist reflexiv“ (Günther; Knoblauch 1997: 1).

Kommunikation ist nicht nur Informationswechsel oder Datenaustausch (vgl. Kap. 2.3.2.1), aber auch nicht nur Reden und Sprache (vgl. Kap. 2.3.2.2). Agierende kommunizieren auch über Gestik, Mimik und können nach Watzlawick nicht nicht kommunizieren (vgl. Kap. 2.3.2.1; Kap. 2.3.3; vgl. Watzlawicks Axiom). Kommunikation erfolgt v. a. im Kontext von internationalen Unternehmenskooperationen schriftlich, durch Zeichnungen, via Produktmodelle oder ähnlichen Datenformaten und medial vermittelter Sprache, wie E-Mails, Video- oder Telefonkonferenzen. Kommunikationshürden oder Missverständnisse können folglich auch in diesen Bereichen auftreten – z. B. durch Dateninkompatibilität oder durch Störungen in der medialen Kommunikation.

2.3.2.1 Kommunikation und Koordination

Die eingehende Betrachtung von Koordination zeigt, dass Koordinieren durch Kommunikation der Agierenden erfolgt. Kommunikation hängt folglich insofern mit der Koordination zusammen, als dass Koordination (und somit auch Kooperation) nicht ohne Kommunikation erfolgen kann. Wygotski (1996) beschreibt in seinem großen Werk über das Sprechen („Denken und Sprechen“) Sprechen als Ausdruck sozialen Handelns. Bezogen auf Kooperation konkretisiert Porschen (2008) dieses Kommunikationsverständnis und setzt *Kommunikation* mit *kooperativem Handeln* gleich (vgl. ebd.: 200; vgl. hierzu auch Marx 2003: 60 f.; Stegmann 2004: 30 ff.). Dabei muss Kommunikation nicht zwangsläufig verbaler Natur sein, sondern kann auch nonverbal über Objekte stattfinden. Wie das nachstehende Zitat des Psychologen Messing und der Sprachwissenschaftlerin Werani veranschaulicht, reicht für die Kommunikation und für kooperatives Handeln das bloße Sprechen nicht aus. Damit Koordination überhaupt erst stattfinden kann, müssen sich die Agierenden *verstehen*.

„Um gemeinsam handeln zu können, müssen sich Subjekte in ihren Handlungen koordinieren lernen. Die Form dieser Koordination geschieht wesentlich im Sprechen. [...] Wenn ich mich mit einem notwendigen Partner nicht auf die Durchführung einer Handlung einigen kann oder, wenn er mir beispielsweise auf die Aufforderung, mir einen Schraubenzieher zu geben, eine Tomate reicht, ist eine koordinierte Handlung nicht möglich. Hierin liegt auch die Bedeutung der Aneignung der mit der Kultur verbundenen sprachlichen signalisierten Orientierung. So müssen die Bewertungen der Situationsbedingungen, d. h. Angebote (weitgehend) übereinstimmen, um gegenständliche und personelle Angebote zu erkennen und zu nutzen. Für eine koordinierte Kooperation ist eine hinreichend gleichartige Orientierung auf die Angebote der Situation nötig, d. h. die Kooperationspartner müssen die Situation zumindest ähnlich *verstehen*“ (Messing; Werani 2009: 6, Herv. i. O.).

Der Autor und die Autorin beschreiben weiter, dass sich die Intentionen von Kooperationen in „dreifacher Weise“ (ebd.) äußern, und zwar im Handeln, in Emotionen und im Sprechen. Damit *Verstehen* stattfinden kann, müssen die Gesprächsbeteiligten folglich Intentionen und Bewertung im Handeln sowie in den Emotionen und durch „sprachliche Hinweise“ (ebd.) interpretieren können. Das Kriterium, um eine Handlung verstehen zu können, ist das Erkennen der „Absicht des Handelnden und seine

Bewertung der Situation als für die Realisierung dieser Absicht günstig“ (ebd.). Das Sich-Verstehen geht also, um Arbeit erfolgreich koordinieren zu können, über das rein sprachliche Verständnis hinaus und umfasst auch „das fachliche und [...] das personale Verstehen“ (Fischer; Röben 2011: 7). Die Bewertung von Kooperativität und Situationen geschieht über die Interpretation von Gesten, Mimik, z. B. Lächeln als Zeichen für Kooperationsbereitschaft, Zorn als Anzeichen für Verletzung der Absichten des Gegenübers durch eigene Handlungen usw. Das Interpretieren „sprachlicher Hinweise zur Orientierung und Koordination“ (Messing; Werani 2009: 6) ist ein Prozess, der erlernt werden muss. Es wird deutlich, wie wichtig das *Sich-Verstehen* für die Koordination von Zusammenarbeit ist. Wenn sich die Kooperationsbeteiligten als Ergebnis von Kommunikation nicht *verstehen*, kann eine Koordination nicht erfolgreich sein. Zudem ist mit *Sich-Verstehen* nicht nur das Verstehen im sprachlichen, sondern auch im persönlichen und fachlichen Sinne gemeint; das Verstehen von Bedeutungszusammenhängen, Verwendungskontexten und (non)verbalen Mitteilungen (vgl. Fischer; Röben 2011: 7; Porschen 2008: 200 f.).

Verstehen ist zusammen mit dem Sprechen Teil der Sprachfähigkeit, ein Schlüsselbegriff der Kommunikation und dann gegeben, wenn der Empfänger die Intention des Senders erfasst hat. Die Intention ist dann erfasst, wenn diese nicht nur gehört wird, sondern auch das Gemeinte verstanden wird – unabhängig, ob bei der sprachlichen oder schriftlichen Kommunikation. Dieser Verstehensvorgang kann mühelos passieren oder aber auch eine Verstehensleistung, ergo eine Anstrengung im Sinne einer Rekonstruktion und Interpretation, erfordern. Insbesondere in einer interkulturellen Kommunikation kann fehlendes Verstehen den Erfolg von Kommunikation gefährden, da allerdings der Kommunikationsprozess dynamisch ist, verbessert sich das Verstehen, wenn Verstehensmethoden von den Agierenden entwickelt werden. Eine derartige Methode kann die Metakommunikation darstellen, d. h. die Kommunikation über Kommunikation. Metakommunikation kann sich in Übersetzung, Wiederholung, Reformulierung, Hervorhebung des Relevanten durch z. B. langsames Sprechen oder gezieltes Nachfragen äußern. Ziel der Metakommunikation ist das Herausfinden dessen, was der Sprecher wirklich gemeint hat und somit das *Verstehen*. Da jedoch auch Metakommunikation kulturell beeinflusst ist, ist diese nicht automatisch zielführend (vgl. Heringer 2004: 46 ff.). *Verstehen* kann auch durch das Partizipieren in Praxisgemeinschaften erworben werden (vgl. Waibel 2002: 77 ff.). Darüber hinaus spielt selbstverständlich die Sprache eine Rolle. Kommunikation und Sprache werden im folgenden Kapitel in Bezug gesetzt.

2.3.2.2 Kommunikation und Sprache

Kommunikation ist auch Sprache, aber Sprache ist nicht nur Kommunikationsinstrument (vgl. Ladmiral; Lipiansky 2000: 96). Verbale und schriftliche Kommunikation sind die häufigsten Formen menschlicher Kommunikation, werden in gesprochener oder schriftlicher Form zur Verfolgung kommunikativer Ziele eingesetzt und sind historisch innerhalb von Gesellschaften gewachsen und deshalb als Produkt kultureller Evolution konventionalisiert und dynamisch zu verstehen (vgl. Fiehler et al. 2004:

16)³⁸. Nonverbale Kommunikation, die Kommunikation ohne Sprache, erfolgt über visuelle, auditive, olfaktorische, gustatorische oder haptische bzw. taktile Wege und wird über Sinnesmodalitäten (Sehen, Hören, Riechen, Schmecken oder Spüren) meist multimodal erfasst (vgl. Forgas; Frey 1999: 138 ff.; Trautmann-Voigt; Voigt 2009: 2). In der engen Definition erfolgt nonverbale Kommunikation über eine face-to-face-Kommunikation – auch bei elektronischer Kommunikation als audiovisuelle Kommunikation – und immer parallel zur verbalen Kommunikation. Nonverbale Kommunikation dient weniger dem Transport von Botschaften als mehr dem Feedback an die/den Gesprächsbeteiligte:n und ihr kommt eine Gesprächsorganisationsfunktion zu. Sie kann absichtlich, ergo bewusst, oder unabsichtlich eingesetzt werden, um Emotionen, Einstellungen oder Beziehungen auszudrücken, und kann darin effektiver als verbale Kommunikation sein. Differenziert wird zwischen körperlicher Kommunikation, welche sich exemplarisch im äußeren Erscheinungsbild, in der Körperbewegung oder Proxemik ausdrückt, und der Objektsprache, welche sich exemplarisch in körpernahen Objekten oder Äußerlichkeiten zeigen kann. Neben nonverbaler Kommunikation treten zusammen mit verbaler Kommunikation paraverbale Phänomene auf. Paraverbale Kommunikation besteht aus Modulationen wie Intonation, Pausen, Tempo, Rhythmus, Intensität, Tonhöhe und Lautstärke und ist ein Index für Emotion, Persönlichkeitseigenschaften, Zugehörigkeit (vgl. Nöth 1995: 248 ff.). Dieser Index ist für das *Verstehen* hilfreich, allerdings nicht entscheidend, da der Inhalt des Gesagten gleich bleibt (vgl. Heringer 2004: 96 ff.).

Sprache ist ein Zeichensystem. Nach Chomsky ist Sprache produktiv und kreativ, weil vorher noch nie Gesagtes gesagt und verstanden werden kann (vgl. Chomsky 2006: 88). Wenn Mensch und Gesellschaft in eine kommunikative Beziehung treten, dann realisiert sich das i. d. R. mithilfe von Sprache.

„Wie findet das Kind den Zugang zur Kultur, wenn nicht über die Sprache, die bereits vor ihm existiert, die es sich jedoch über eine Art innerer Neuschöpfung aneignen muss? Erst dieser Erwerb lässt es zum Mitglied einer Gemeinschaft werden, integriert es in eine Kultur und in eine Gesellschaft“ (Ladmiral; Lipiansky 2000: 99 Bezug nehmend auf Cassirer 1969: 58).

Zudem ist Sprache wichtig für das Sich-Herausbilden einer kollektiven (kulturellen) Identität.

An dieser Stelle wird der Einfluss von Medien auf die Kommunikation und damit auch auf Zusammenarbeit thematisiert, da die hier untersuchte Zusammenarbeit hauptsächlich über digitale Medien, ergo durch eine technische Übertragung, stattfindet aufgrund der lokalen Distanz der Kooperationsunternehmen. Während face-to-face-Kommunikation und Kommunikation über Video über einen auditiven und visuellen Kanal sowie synchron stattfinden und zusätzlich ein Dokumentenaustausch

38 An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass eine synonyme Verwendung der Begriffe *Gesellschaft* und *Nation* fehlerhaft wäre und deshalb hier nicht angewendet wird. Da Personen im Zuge politischer Grenzen *Nationen* zugeordnet werden, sich allerdings diesen nicht zugehörig fühlen müssen, dagegen sich *Gesellschaft* aus sozial gewachsenen Strukturen formiert und damit Ähnlichkeiten mit dem Kulturphänomen (sozialer Kulturbegriff) aufweist, ist unter *Gesellschaft* und *Nation* nicht das Gleiche zu verstehen.

und Kommunikation über andere Applikationen, wie durch Zeichnungen, Gestik, Mimik o. Ä. möglich sind, zeichnet sich Kommunikation über Chat oder E-Mail dadurch aus, dass sie weder auditiv noch visuell, sondern textbasiert stattfindet. Kommunikation via Chatfunktion findet weitgehend synchron statt, Kommunikation über E-Mail dagegen i. d. R. asynchron (vgl. Rummel 2004: 84). Medial vermittelte Kommunikation zeichnet sich aus durch eine gewisse Öffentlichkeit, durch ihre technische Übertragung und die dadurch erzeugte Einseitigkeit aus, da – außer im Rahmen von Videokonferenzen – nicht automatisch eine reziproke Kommunikation zwischen Sender und Empfänger stattfinden kann. Darüber hinaus unterscheidet sich der Zeitpunkt und der Ort der Sendung und des Empfangs, wodurch eine Indirektheit entstehen kann (vgl. Maletzke 1998: 45 ff.). Insbesondere die Einseitigkeit, die durch eine asynchrone Kommunikation entstehen kann, stellt in einem interkulturellen Kontext und einer interkulturellen Zusammenarbeit eine Herausforderung dar, denn ohne Wechselseitigkeit wird immer nur eine Perspektive vermittelt. Dies kann die Interaktion durch Missverständnisse gefährden. Persönliche Kommunikation ist dagegen nach Kiesler und Cummings effektiv bei der Koordination von Aufgabenteilung, bei der Erhöhung von Verbindlichkeiten, bei der Lösung von auftretenden Problemen und bei der Herausbildung von Gruppenidentität (vgl. Kiesler; Cummings 2002: 57 ff.). Grund dafür sind die nonverbalen Signale, die Agierende senden und die zur Behebung von Missverständnissen verhelfen (vgl. Kraut et al. 2002: 137 ff.).

2.3.3 Interkulturelle Kommunikation

Wie in den vorherigen Kapiteln bereits angeklungen ist, erschwert ein interkultureller Kontext das Gelingen von Kommunikation bzw. beeinflusst Kultur in einer gewissen Weise die Art des Kommunizierens und das Sich-Verstehens. Eine erfolgreiche Kommunikation und das Sich-Verstehen sind für eine gelingende Zusammenarbeit unerlässlich (Fischer; Röben 2011: 7). Die Interkulturelle Kommunikationsforschung ist eine Teildisziplin der Kommunikationswissenschaft und stellt ein vergleichsweise junges, erst seit den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts etabliertes und äußerst interdisziplinäres Forschungsfeld dar. Sowohl die (Sozio-, Psycho-)Linguistik, Soziologie und Soziopsychologie (vgl. u. a. Thomas 1993), (Kultur-)Anthropologie, (psychologische) Ethnologie, Kulturwissenschaften als auch die Pädagogik beschäftigen sich mit *Interkultureller Kommunikation*³⁹. Dieser Pluralismus in den Wissenschaftsdisziplinen führt zu multikausalen Erklärungen zu Interkultureller Kommunikation. Allerdings bemängelt Barmeyer (2000: 53 ff.), dass diese z. T. oberflächlich bleiben und sich lediglich durch eine Forschungsansatzvielfalt auszeichnen. Um ein holistisches Bild von *Interkultureller Kommunikation* zu kreieren, werden hier diverse Ansätze berücksichtigt. Zurückzuführen auf die interkulturelle Gesellschaft aufgrund von Einwande-

39 Während sich die Pädagogik mit interkulturellen Lernprozessen und Vermittlungspraktiken beschäftigt, legt die Psychologie den Fokus auf kulturell überformtes Verhalten von Individuen (vgl. Kap. 2.4.2) und die Soziologie auf die Interaktion sozialer Systeme, w. z. B. Unternehmen. Unternehmenskultur und Interkulturelle Managementforschung sind Thema in der Betriebswirtschaftslehre bzw. den Wirtschaftswissenschaften, welche den monetär quantifizierbaren Einfluss von Kultur thematisieren (vgl. Gesteland 1999; Lewis 2000). Diese unterschiedlichen Forschungsansätze können nicht ohne Weiteres miteinander verglichen werden, da sie nicht den gleichen Gegenstandsbereich haben. Differenten Forschungsperspektiven legen durch deren Erkenntnisinteresse den Gegenstandsbereich erst fest.

rungs- und Migrationsbewegungen, hat die Interkulturelle Kommunikationsforschung ihre Ursprünge in den USA (vgl. ebd.: 270). U. a. in der interdisziplinären Forschung des Anthropologen Boas (1911) sind erste Ansätze von Interkultureller Kommunikationsforschung zu finden. Später entwickelte der US-amerikanische Linguist Whorf (1956), der ein Schüler des Anthropologen Sapirs war, die Sapir-Whorf-Theorie, welche von einer Reziprozität von einer Sprache und Weltanschauung ausgeht, wobei Sprache gleichzeitig als Ausdruck und Determinante der Weltanschauung verstanden wird. Ab dem Zweiten Weltkrieg rückt die Interkulturalität⁴⁰ durch Globalisierungsprozesse und Migrationsbewegungen mehr in den wissenschaftlichen Fokus – v. a. auch durch die Publikation zu Interkultureller Kommunikation „Silent Language“ (1. Aufl.: 1959) des US-amerikanischen Anthropologen Edward Twitchell Hall, in der der Autor im Zuge kulturvergleichender Untersuchungen feststellt, dass sich nonverbale Kommunikation, die verbale Kommunikation begleitet, von Kulturkreis zu Kulturkreis unterscheidet. Hall stellt damit als einer der ersten Autoren menschliche Kommunikation in einen interkulturellen Kontext. Auch seine weiteren Publikationen, wie „The Hidden Dimension“ (1969) und „Beyond Culture“ (1976) prägten den Interkulturellen Kommunikationsbegriff und machten diesen zu einem bedeutenden Begriff der Anthropologie. In Deutschland waren Sprachprobleme bei Gastarbeiterkindern Anfang der 70er-Jahre Anstoß und Auslöser für die Forschung an der Interkulturellen Kommunikation. V. a. in der Managementforschung in den 80er-Jahren wurde *Interkulturelle Kommunikation* thematisiert (vgl. Bolten 2005: 307; Litters 1995: 21f.).

Zur Interkulturellen Kommunikation können heute insbesondere drei Forschungsansätze differenziert werden. Zum einen existieren Cross-Cultural oder kulturvergleichende Forschungsansätze, welche Kultur zur Simplifizierung als abgrenzbares, in sich homogenes Konstrukt betrachten, welches miteinander anhand von Kulturstandards oder -dimensionen verglichen werden kann, und Instrumente konstruieren, durch welche aufgrund kultureller Unterschiede entstehende Kommunikationsprobleme zu bewältigen sind⁴¹. Eine andere Herangehensweise kritisiert diesen Ansatz als einen stark westlich geprägten, neukolonialistischen Forschungsansatz, welcher statt echtem Dialog die Hegemonie westlicher Wirtschaft, Diplomatie, Erziehung und Religion fördert und somit andere Lebenswelten nicht miteinbezieht (vgl. Hisako 2000; Tayeb 2001). Die ethnologische Perspektive verwendet deshalb einen Forschungsansatz, bei welchem Kultur von außen („etischer“ Ansatz (Pike 1967)) oder von innen („emischer“ Ansatz (ebd.)) beschrieben wird. Während bei dem etischen Forschungsansatz eine deduktive Kategorienbildung zur Klassifizierung von Kultur verwendet wird, werden bei dem emischen Ansatz induktiv Kategorien gebildet, ergo diejenigen Kategorien zur Klassifizierung verwendet, welche die Kulturträger selbst gebrauchen. Die Interkulturelle Kommunikationsforschung folgt diesem emischen Forschungsansatz, weshalb keine Theorien oder Konzepte Verwendung finden, welche vorab (deduktiv) zur Analyse entwickelt werden. In der Anwendung von ihrem

40 Mehr zu dem Begriff der Interkulturalität in Kap. 2.4.2.2.

41 Vgl. ausführlich dazu Kap. 2.4

Coordinated Management of Meaning (CMM) wird von Pearce und Cronen ein dritter Kulturansatz entwickelt (vgl. Pearce; Cronen 1980: 119 ff.). Dieser Ansatz analysiert die etische und emische Perspektive, welche die Agierenden selbst einnehmen, wenn diese in ihrem Dialog, ergo im Prozess der Interkulturellen Kommunikation, eine dritte Interkultur kreieren (vgl. Biernatzki 2001: 114 f.). Die CMM-Theorie baut auf der Annahme auf, dass sich Personen ihre soziale Realität in ihrer sozialen Interaktion und Dialog erschaffen. Kommunikation ist folglich immer ein kulturabhängiges Produkt (vgl. Barge; Pearce 2004: 17)⁴².

Selbstverständlich gilt auch bei dem Begriff der *Interkulturellen Kommunikation*, dass kein Konsens darin besteht, was darunter zu verstehen ist – aufgrund dieser Interdisziplinarität⁴³, diverser definitorischer Ansätze sowie eingenommener Kultur- und Kommunikationsverständnisse. Der Begriff *Interkulturelle Kommunikation* setzt sich aus Kultur (vgl. Kap. 2.4.1) und Kommunikation (vgl. Kap. 2.3.1) zusammen und „impliziert die Vorstellung von Inter-Relation, von Beziehung und Austausch zwischen unterschiedlichen Kulturen“ (Ladmiral; Lipiansky 2000: 18). Das Suffix *inter* aus dem Lateinischen kann mit der Präposition *zwischen* (Gegensätze oder neutrale Bezugspunkte) gleichgesetzt werden. Wird die sprachgeschichtliche Wurzel von *inter* betrachtet, lässt es auf eine Komparativform einer Präposition schließen, drückt ein Reziprozitätsverhältnis aus und verleiht damit einen dynamischen Charakter: „Darunter sollte man weniger den Kontakt zweier unabhängiger Subjekte als vielmehr die Interaktion verstehen, bei der sich die Subjekte gleichermaßen konstituieren wie sie miteinander kommunizieren“ (ebd.: 19).

Kulturkreise können nicht ohne Weiteres mit Sprachgemeinschaften gleichgesetzt werden. Im Kontext der Interkulturellen Kommunikation, welche die Kommunikation zwischen Agierenden aus unterschiedlichen Kulturkreisen betrachtet, können Kulturkreise jedoch um eine Gemeinschaft mit gleicher oder ähnlicher Ethnie oder Sprache gezeichnet werden⁴⁴. In einem weiten Verständnis von Interkultureller Kommunikation ist jede Kommunikation interkulturell, in einem engen Verständnis dagegen findet nur dann eine Interkulturelle Kommunikation statt, wenn mindestens einer der Agierenden nicht in ihrer/seiner Muttersprache spricht. Die enge Definition von Interkultureller Kommunikation baut auf den fragwürdigen Annahmen auf, dass voneinander abgrenzbare Kulturen existieren, Kommunikationsbeteiligte Kulturträger sind, diese Kultur auf Kommunikation Einfluss hat, ohne diese Beeinflussung keine Kommunikation möglich wäre, dass also Kulturträgerschaft bedeutet, in einer be-

42 Während das gängige Erhebungsinstrument des an zweiter Stelle genannten Kulturansatzes der etischen und emischen Analyse von Kultur teilnehmende Beobachtungen sind, da (sub-)kulturspezifische Konzepte erarbeitet werden, um Phänomene einer Gesellschaft zu beschreiben, ist bei dem dritten Ansatz das Interview als narrative Erhebungsmethode gängig und geeignet (vgl. Barge; Pearce 2004: 17; Kap. 3.2).

43 Eine grobe Übersicht zu Definitionen ist bei Knapp und Knapp-Potthoff (1990: 63 f.) nachzulesen.

44 Kim und Gudykunst (1988: 305 f.) drücken dies wie folgt aus: „Intercultural communication is defined as the communication process that takes place in a circumstance in which communicators' patterns of verbal and nonverbal encoding and decoding are significantly different because of cultural differences. [...] We are primarily concerned here with communication situations of direct, face-to face encounters between individuals of differing cultural backgrounds. The term culture is used broadly and inclusively to refer to the collective life patterns shared by people in social groups such as national, racial, ethnic, socioeconomic, regional, and gender groups. Communication situations are considered intercultural to the extent that the participants carry different cultural and subcultural attributes. The more the participants differ in their cultural and subcultural attributes, the more intercultural the communication is“.

stimmten Weise zu kommunizieren. Auch impliziert die enge Definition leicht gelingende Kommunikation bei Agierenden aus dem gleichen Kulturkreis bei gleichzeitig schwerer Kommunikation bei Agierenden aus unterschiedlichen Kulturkreisen (vgl. Hinnenkamp 1992: 142).

Voneinander abgegrenzt werden kann in einer gewissen Weise Interkulturelle und Internationale Kommunikation, da sich der Gegenstandsbereich zwar teilweise überschneidet, aber nicht identisch ist (vgl. Thieme 2000: 24). Gegenstandsbereich der Interkulturellen Kommunikation sind insbesondere Faktoren, welche für das Gelingen oder Scheitern von Kommunikation zuständig sind, wobei die Kulturzugehörigkeit der Agierenden und deren Einfluss auf die Kommunikation fokussiert werden (vgl. Ehrhardt 2003: 140 ff.). Bei der Interkulturellen Kommunikation kommunizieren Agierende, die aus unterschiedlichen Kulturen kommen (vgl. Spinks; Wells 1997: 287), während bei der Internationalen Kommunikation die Kommunikation über Nationalgrenzen hinweg gemeint ist. Allerdings kann Interkulturelle Kommunikation auch innerhalb von Nationen und Internationale Kommunikation innerhalb eines Kulturkreises stattfinden. Einen weiteren Begriff findet u. a. bei Welsch Verwendung: Transkulturelle Kommunikation. Welsch versteht darunter den Dialog – verwendet folglich einen pragmatischen Kommunikationsbegriff – zwischen zwei Kulturen, wobei er ein erweitertes, offenes Kulturverständnis einnimmt (vgl. Kap. 2.4.1.1).

Die zugrunde liegende Annahme dieses Kulturbegriffs ist die, dass Kulturkreise nicht mehr eingegrenzt und als geschlossen betrachtet werden können, sondern als grenzüberschreitend und heterogen zu betrachten sind. Auf den Begriff der Transkulturellen Kommunikation wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen, da der Interkulturalitätsbegriff nach Bolten dem erweiterten, offenen Kulturbegriff nicht widerspricht, weswegen die Einführung des Transkulturalitätsbegriffs nicht notwendig ist. Darüber hinaus beschreibt das Suffix *inter* die reziproke Beziehung der Agierenden am unmissverständlichsten (vgl. auch Buttjes 1991: 2). Interkulturelle Kommunikation (definiert im Sinne des weiten, sozialen Kulturbegriffs) meint die Interaktion zwischen Angehörigen von Subkulturen (vgl. Kap. 2.4.1.2) innerhalb eines Lebensweltnetzwerkes. Neben der Transkulturellen Kommunikation ist der Intrakulturelle Kommunikationsbegriff in Verwendung. Während *inter* mit *dazwischen*, kann *intra* mit *innerhalb* übersetzt werden. Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Intrakultureller und Interkultureller Kommunikation ist nicht möglich, da die Übergänge fließend sind. Dennoch wird der Intrakulturalitätsbegriff hier thematisiert, weil er verdeutlichen kann, dass Subkulturen – unabhängig von der fragwürdigen Vorstellung der Existenz von Nationalkulturen – Ähnlichkeiten aufweisen können: So kann sich ein deutscher mit einem chinesischen Maschinenbauingenieur näher sein als möglicherweise dieser deutsche Ingenieur mit seinem Nachbarn, dem Konditormeister.

Fragestellungen, welchen die Interkulturalitätsforschung auf den Grund geht, beziehen sich überwiegend auf Verständigungsprobleme, die auf Kulturunterschiede schließen lassen, welche sich wiederum in unterschiedlichen Kommunikationsstilen äußern (vgl. Knapp; Knapp-Potthoff 1990: 68). Es wird versucht zu klären, inwiefern Kulturzugehörigkeit den Kommunikationsstil der Agierenden und deren Kommuni-

kation beeinflusst, wie Personen unterschiedlicher kultureller Lebensräume überhaupt miteinander kommunizieren können und wie möglicherweise auftretende Schwierigkeiten gelöst werden können. Jandt drückt die Verbindung zwischen Kultur und Kommunikation folgendermaßen aus:

„When communicating with people from different cultures, it is important to remember that culture and communication are strongly connected. The way that people view communication – what it is, how to do it, and reasons for doing it – is part of their culture. The chance of misunderstanding between members of different cultures increases when this important connection is forgotten“ (Jandt 2007: 47).

Kommunizieren Agierende interkulturell, können Herausforderungen auftreten, wenn die Agierenden sich gegenseitig als Fremde wahrnehmen und somit Vorurteile (durch Erfahrungen Dritter), Unsicherheiten, Unwissen (über z. B. kulturelle Besonderheiten), Angst, aber auch Neugierde mitschwingen (vgl. Schwabe 2011: 36). Zudem können Sprachbarrieren, aber auch die Interpretation von Körperhaltung, Gestik, Mimik und Tonlage, die bei Kommunikation eine Rolle spielen (vgl. Kals 2006: 121 f.), zu Missverständnissen führen. Mangelnde Offenheit bzgl. anderen Kulturkreisen kann eine fehlende Kommunikationsbereitschaft nach sich ziehen und schätzen die Agierenden ihre eigene Kultur als höher ein, ist eine Kommunikation auf Augenhöhe nicht möglich. Manchmal führen fehlende Kommunikationserfahrungen zu nicht erfolgreicher Kommunikation. Mangelhaftes Wissen – unabhängig, ob sprachliches oder kulturelles Wissen – kann Grund für Kommunikationsprobleme sein, allgemein können folgende Aspekte Ursache für Kommunikationshürden sein:

- *Ethnozentrismus* bezeichnet die unbewusste Annahme, andere Personen aus der eigenen Perspektive zu betrachten und eigene Werte und Normen zum Standard aller Beurteilungen zu machen (vgl. Maletzke 1996: 23). Diese unbewusste Annahme entsteht durch das Nicht-Wissen, dass Perspektiven, Bewertungen, Normen und Werte und auch Kommunikationsstile von kultureller Zugehörigkeit geprägt und überformt sind (vgl. Kap. 2.4.2). Bei fehlender Reflexion dieser kulturellen Überformung werden andere Prägungen, die sich in Verhaltensweisen zeigen, als fremdartig und vielleicht auch sogar fragwürdig beurteilt (vgl. Barres 1974: 19 ff.).
- Mangelhafte Reflexion kann zu *Vorurteilen oder Stereotypisierung* bzgl. anderer Kulturen und im Zuge dessen zu Kommunikationsproblemen führen. *Vorurteile* sind meisten generalisierend, positiv oder negativ richtend und damit in harmloseren Fällen falsch (vgl. Pauschalurteile, Kap. 2.4.1.2) und in den folgenreicheren Fällen gefährlich, da diese wie eine Brille wirken und den Blick auf den Gegenüber durch Verzerrung verfälschen. Die Agierenden gehen folglich nicht objektiv, unvoreingenommen und offen in eine Kommunikation. Das Phänomen der *Stereotypisierung* entsteht bei der Äußerung der Vorstellung einer größeren Personenzahl über Nationen oder ethnische Gruppen und kann auf Beobachtungen oder eigenen Werturteilen und eben Vorurteilen basieren. Stereotype sind statisch, pauschal, missachten die Heterogenität eines Kulturkreises sowie die Exis-

tenz von Subkulturen und beschreiben u. a. deswegen nicht die Realität (vgl. Barres 1974: 19 ff.).

- *Kommunikationsmissverständnisse* sind als fehlgeschlagene, ergo nicht gelungene Kommunikation zu verstehen. (Interkulturelle) Missverständnisse können aufgrund kulturgebundener Interaktionsmuster, Schlussfolgerungen, Annahmen oder der Art und Weise einer (non-)verbalen Kommunikation entstehen. Die Kommunikation über Dolmetscher:innen kann zum Gelingen oder Nicht-Gelingen einer Kommunikation (z. B. wenn diese mit dem Inhalt oder mit dem Gesprächsgegenüber nicht vertraut sind) beitragen. Auch sog. „Lakune“ (vgl. Schröder 1998: 45 zit. n. Antipov et al. 1989: 89) – ein Konzept, das der Operationalisierung für Kommunikationsprobleme dienen kann⁴⁵ und aus der russischen Ethnopsychologie stammt (vgl. Schröder 1998: 45) – können zu Missverständnissen führen, wenn diese nicht erkannt und mit dem entsprechenden Wissen gefüllt werden. *Lakune* ist vom Lateinischen abgeleitet, bedeutet so viel wie *Lücke* und bezeichnet „Elemente der nationalkulturellen Spezifik eines Textes, die dem fremdkulturellen Rezipienten das Textverstehen erschweren“ (Ertelt-Vieth 1990: 112). Das Konzept der Lakunen beschreibt, was in der einen Kultur vorkommt, in einer anderen allerdings nicht. Lakunen können interkulturell und intrakulturell (z. B. in unterschiedlichen Bildungsschichten) vorkommen (vgl. Schröder 1998: 45). Sie treten immer dann auf, wenn kein u. a. lexikalisches, grammatikalisches oder stilistisches Äquivalent in einer anderen Sprache gefunden werden kann bzw. kulturell (z. B. ethnografisch, psychologisch, verhaltensspezifisch oder kinetisch) eine Lücke vorliegt (vgl. Schröder 1998: 45 zit. n. Antipov et al. 1989: 89). Explizite Lakunen werden von den Agierenden nicht als Lücken erkannt, sondern eher als eine ungewöhnliche, fremde oder unverständliche Äußerung (w. z. B. Schulterzucken) wahrgenommen. Implizite Lakunen werden von den Kommunizierenden gar nicht wahrgenommen.

Eine eigenständige, interdisziplinäre Forschungsrichtung nennt sich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation (IWK), grenzt *Kommunikation* im Wirtschaftskontext von *Kommunikation* in anderem Kontext ab und macht auf die Internationalisierung des Handlungsfelds *Wirtschaft* aufmerksam. Gegenstandsbereich der IWK ist das „wirtschaftsbezogene [...] kommunikative [...] Handeln zwischen Interaktionsteilnehmern mit unterschiedlicher kultureller Herkunft“ (Bolten 2006: 167). *Kommunikation* in der Wirtschaft entspricht Abstimmungsprozessen, die über einen bestimmten Sachverhalt innerhalb eines begrenzten Zeitraums (z. B. einer Vertragsverhandlung oder eines Job-Split-Monitorings) stattfinden. Alleiniges Ziel von Kommunikation im wirtschaftlichen Kontext ist mehr als in anderem Kontext die erfolgreiche Kommunikation, ergo ein erfolgreicher Ausgang von Kommunikationsprozessen. Im Gegensatz

⁴⁵ Die Operationalisierung von kommunikativen Missverständnissen kann durch die Kategorisierung der Lakunen vollzogen werden. Diese lassen sich nach Schröder (1998: 46 ff.) in lexikalische (sprachliche), verhaltensspezifische oder kulturell-stilistische (w. z. B. bestimmte Höflichkeitsformen, Routinen, Gewohnheiten), kulturemotive (w. z. B. Konventionen bzgl. Emotionsäußerung wie Ironie oder Begrüßung), mentale (w. z. B. Lösungsstrategien zu geistigen Aufgaben) und ethnografische Lakunen (w. z. B. kulturspezifischer Koch-, Einrichtungs-, Kleidungsstil) differenzieren.

zu einem rein linguistischen Verständnis von Kommunikation, in welchem auch Missverständnisse und nicht gelingende oder nicht erfolgreiche Kommunikation dargestellt wird, ist Wirtschaftskommunikation auf eine gelingende, möglichst störungsfreie, effektive Kommunikation angewiesen (vgl. Haas 2009). Bolten macht Handlungsfelder aus, „in denen kulturelle Differenzen von besonders großer Tragweite sein können“ (Bolten 2006: 167) und auf die sich das Augenmerk der IWK richtet: im Bereich der Marketingkommunikation, Führung und Organisation und der internen Unternehmenskommunikation. Besonders die letzten beiden Bereiche scheinen im Rahmen von F&E-Kooperationen relevant zu sein.

2.4 Die kulturelle Überformung von Kooperation, deren Koordination und Kommunikation

„Nicht nur im Bereich der Kulturwissenschaft haben wir zu lernen, dass Gegenstände nicht nur von einheitlichen Merkmalen bestimmt werden, sondern ebenso sehr und vielleicht sogar öfter durch Differenz, Widerspruch und Zerrissenheit“ (Hansen 2009b: 16 f.).

Internationale Unternehmenskooperationen, deren Kooperationsunternehmen den Sitz in unterschiedlichen Ländern haben, weisen „Besonderheiten im Hinblick auf Koordination und Kontrolle“ (Sell 2001: 22) auf. Durch das Phänomen *Kultur* werden von den Agierenden Kooperationsprozesse, -strukturen und -systeme different interpretiert, dies kann zu Missverständnissen führen. Ein sensibler Umgang mit dem Phänomen *Kultur* ist für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit relevant, weil *Kultur* Einfluss auf das Denken, Verhalten und Handeln der Agierenden hat. Der Kulturbegriff wird darüber hinaus für diese Arbeit bedeutsam, da er das aus der Wahrnehmung der Agierenden ist. *Kultur* wird aus der Sichtweise der Agierenden als Problemursache erachtet, wie im vierten Kapitel näher dargestellt wird. Aufgrund dessen wird in diesem Kapitel das Konstrukt *Kultur* thematisiert. Erst wenn der Versuch unternommen wird, den Facettenreichtum von *Kultur* und deren Einfluss zu fassen, kann mit einer kulturellen Überformung bewusst umgegangen und darauf reagiert werden. Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird davon ausgegangen, dass mit einer kulturellen Überformung von Zusammenarbeit, Koordination und Kommunikation zu rechnen ist. Diese kulturelle Überformung im Kontext der Kooperation äußert sich durch diverse Einstellungen, Vorgehensweisen und Annahmen, beeinflusst somit die Zusammenarbeit und wird deshalb in diesem Kapitel thematisiert. Der Ausdruck der kulturellen Überformung lässt sich nicht ohne eine Skizzierung des Kulturbegriffs verstehen, weswegen im Folgenden unterschiedliche Kulturbegriffe (vgl. Kap. 2.4.1.1), *Multikulturalität* von *Interkulturalität* (vgl. Kap. 2.4.1.2) sowie Kulturkonzepte (vgl. Kap. 2.4.1.3) voneinander abgegrenzt werden, um *Kultur* für das Forschungsinteresse dieser Arbeit abzugrenzen. Im Kap 2.4.2 wird die kulturelle Überformung bzgl. Zusammenarbeit diskutiert (vgl. Kap. 2.4.2.1; Kap. 2.4.2.2) sowie eine Theorie der inter-

kulturellen Zusammenarbeit vorgestellt und hinsichtlich des Werts für diese Ausarbeitung erörtert.

2.4.1 Kulturbegriffe

Was bedeutet kulturelle Überformung für das Konstrukt der Kooperation? Um diese Frage nachvollziehbar zu beantworten, wird zunächst eine Abgrenzung und Definition des Kulturbegriffs vorgenommen und erläutert, wie der Kulturbegriff in dieser Arbeit verwendet wird. Wie für jeden sozialwissenschaftlichen Begriff gilt auch für diesen, dass dessen Bedeutungsinhalt schwierig zu erfassen ist (vgl. u. a. Knoblauch 2007: 21). Die Vielzahl an Kulturdefinitionen spiegelt zum einen die geschichtliche Entwicklung des Menschen, zum anderen auch die verschiedenen Ansätze des Verstehens sowie diverse Kriterien zur Bewertung menschlichen Verhaltens wider. Einige Wissenschaftler haben sich damit beschäftigt und mannigfache Versuche vorgenommen, diesen Begriff zu kategorisieren, um ihn greifbarer zu machen⁴⁶. Das Phänomen Kultur erschöpfend zu definieren, stellte eine eigene Forschungsarbeit dar, deswegen wird hier lediglich eine Arbeitsdefinition gefunden: Die vier Kategorien der deutschen Übersetzung des lateinischen Worts *colere* (Lebenswelt; Hochkultur; biologische Kultur und Kultus⁴⁷) stehen nicht im unmittelbaren Sinnzusammenhang (vgl. Bolten 2007a: 11), sondern beziehen sich auf die vier Reziprozitätsverhältnisse: das Reziprozitätsverhältnis zu den Mitmenschen, zu sich selbst, zu der Natur und zu Gott. „Kultur dokumentiert sich folglich in der Praxis dieser Reziprozitätsverhältnisse“ (vgl. ebd.: 40). Bolten unterscheidet dabei zwischen vertikalen und horizontalen Reziprozitäten, begründet dies aus einer historischen Bedeutung des Kulturbegriffes und kommt zu dem Schluss, dass das Verständnis von Kultur von „a) der Aktualität/Relevanz und b) der Historizitäts- oder der Konventionalisierungstiefe [...] der Kultur“ (ebd.: 41) abhängig ist. Demzufolge versteht Bolten unter *Kultur* eine „konventionalisierte (und damit i. w. S. historisch tradierte) Reziprozitätspraxis“ (ebd.: 42). Der Kulturbegriff wird so in seinem anthropologischen Sinn zu erklären versucht. Busche beschreibt, ähnlich wie Bolten, die vier Grundbegriffe von *Kultur* (vgl. Busche et al. 2018: 4 ff.): Kultivierung als die Kultur, die ein Individuum betreibt; Kultiviertheit im Sinne der Zivilisiertheit als die Kultur, die ein Individuum hat (entspricht dem engen Kulturbegriff; vgl. Kap. 2.4.1.1); Kultursphäre im Sinne von Lebensräumen als die *Kultur*, in der ein Individuum lebt (entspricht dem erweiterten geschlossenen Kulturbegriff; vgl. Kap. 2.4.1.1) und das Kulturgut als die Kultur, die ein Individuum schafft (wird hier wegen Irrelevanz nicht weiter beschrieben).

46 Kroebe und Kluckhohn (1952) haben u. a. eine Liste mit mehr als 150 Definition von Kultur zusammengestellt. Auch Steinbacher (1976) findet mehr als 300 verschiedene Definitionen von Kultur. Die bedeutendsten Definitionen, die sich dem Kulturbegriff widmen, sind aus den folgenden Wissenschaftsdisziplinen: die kulturanthropologische Perspektive (Tylor), die soziologische Perspektive (Weber), die kommunikationswissenschaftliche Perspektive (Casmir), die semiotische Perspektive (Geertz) sowie die ethnolinguistische Perspektive (Eco).

47 Eine begriffliche Annäherung kann durch die Übersetzung des Kulturbegriffs aus dem Lateinischen vorgenommen werden. Das deutsche Wort *Kultur* ist abgeleitet vom lateinischen Verb *colere*, welches zusammen mit dem französischen *cultiver* Einzug in den deutschen Wortstamm *kult-* fand. Die Bedeutungen des lateinischen und französischen Wortes lassen sich im Deutschen in die vier Kategorien einteilen: (be-)wohnen, ansässig sein (Lebenswelt, Ethnie); pflegen, schmücken, veredeln („Hoch“kultur); bebauen, Ackerbau treiben (biologische Kulturen) und verehren, anbeten, feiern (Kult(us)).

2.4.1.1 Abgrenzung unterschiedlicher Kulturbegriffe

Es existieren grundsätzlich ganz differente Kulturperspektiven und -begriffe. Hier wird die Differenzierung in den engen und den erweiterten Kulturbegriff herangezogen, wie diese u. a. Bolten⁴⁸ vornimmt, um die unterschiedlichen Perspektiven auf das Phänomen Kultur zu erörtern und deren Auswirkungen herauszuarbeiten. Anhand dieser Differenzierung werden der ethnizistische und der kollektive Kulturbegriff dargestellt. Der erweiterte Kulturbegriff, welchem der offene, soziale Kulturbegriff zugeordnet werden kann, entspricht dem Stand der Kulturbegriffsdiskussion, denn er erweitert den ethnizistischen Kulturbegriff.

Bolten bezeichnet den Kulturbegriff, welcher der Forschungsperspektive der Kulturstandardforschung oder auch der Cross-Cultural Psychologie zugrunde liegt, als den *engen Kulturbegriff*. Der enge Kulturbegriff zielt auf Hochkultur ab und lässt sich nur aufrechterhalten, wenn auch das Gegenteil Nicht-Kultiviertheit oder Unkultur existiert (vgl. 2007a ebd.: 12). Die Vorstellung, dass eine Entwicklung des Geistes und der Umgangsformen durch beispielsweise Bildung, die Künste, Musik, Kunst, Literatur, Religion oder Wissenschaft lediglich einer Gruppe von Menschen durch Kultiviertheit zuteilwird, welche sich dadurch von der breiten Maße absetzen, prägt den ältesten Kulturbegriff. Der enge Kulturbegriff beinhaltet Konzepte wie Kultiviertheit, Zivilisiertheit und Kultur als Gegensatz zur Natur. Als bekannteste Vertreter des Verständnisses von Kultur als Zivilisiertheit sind Kant (1799); Arnold (1869) und Leavis (1930) zu nennen. Im Europa des 18. und frühen 19. Jahrhunderts entstand dieses Kulturverständnis und spiegelte sich in der Beziehung der Imperial-Mächte gegenüber ihren Kolonien wider. Diese Perspektive von *Kultur* bringt stets den Schluss mit sich, dass Werte, Verhaltensweisen, Auffassungen oder Bräuche in irgendeiner Weise besser seien als andere. Noch heute ist dieser Kulturbegriff als Synonym für Kunst oder eine höhere, bessere Art zu leben in wissenschaftlichen Analysen gebräuchlich (vgl. u. a. Irvine 1994: 23; Hofstede 1997: 4f.; Flechsig 2000; Jandt 2007: 6). Der enge Kulturbegriff ist umstritten, da er einerseits ein „erhebliches Machtpotenzial der ‚Sehenden‘ gegenüber den ‚Blinden‘“ (Bolten 2007a: 12) unterstellt, „weil erstere beliebig festlegen können, was ‚Kultur‘ ist und was nicht. Zum anderen ist er unhistorisch und damit undynamisch, weil die philosophischen Ideen, denen er sich verschreibt ‚ewig‘ und unwandelbar sind“ (ebd.). Dass es in der Geschichte unzählige Male zu Diffamierungen und Konflikten kam, ist eine „Erfahrungstatsache“ (ebd.), jedoch führt dieses enge Kulturverständnis nicht nur auf der kulturellen Makroebene (z. B. auf nationaler Ebene) zu Ungerechtigkeiten, sondern auch auf der Mikroebene (z. B. auf Unternehmensebene).

Ende des 18. und im 19. Jahrhunderts entwickelt sich ein Kulturbegriff, welcher *Kultur* erstmalig als „eine konkrete Menschenmenge, die sich als Einheit von territorialen, ethnischen, mentalen und linguistischen Kriterien bestimmen lässt“ (Flechsig 2000), versteht. Dieses Kulturverständnis entspricht dem ethnozentrischen, natio-

48 Jürgen Bolten ist Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation und Leiter des gleichnamigen Instituts an der Universität Jena sowie Gastprofessor an der Foreign Studies University in Beijing. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Ganzheitlichen Interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung, im internetbasierten Interkulturellen Lernen, in mehrwertigen Kultur-/Akteursfeldtheorien sowie in der Kommunikation als Faktor nachhaltigen Handelns.

nalstaatlichen Kulturbegriff. In diesem Kulturbegriff sind Kulturen immer noch voneinander abgrenzbar und die Bevölkerung einer Nation wird fälschlicherweise pauschalisierend als homogen verstanden⁴⁹. Als Begründer des Ethnozentrismuskonzeptes gilt der US-amerikanische Soziologe William Graham Sumner, der Ethnozentrismus definiert als „the technical name for this view of things in which one's group is the center of everything, and all others are scaled and rated with reference to it“ (Sumner 1906: 13). Als ethnozentristische Kulturverständnis nennt Bolten den *erweiterten Kulturbegriff*, der alle Lebensbereiche, wie „Religion, Ethik, Recht, Technik, Bildungssysteme“ sowie „materielle und immaterielle Produktion“ (Bolten 2007a: 13) umfasst, Natur nicht mehr als Gegensatz von Kultur versteht und daher auch als „lebensweltlich orientierte[r] Kulturbegriff“ (ebd.) bezeichnet werden kann.

Wenn Kultur als „Lebenswelt“ (ebd.) verstanden wird, welche durch eine Organisiertheit charakterisiert ist und in „Wechselwirkung mit der natürlichen Umwelt“ (ebd.) geschieht, dann schließt dieser Begriff im Gegensatz zu dem engen Kulturbegriff nicht aus, sondern „integriert“ (ebd.), er ist nicht ahistorisch und starr, sondern historisch sowie dynamisch und darüber hinaus ist er nicht wertend (vgl. ebd.). Damit erfüllt dieser Begriff „wesentliche Voraussetzungen, die erbracht werden müssen, um Prozesse kulturübergreifenden Handelns ohne Wertungsbedürfnis beginnen und mitgestalten zu können“ (ebd.). Bolten schließt daraus, dass eine Gesellschaft keine Kultur *hat*, sondern eine Kultur *ist* (vgl. ebd.). Das Problem mit diesem Kulturbegriff ist allerdings, dass Kulturen fälschlicherweise als Einheiten dargestellt werden, sie können so von anderen Einheiten abgegrenzt werden und durch diese Abgrenzung und Reduzierung des Kulturkonzeptes auf eine geografische und politische Einheit kann allerlei Übel veranlasst werden. U. a. ist die Gefahr von falschen Pauschalurteilen gegeben und kann nur umgangen werden, wenn Aussagen lediglich den „Überbau“ (Hansen 2009b) betreffen (vgl. Kap. 2.4.1.2). In der Mitte der 1990er-Jahren geriet deshalb dieser ethnozentristische Kulturbegriff stark in Kritik. Lebenswelten⁵⁰ können nicht „containerartig“ (Bolten 2007b: 47) eingegrenzt werden, nicht nur aufgrund „jahrtausendlanger Migrationsbewegungen und Kommunikationsprozesse“ (ebd.: 45) welche eine Isolation einzelner Lebenswelten nahezu unmöglich machten. U. a. aufgrund dieser Migrationsbewegungen, aber auch aufgrund von Globalisierungsprozessen, Innovation und Diffusion dürfen Nationen nicht homogenisiert werden, denn eine Nation beheimatet viele verschiedene Regionen, Ethnien, Religionen usw.; eben Subkulturen. Es ist also eine kulturelle Diversität vorherrschend. Unter Innovation verstehen Samovar und Porter Veränderungen innerhalb von *Kulturen* und von der kulturellen Umwelt durch Erneuerung, wie Erfindung (vgl. auch Laube; Rossé 2009: 30): „Innovation is usually as the discovery of new practices, tools, or concepts that many members of the culture eventually accept and that may produce slight changes in social habits and behaviors“ (Samovar; Porter 1995: 54). Während es sich bei Innovation um einen inneren Einfluss handelt, stellt Diffusion einen äußeren dar und

49 Die VR China beheimatet beispielsweise über 50 nationale Minderheiten und stellt damit ein komplexes soziales Gebilde dar, weshalb von einer gewissen Heterogenität ausgegangen werden kann.

50 Näheres zum Konzept der *Lebenswelten* ist bei Hitzler (1999: 239 ff.) nachzulesen.

wird von Samovar und Porter folgendermaßen beschrieben: „Diffusion is the borrowing by one culture from another, and another way in which change occurs. Because cultures want to endure, they usually adopt only those elements that are compatible with their values and beliefs or that can be modified without major disruption“ (ebd.). Eine Diffusion kann sowohl friedlich als auch gewaltsam erfolgen. Während bei einer friedlichen Diffusion Kulturträger freiwillig etwas von einer anderen Kultur übernehmen, werden bei einer gewaltsamen Übernahme kulturelle Artefakte von anderen geraubt bzw. wird Angehörigen einer anderen Kultur etwas von der eigenen aufgezwungen (Akkulturation). Diese kulturelle Anpassungsfähigkeit verleiht Kulturen eine Dynamik, Funktions- und Adaptionsfähigkeit (vgl. Warthun 1997: 9).

Neben einer fälschlichen Homogenisierung von Nationen wird Kultur, bei einer nationalen Eingrenzung auf Nationen, „synchronisch“ verstanden und nicht „diachronisch“. Dies bedeutet, dass Kulturen mit Nationalstaaten gleichgesetzt und somit qua Gesetz entstehen und vergehen könnten. Eine länderregionale Eingrenzung von Kultur ist stark perspektivisch und ebenso von formalen Bestimmungen abhängig. Wenn Kultur als *Container* (vgl. Bolten 2007b), ergo als geschlossenes Produkt betrachtet wird, besteht stets die Gefahr von Determinismus, Übergeneralisierung sowie einer ahistorischen Perspektive, da eigenständige Gruppenentwicklungen nicht mitbedacht werden. Es findet entweder auf politischer, geografischer, sprachlicher oder i. w. S. geistesgeschichtlicher Ebene eine Eingrenzung auf die Nation, die Länderregion, die Sprache oder auf die Ideen- und Religionsgeschichte statt. Sobald Kultur geografisch *eingegrenzt* wird, kann diese auch von anderen Kulturkreisen *abgegrenzt* werden, das birgt Konfliktpotenzial. Ein Beispiel dafür sind Koloniebildungen. Eine ideen- und religionsgeschichtliche Eingrenzung lässt auf ein undifferenziertes Kulturverständnis schließen, welches wiederum eine eigenständige Gruppenentwicklung außer Acht lässt und die Gefahr der Übergeneralisierung birgt (vgl. ebd.: 47 f.). Der geschlossene erweiterte Kulturbegriff findet jedoch auch heute noch Anwendung, obwohl dieser eine *containerartige* Eingrenzung durch Fixierung auf räumliche Aspekte und damit ein äußerst fragwürdiges homogenes Kulturverständnis mit sich bringt. Um „Culture Studies“ oder „Kulturkunde“ durchführbar zu machen, welche bestimmte Charakteristika einzelner Gruppen oder Ethnien beschreiben und erklären, nahmen Wissenschaftler:innen in Kauf, *Kultur* als in sich geschlossenes Produkt zu betrachten. Darin liegt nach Bolten der „größte Widerspruch der interkulturellen Kommunikationsforschung“ (ebd.: 48).

Zwischen dem Ende des 19. Jahrhunderts und Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelt sich in der angloamerikanischen Ethnologie bzw. in der Kulturanthropologie⁵¹

51 In Deutschland, Frankreich und Großbritannien setzt sich der Ethnologiebegriff durch und bezeichnet die Wissenschaft von dem kulturell Andersartigen (vgl. Kohl 2000: 16). In anderen Ländern sind andere Begriffe gebräuchlicher, allerdings bei ähnlichen oder gleichen Forschungsfragen. Lediglich die Schwerpunktsetzung unterscheidet sich teilweise. So hat sich in den 30er-Jahren des 20. Jahrhundert in den USA der Begriff der Kulturanthropologie (cultural anthropology) durchgesetzt, die Sozialanthropologie ist in Frankreich, Großbritannien und in den skandinavischen Ländern gebräuchlich. Ethnografie heißt die Wissenschaftsdisziplin in der ehemaligen DDR, GUS und im osteuropäischen Raum (vgl. ebd.: 14). Nach Girtler (2006: 239 ff.) vereint die cultural anthropology in den USA ethnologische Ansätze mit der (Sozial-)Psychologie, Soziologie, Linguistik sowie Anthropologie und kreiert eine neue Wissenschaft. In dieser Arbeit wird der Begriff Ethnologie verwendet.

ein Kulturverständnis, das auf der Evolutionstheorie basiert und diese ergänzt (Grundannahme: Kultur ist die menschliche Methode der Anpassung an die Welt), sich auf den Kulturträgern zugrunde liegende Muster bezieht und von Taylor in seinem sog. *primitiven* Kulturbegriff folgendermaßen definiert wird: „Culture, or civilisation, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, customs, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“ (Taylor 1871: 1). Die kulturanthropologischen Vertreter:innen betrachten folglich *Kultur* als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, welche im menschlichen Verhalten und Handeln sowie in geistigen und materiellen Produkten evident werden (vgl. Maletzke 1996: 16). Dieses System ist symbolischer Natur, dient der Anpassung des Menschen an dessen Umwelt und kann sich lokal betrachtet voneinander unterscheiden. Kulturen werden folglich durch verschiedene Systeme definiert oder konventionelle Bedeutungs- oder Handlungsmuster, wie Rituale, Habitus (symbolische Kultur) oder Werkzeuge, Dorfplanung (materielle Kultur). Die Interpretative Ethnologie beschäftigt sich mit dieser Rolle von Symbolen innerhalb einer Gesellschaft und stellt in das Zentrum des Erkenntnisinteresses die Bedeutung sozialer Lebenswelten aus der Perspektive der in ihr lebenden Personen. Clifford Geertz ist der bedeutendste Vertreter der Interpretativen Ethnologie, die wiederum das einflussreichste Paradigma der amerikanischen Kulturanthropologie darstellt, interdisziplinär arbeitet und sich von Analytischer Ethnologie abgrenzt. Die Interpretative Ethnologie nach Geertz basiert auf der Annahme, dass jeder Kultur ein spezifisches Symbolsystem mit Vorstellungsstrukturen zugrunde liegt, welches die Deutung und Kommunikation von Erfahrungen beeinflusst (vgl. Geertz 2003: 3 ff.). Diese Auffassung impliziert immer noch, dass Kultur durch ihre Gesellschaft eingrenzbar, deswegen auch abgrenzbar ist und in ihrer Gänze analysiert werden müsste.

Den Kulturanthropologen gegenübergestellt werden können die kognitiven Anthropologen mit deren Begründer Ward Goodenough und Mitbegründer Roy Goodwin D'Andrade, der sich insbesondere mit dem Zusammenhang der Gesellschaft mit dem menschlichen Denken beschäftigt⁵². Die kognitive Anthropologie nimmt ein kognitives Kulturverständnis ein und versteht demnach Kultur als ein kognitives Orientierungssystem, wie Wissensvorräte, Theorien, Prinzipien, (Verhaltens-)Regeln, die in den Köpfen der Kulturträger manifestiert sowie historisch entstanden sind und regelkonformes, kulturell akzeptiertes Handeln abstecken. Kultur ist folglich kein materielles Phänomen (vgl. Goodenough 1967: 36⁵³; Müller 2003: 27). Nach Knapp ist zu beachten, „dass dieses Wissen nur im sozialen Verkehr der Gesellschaftsmitglieder untereinander als öffentlicher Vollzug von symbolischem Handeln manifestiert wird und nur dadurch als überindividuelles, als kulturelles Wissen existiert“ (Knapp 2003: 10).

52 „Cognitive anthropology is the study of the relation between human society and human thought. The cognitive anthropologist studies how people in social groups conceive of and think about the objects and events which make up their world – including everything from physical objects like wild plants to abstract events like social justice“ (D'Andrade 1995: 1).

53 Kultur „does not consist of things, people, behavior, or emotions. It is rather an organization of these things. It is the form of things that people have in mind, their models for perceiving, and otherwise interpreting them. As such, the things people say or do, their social arrangements and events, are products or by-products of their culture as they apply it to the task of perceiving and dealing with their circumstances“ (Goodenough 1967: 36).

tiert“ (Knapp 1995: 10 f.). Kluckhohn und Kelly differenzieren zwischen deskriptiven und explikativen Kulturkonzepten. Während unter deskriptiven Kulturkonzepten materielle kulturelle Artefakte (z. B. Verhaltensergebnisse wie Werkzeuge oder Architektur) und immaterielle kulturelle Artefakte (z. B. Verhalten wie Sprache und Gebräuche) subsumiert werden können, sind mit explikativen Kulturkonzepten nicht beobachtbare kulturelle Artefakte wie Verhaltensursachen (z. B. Werthaltungen, Einstellungen, Verhaltensnormen) gemeint (vgl. Kluckhohn; Kelly 1972: 73).

Bolten nennt den Kulturbegriff den erweiterten, offenen oder sozialen Kulturbegriff und grenzt diesen vom nationalstaatlichen Kulturbegriff ab. Der soziale Kulturbegriff nach Bolten fußt auf der Annahme, dass heute Lebenswelten nicht mehr räumlich eingegrenzt, sondern „multipel und räumlich entgrenzt“ (Bolten 2007a: 50) sind, weswegen er den Begriff der *Lebensgeschichten* durch den der *Lebensprozesse* ablösen will (vgl. ebd.)⁵⁴. Bolten geht weiter davon aus, dass Subjekte mit individuellen Identitäten häufig ihre Gruppenzugehörigkeit oder „Reziprozitätsverhältnisse“ (ebd.) wechseln und daher ihre Lebenswelten bzw. ihre kulturelle Zugehörigkeit pluralistisch zu verstehen ist sowie prozessual gedacht werden muss. Wenn dies über die Mikroebene der einzelnen Individuen hinaus gilt, dann müssen auch internationale Unternehmen nicht mehr kohärent (zusammenhängend), sondern kohäsiv (zusammenhaltend) gedacht werden. Als Beispiel nennt Bolten eine immer geringer werdende nationale Bindung, „dass ein Markenzeichen wie Made in Germany längst abgelöst ist von Made by Volkswagen oder inzwischen sogar Made for Volkswagen“ (ebd.: 51). Bei dem offenen Kulturbegriff ist nicht die Substanz der Kultur, sondern die Beziehung innerhalb der Kultur entscheidend. Die nachstehende Abbildung gibt eine Übersicht über die differenten Kulturbegriffe, wie diese oben beschrieben werden:

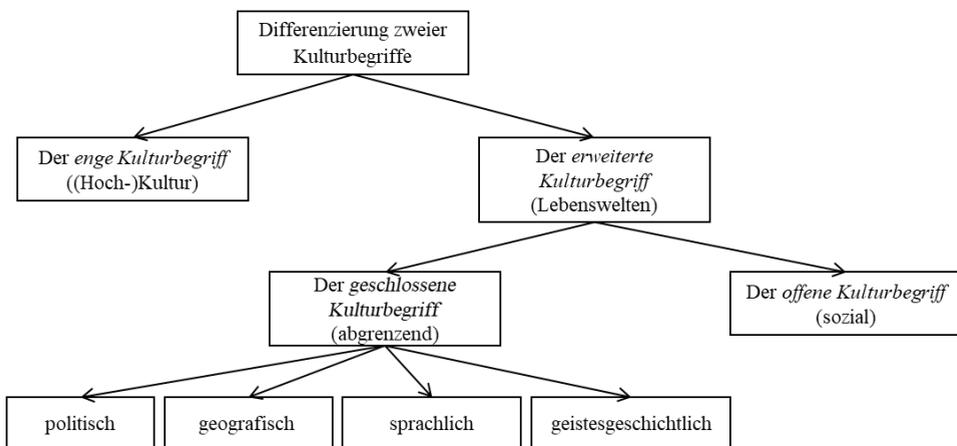


Abbildung 11: Differenzierung des Kulturbegriffs (Quelle: eigene Darstellung nach Bolten 2007a: 15)

⁵⁴ Bolten unterteilt den erweiterten Kulturbegriff in zwei Varianten: den geschlossenen erweiterten (ethnozentrischen, nationalstaatlichen), dessen Kritik bereits erörtert ist, und den offenen erweiterten (sozialen) Kulturbegriff.

Der Begriff Kultur wird dann in seinem anthropologischen Sinne verstanden, wenn er die „Lebensweise einer sozialen Gruppe: ihre Art zu empfinden, zu handeln zu denken, ihre Beziehung zur Natur, zum Menschen, zur Technik und zur Kunst“ (Ladmiral; Lipiansky 2000: 18) beschreibt. In diesem Begriffsverständnis schließt der Kulturbegriff „die tatsächlichen Verhaltensweisen, die sozialen Vorstellungen wie auch die Modelle ein, nach denen sich diese ausrichten (Wertsysteme, Ideologien, soziale Normen etc.)“ (ebd.). Der offene, soziale Kulturbegriff dient dieser Arbeit als Arbeitsgrundlage. Diese Ausarbeitung wird aus oben genannten Gründen zugrunde gelegt und in Kapitel 4 dargelegt, inwiefern auch die befragten Personen dieses Kulturverständnis einnehmen. Was aber bedeutet dieser soziale Kulturbegriff für das hier eingenommene Kulturverständnis? Dies wird im folgenden Kapitel beantwortet.

2.4.1.2 Der kollektive Kulturbegriff und dessen Auswirkungen auf Pauschalurteile

Damit sich in der Ausdrucksweise die Annahmen des sozialen Kulturbegriffes widerspiegeln können, gilt es, einige Kriterien bzgl. Aussagen zu *Kollektiven* und *Pauschalurteilen* im Allgemeinen zu beachten, die ein unverzichtbares Erkenntnisinstrument auch für diese Arbeit darstellen. Hansen beschreibt im folgenden Zitat, die Omnipräsens und Notwendigkeit von *Pauschalurteilen*:

„Kollektive, also Gruppen von Gegenständen oder Menschen, beispielsweise können nur mit Hilfe von Pauschalurteilen beschrieben werden. Insofern müssen alle wissenschaftlichen Fächer, die sich mit Kollektiven beschäftigen, Pauschalurteile benutzen. Wenn der Politologe zu dem Ergebnis kommt, die CDU rückt in die Mitte, fällt er ein Pauschalurteil; wenn der Soziologe die heutige Erlebnisgesellschaft analysiert, arbeitet er mit Pauschalurteilen und wenn der Kulturwissenschaftler zu dem Ergebnis kommt, Amerikaner sind individualistisch, dann ist auch das ein Pauschalurteil“ (Hansen 2009b: 5).

Da also Pauschalurteile unvermeidbar sind, teilt Hansen die Gesellschaft in *Kollektive*. Hansen, dessen Kulturbegriff als kollektiver Kulturbegriff bezeichnet werden kann, da der Kollektivbegriff aus seiner Kulturtheorie entstammt, übt damit Kritik am ethnizistischen Kulturbegriff und u. a. an den Kulturdimensionen von Hofstede. Unter einem *Kollektiv* versteht Hansen eine Gruppe von Personen, die in einer bestimmten Form von Normalität geprägt sind, z. B. durch standardisierte Handlungsabläufe, Routinen oder einen bestimmten Habitus. *Kollektive* können z. B. einzelne Nationen, Unternehmen oder Vereine darstellen. Aus der Makroperspektive können Kollektive voneinander abgegrenzt werden, allerdings – und das ist von großer Bedeutung – ist für das Individuum ein *Kollektiv* nur eins von mehreren. Die Individuen eines *Kollektivs* sind folglich heterogen zu betrachten. „Multikollektivität“ (ebd.: 6) bezeichnet den Zustand der Individuen, die unter mehreren Kollektiven subsumiert werden können. Als „Abstraktionskollektive“ (ebd.: 9) bezeichnet Hansen Kollektive, deren „Mitgliedzahl“ (ebd.) nicht zählbar ist, die ergo keine Gruppen darstellen und somit ein „rein geistiges und abstraktes Gebilde“ (ebd.) sind. „Dachkollektive“ (ebd.: 12) ergeben sich durch Nationalstaaten und deren Gesetzgebung und sind polykollektiv (vgl. ebd.: 13), d. h. sie beinhalten „Subkollektive“ (ebd.) oder Kollektive zweiten Grades. Bei jeder Beschreibung der deutschen, englischen, amerikanischen oder chinesischen Kultur

ist genau hinzuschauen und zu analysieren, ob nicht doch eher eine ethnische Minderheit gemeint ist und ob bei derartiger Aussage beachtet wird, dass in jeder nationalstaatlichen Kultur verschiedene Subkulturen aufzuspalten sind, die sich untereinander durch Divergenz und Widersprüche auszeichnen können (vgl. auch Janzer 2007: 31). Damit also Pauschalurteile nicht nach der ihnen immanenten Gefahr zu pauschal werden, sind diese korrekt zu formulieren:

- Pauschalurteile dürfen nur auf Kollektive abzielen und nicht auf deren Individuen (vgl. Hansen 2009b: 5).
- Keine Zuschreibung *präkollektiver* Merkmale auf das Kollektiv: Ein Urteil über ein Kollektiv hat sich auf „partielle Gemeinsamkeit[en] oder auf etwas aus [ihnen] Folgendes“ (ebd.: 7)⁵⁵ zu beziehen. Unter partiellen Gemeinsamkeiten werden Interessen oder Eigenschaften bezeichnet, welche das Kollektiv zu einer Gemeinschaft zusammenkommen lassen. Dies ist nur ein „geringe[r] Teil der Individualität der Mitglieder“ (ebd.: 6). Alle anderen Elemente eines Individuums bezeichnet Hansen als „präkollektiv“ (ebd.). Ein Pauschalurteil darf diese präkollektiven Elemente nicht dem ganzen Kollektiv zuschreiben (vgl. ebd.: 6 f.).
- Sollen Merkmale eines Kollektivs beschrieben werden, ist dies so dicht, d. h. so wenig pauschal, wie möglich zu formulieren (vgl. ebd.: 8). Mit „dichter Zuschreibung“ meint Hansen (2009b: 7) die Dichte an statistischen Ergebnissen, um eine Homogenisierung der Heterogenität in der Forschungsergebnisbeschreibung zu vermeiden (vgl. auch Janzer 2007: 31):

„Ein erster Test der Dichte ist die Frage, ob die erkannten Merkmale aus der eigentlichen Kollektivität stammen oder ob sie auf Präkollektives zurückzuführen sind, das nicht zur partiellen Gemeinsamkeit gehört. Des Weiteren muss auf innerkollektive Segmentierungen geachtet werden. Wer das versäumt, kann das tragische Schicksal jenes Statistikers erleiden, der in einem Fluss ertrank, der im Durchschnitt einen halben Meter tief war“ (Hansen 2009b: 7).

Ursprünglich fordert der Ethnologe Clifford Geertz eine „dichte Beschreibung“ in seinem theoretischen Konzept zum Verständnis eines kulturellen Systems⁵⁶. Nach Geertz meint diese dichte Beschreibung, dass das Verhalten von Kulturträgern aus deren Perspektive heraus erforscht wird, indem besondere Praktiken und Ergebnisse „mikroskopisch“ (Geertz 1973) untersucht werden und sowohl detailliert als auch bewusst interpretierend beschrieben werden. Dies kann v. a. in der Erhebungsmethode der Beobachtung stattfinden. Aus den beobachteten Szenen kann die ganze *Kultur* erschlossen werden, indem Bezüge zwischen ver-

55 Der Philosoph Georg Simmel hat dieses Phänomen partieller Gemeinsamkeit als Erstes beschrieben und wird von Ritsert wie folgt zitiert: „[...] dass jedes Element einer Gruppe nicht nur Gesellschaftsteil, sondern außerdem noch etwas ist“ (Simmel zit. n. Ritsert 2000: 71).

56 Geertz baut auf einem semiotischen Kulturbegriff auf und versteht demnach Kultur als konstruiertes, erarbeitetes Symbolsystem, welches einen Kontext für soziale Ereignisse, Verhalten, Institutionen und Prozesse bildet, also ein soziales Phänomen ist: „Als ineinandergreifende Systeme auslegbarer Zeichen [...] ist Kultur keine Instanz, der gesellschaftliche Ereignisse, Verhaltensweisen, Institutionen oder Prozesse kausal zugeordnet werden könnten. Sie ist ein Kontext, ein Rahmen, in dem sie verständlich – nämlich dicht – beschreibbar ist“ (Geertz 1987: 21). Dieser Kontext kann anhand des individuellen Verhaltens erforscht werden. Im Verhalten der Kulturträger nimmt nach Meinung von Geertz Kultur Gestalt an (vgl. ebd.).

schiedenen Bedeutungs- und Beobachtungsebenen hergestellt werden, um zu neuen, tieferen Erkenntnissen zu gelangen (vgl. Geertz 1973: 3 ff.).

- Damit Pauschalurteile zu Abstraktionskollektiven getroffen werden können, sind diese lediglich auf das Abstraktionsniveau zu beziehen, damit die Überlagerungsgefahr umgangen wird, und zur Analyse muss unbedingt eine repräsentative Gruppe herangezogen werden. Eine Überlagerung kommt dann zustande, wenn mehrere Merkmale zutreffen, aber keine Korrelation zwischen ihnen besteht.
- Untersuchungen zu Dachkollektiven sind nur dann gerechtfertigt, wenn sie sich auf homogene und heterogene Besonderheiten beziehen und die polykollektive Basis oder der Überbau betrachtet wird. Pauschalurteile bzgl. eines Dachkollektivs sind also auf den Überbau zu beziehen und nicht auf Werte, Wahrnehmungen, Mentalität oder Ähnliches sowie müssen die Polykollektivität anerkennen.

2.4.1.3 Abgrenzung globale und polyzentrische Unternehmenskultur

Im Folgenden liegt der Fokus auf einer Definition der Begriffe (*globale*) *Unternehmenskultur* gegenüber einer *polyzentrischen Unternehmenskultur*, da diese Begriffe für die vorliegende Arbeit eine zentrale Rolle einnehmen. In den 1980er-Jahren wurde der Begriff der Unternehmenskultur als „corporate culture“ in der US-amerikanischen Management-Theorie erstmals erwähnt (vgl. Deal; Kennedy 1982; Peters; Waterman 1982). Ein Unternehmen auf der Mesoebene betrachtet, entspricht einem Kollektiv (vgl. Hansen 2009). Mit dem Konzept der *Fuzzy Culture* (vgl. Bolten 2011; Kap. 2.4.1.3) ist Unternehmenskultur abgedeckt. Rohloff versteht unter *Unternehmenskultur* „kein gegebenes, statisches Konstrukt, stattdessen handelt es sich um ein im Verlauf eines unternehmensspezifischen, sozialen Lern-, Problemlösungs- und Sozialisationsprozess[es] mit der Zeit entwickeltes (tradiertes), dynamisches, soziales und menschgeschaffenes Phänomen“ (Rohloff 1994: 126). *Unternehmenskultur* beschreibt „ein unternehmensindividuelles System von evaluativ-normativen und kognitiven Orientierungsmustern, welches von einem Kollektiv bzw. einer Gruppe erlernt, akzeptiert und internalisiert worden ist und somit das zukünftige Verhalten der Unternehmensmitglieder beeinflusst und steuert“ (ebd.: 102).

Eine *globale Unternehmenskultur* unterscheidet sich von einer nationalen Unternehmenskultur durch das „gezielt in die bereits bestehende, meist im Stammhaus entwickelte Unternehmenskultur [H]ineinsozialisier[en]“ (Schreyögg 1992: 147) der Tochtergesellschaften mit Sitz im Ausland. Dies funktioniert nur bei Unternehmensneugründung und wenn die ursprüngliche Unternehmenskultur des Stammunternehmens oder Mutterkonzerns eine prägnante, klar definierte und vermittelbare Gestalt vorweist und für möglichst viele andere Tochterunternehmen annehmbar und assimilierbar ist. Durch gemeinsame Perspektiven, Ziele und Orientierungsmuster können so funktionstechnische Kommunikationsnetze geschaffen werden. Eine *globale Unternehmenskultur* stellt nach Schreyögg eine kohärente überformte Gesamtkultur dar, welche von einem übergeordneten Unternehmen transferiert wird, und manifestiert sich in den Denk- und Orientierungshaltungen der Unternehmensbelegschaft

z. B. an Werten wie Qualität oder Geschwindigkeit (ebd.: 136 ff.). Bei Unternehmenskooperationen oder auch -übernahmen verhält sich diese Kulturtransferierung z. B. auf ein Tochterunternehmen oder Neugründungen im Ausland allerdings nicht derart eindimensional, denn dort treffen zwei Unternehmenskulturen aufeinander. In Unternehmenskooperationen sollen die Auslandsgesellschaften einen integralen Anteil an der Unternehmenskultur durch die Umsetzung und das Reproduzieren des Stammunternehmensprofils haben – auch oder erst recht bei differenten lokalen Gegebenheiten. Durch eine Systemintegration sind Abstimmungskosten zu reduzieren und Effizienz zu steigern und durch die Integration der Stammunternehmenskultur können Unterschiede verringert werden. Loyalität und Verständnis der Agierenden können die Unternehmenskooperation stabilisieren. *Globale Unternehmenskultur* meint letztlich die Uniformierung von Managementpraktiken aller Konzernunternehmen und im Rahmen von Unternehmenskooperationen über Landesgrenzen hinweg im Zuge einer Internationalisierungsstrategie des Stammunternehmens oder der Konzernmutter. *Global* meinte dabei eine gleichsinnige Prägung der Partner- und Tochterunternehmen, u. a. bzgl. der Marktbehandlung, Wettbewerbsstrategie und auch der Produktentwicklung (vgl. ebd.).

Joint-Venture-Kooperationen unterscheiden sich allerdings bzgl. einer globalen Unternehmenskultur in Unternehmenskooperationen, da ihr Charakter – je nachdem, um welche Kategorie von Joint Venture es sich handelt – sich von dem der Unternehmenskooperationen unterscheidet. In Joint-Venture-Kooperationen trifft der Begriff der *polyzentrischen Unternehmenskultur* eher zu. Unter einer *polyzentrischen Unternehmenskultur* versteht Schreyögg eine sich verselbstständigende nationale Gesellschaft mit lokaler Belegschaft und Führungskräften und einer landesspezifisch angepassten Managementstruktur. Daraus entstehen ein erheblicher Koordinationsaufwand und ein komplexer Arbeitsprozess. Es gilt ein Steuerungssystem zu entwickeln, das die Heterogenität der Unternehmen berücksichtigt und dennoch eine Zusammenarbeit mit dem Erreichen der Zusammenarbeitsziele ermöglicht. Zur Stabilität tragen das Antizipieren eines gemeinsamen Zieles sowie ein Mindestmaß an Kohärenz bei, welches u. a. durch Integrationsmaßnahmen wie Job Rotation zwischen den Standorten, z. B. im Rahmen einer Entsendung in das Joint-Venture-Unternehmen, übergreifende Kontrollmechanismen durch bestimmte Gremien oder andere Runden und Matrixstrukturen erfolgen kann (vgl. ebd.).

Im Kontext von *Unternehmenskultur*, ist die Bezeichnung *Berufskultur* für Subkulturen innerhalb eines Unternehmens denkbar. Wird Berufsgruppen auch ein Status als Kulturträger zugestanden, was ohne Zweifel gerechtfertigt werden kann, sollte auch Altersgruppen, Interessensgruppen oder einzelnen Abteilungen dies zustehen. Zum einen verändert dies den Blick auf Unternehmenskultur, zum anderen verdeutlicht diese Sichtweise die Heterogenität von Unternehmenskultur und wirft im Zuge dessen die Frage auf, wo die Grenze gezogen werden kann: Was ist die kleinste homogene Einheit von Kulturen, gibt es diese überhaupt?

2.4.1.4 Fuzzy Culture als theoretische Verbindung unterschiedlicher Kulturkonzepte

Das Prinzip der *Fuzzy Culture* kann nach Bolten als theoretische Verbindung zwischen einzelnen Kulturansätzen und -perspektiven fungieren (vgl. Bolten 2011). Die Liste der Kulturperspektiven wird angeführt mit der angloamerikanisch anthropologischen Kulturperspektive, die auf dem weiten Kulturbegriff aufbaut und *Kultur* als erworbene, geteilte Wissensstände, Fähigkeiten und Bräuche einer Gesellschaft betrachtet (vgl. Tylor 1958; Boas 1986). Darüber hinaus kann die interpretativ-ethnologische Perspektive eingenommen werden. Diese Perspektive versteht Kultur als historisch tradiertes, über-subjektives, gesellschaftliches Symbolsystem, welches zu interpretieren ist (vgl. Geertz 1973). Die sprachwissenschaftliche Perspektive betont den begründeten Zusammenhang zwischen Kultur und Sprache (vgl. u. a. Sapir 1949; Whorf; Carol 1974; Saussure et al. 2001) und die kognitiv-ethnologische Perspektive begreift Kultur als subjektives, kognitives Wissenssystem (vgl. Frake 1968; Goodenough 2003; 2006). Eine andere Perspektive auf *Kultur* nehmen die funktionalistischen Ethnologinnen und Ethnologen ein und begreifen Kultur als Orientierungsmechanismen der Personen in einem Kulturkreis, die versuchen, sich in der (Um-)Welt zu begreifen (vgl. u. a. Gudykunst; Hammer 1988; Hall; Hall 1990a; Hall 1976; Hofstede 1997; Thomas 1996; 1995). Hier können funktionalistische Kulturansätze⁵⁷ oder Cross-National-Ansätze eingegliedert werden, zu welchen kulturelle Wertorientierung (vgl. Kluckhohn; Strodtbecks 1961) und Kulturdimensionen zählen. Diese Perspektive wird häufig dem konstruktivistischen⁵⁸ oder poststrukturalistischen⁵⁹ Ansatz gegenübergestellt. Während der funktionalistische Ansatz die Vielfalt des Kulturbegriffs durch Homogenisierung vereinfacht, selektiert, abgrenzt und einen statischen Kulturbegriff

57 Der funktionalistische Kulturansatz ist eine anwendungsorientierte Perspektive und Vorgehensweise, die bislang v. a. in der quantitativen Forschung und bei Praktikerinnen und Praktikern Einsatz findet. Basierend auf naturwissenschaftlichen Annahmen will dieser den Kultureinfluss, u. a. auch Kommunikation und Verhalten, antizipieren, wobei davon ausgegangen wird, dass *Kultur* einer Barriere für effektive Kommunikation entspricht. Zu den bekanntesten Vertreterinnen und Vertretern des funktionalistischen Kulturansatzes zählen Kluckhohn und Strodtbecks (1961) und die von ihnen formulierten kulturellen Wertorientierungen, Hofstedes (u. a. 1980), Halls (u. a. 1959) sowie Trompenaars und Hampden-Turners (1998) Kulturdimensionen (vgl. Kap. 2.4.2.1) und auch die Kulturstandards von Thomas (u. a. 2003).

58 Als wesentlichste Vertreter des Konstruktivismus gelten Piaget (1983); Maturana und Varela (1980; 1987) sowie Watzlawick (u. a. Krieg; Watzlawick 2008). Der konstruktivistische Kulturansatz baut auf der Annahme auf, dass eine *Kultur* erst im Kontakt mit anderen *Kulturen* ihr Profil erhält (vgl. Winter 2005: 272 ff.). *Kultur* ist demnach nicht von Anfang an relevant für eine Zusammenarbeit im Sinne eines omnipräsenten Kontextes, der Interaktionen überformte. Es wird demgegenüber davon ausgegangen, dass *Kultur* als Kontext zu verstehen ist, der erst in Zusammenarbeitsverlauf an Bedeutung gewinnt. Ergo wird *Kultur* in dieser Perspektive als ein ständig in Aushandlung befindliches Konzept begriffen, wodurch die Kontexte eine Dynamik zugesprochen bekommen. *Kultur* wird dadurch nicht mehr an eine Nation gebunden, sondern durch die individuelle Interpretation der Agierenden in einer interkulturellen Kommunikations- oder Zusammenarbeitssituation bestimmt, welcher *Kultur* ein Individuum angehört. *Kultur* ist folglich ein „Kommunikationsprodukt“ (Bolten 2000).

59 Der Poststrukturalismus ist nicht nur ein kulturwissenschaftlicher Ansatz, sondern eher eine Denk- oder Vorgehensweise bei der Annäherung an einen wissenschaftlichen Gegenstand und kann folglich als Methode bezeichnet werden, die auf unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen und deren Gegenstandsbereich angewendet werden kann. Diese Denkweise eruiert ausgehend vom strukturierten System des Zeichens differente Gegenstandsbereiche, w. z. B. Kommunikation, Subjektivität oder *Kultur* (vgl. Wenzel 2000: 125). Im poststrukturalistischen Kulturansatz sind weder *Kultur* noch die kulturelle Identität a priori gegeben, sondern werden erst durch die Konfrontation mit fremden *Kulturen* geprägt. Die Entwicklung kultureller Identität ist demnach abhängig von einer Interaktion mit anderen *Kulturen* (vgl. Puhl 2007). Die bekanntesten Vertreter des poststrukturalistischen Kulturansatzes sind Derrida (1998), Foucault (1970) und Lacan (1975; 1986). Anwendung findet diese Denkweise v. a. in philosophischen und rein theoretischen Arbeiten; in der Praxis nimmt sie bislang eine untergeordnete Rolle ein (vgl. Asmuß 2003; Jensen 2003; Siegfried 2003; Bolten 2004). Der Begriff des Poststrukturalismus wird vorwiegend in der englischen Literatur für die Beschreibung einer unverwechselbaren philosophischen Antwort auf die wissenschaftliche Behauptung und Stellung des Strukturalismus verwendet (vgl. Peters 2001: 1).

verwendet, tut all dies der konstruktivistische oder poststrukturalistische Kulturansatz nicht, sondern begreift den Kulturbegriff als heterogen und dynamisch.

Soll eine methodologische Herangehensweise an das Kulturphänomen gefunden werden (vgl. Kap. 3), gewinnt das Konzept der *Fuzzy Culture* an Bedeutung. Das Konzept der *Fuzzy Culture* schließt auch die Annahmen der *Interkulturellen Kommunikation* mit ein (vgl. Kap. 2.3.3) und fußt auf der Idee der „fuzzy logic“ (Zadeh 1973), deren Ursprünge wiederum in der Mathematik liegen. Die *Fuzzy Logic* ist „based on the premise that the key elements in human thinking are not numbers, but labels of fuzzy sets, that is, classes of objects in which transition from membership to non-membership is gradual rather than abrupt“ (ebd.: 4). Durch die Übertragung dieser Idee auf kulturtheoretische Modelle macht Bolten es möglich, nicht mehr zwischen Homogenität oder Heterogenität, Nationen oder hybriden Bezugssystemen, ergo zwischen einer „zweiwertigen (Substanz-)Logik“ (Bolten 2011: 4) zu entscheiden, sondern das Spektrum zwischen den Polen zu nutzen. Es geht dabei um „Zugehörigkeitsgrade“ (ebd.: 3): „Eine fuzzy culture ist dementsprechend eher beziehungs- und substanzorientiert aufzufassen: Sie definiert sich vor allem über die Intensität, mit der sich Akteure auf sie beziehen“ (ebd.). Wirksam werden können daher gleichzeitig mehrere kulturtheoretische Ansätze und diese können je nach Kontext nebeneinander auftreten. Nach Bolten ist ein derartiges Sowohl-als-auch-Verständnis bzgl. Kulturmodellen bislang wenig herangezogen worden (vgl. Bolten 2011, aber auch Maeder; Nadai 2005) – und damit ist kein Alles-ist-möglich-Verständnis im Sinne eines Kulturbegriffsrelativismus gemeint. Folgendes Beispiel kann das Konzept der *Fuzzy Culture* in Boltens Sinne verdeutlichen: „Beziehungslogiken“ (Bolten 2011: 4) können aus der Mikroperspektive ausgesprochen heterogen und aus der Makroperspektive einer Kategorie zugeordnet werden. Diese Beziehungsnetzwerke können als „Scharniere“ bezeichnet werden (Bolten 2009b: 240 zit. n. Bäuerle 2009: 98), welche zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene verbinden und damit Begriffe wie Subkultur (vgl. u. a. Hansen 2009b: 7 ff.; Maletzke 1996: 17), Transkulturalität oder Hybridität obsolet werden lassen. Interessant sind nämlich nicht die Kollektive selbst, sondern der Grad der Verbindung zwischen ihren „partiellen Gemeinsamkeiten“ (vgl. Hansen 2009a: 49 f.) und „Differenzen“ (ebd.), welche durch das „Private, Spontane und Emotionale“ (ebd.: 37) beeinflusst werden.

2.4.2 Kulturelle Überformung

In welcher Art und Weise überformt oder sozialisiert nun Kultur ihre Mitglieder und warum ist diese kulturelle Überformung von Relevanz? Dieser Frage wird in diesem Kapitel nachgegangen, wobei im Nachfolgenden nicht die Kulturdiskussion nochmals aufgerollt werden soll, sondern lediglich hervorgehoben wird, dass sich im Kontext von internationaler Zusammenarbeit mit Kultur auseinanderzusetzen ist. Insbesondere die psychologische Anthropologie und die Kulturpsychologie beschäftigen sich mit dem Zusammenhang zwischen Kultur und Persönlichkeit (vgl. Mandelbaum 1949; Kluckhohn 1972; Mead 1999; Church 2000; Shiraev; Levy 2000; Thomas 2003; Berry et al. 2002; LeVine 2007). Diese lassen die Schlussfolgerung zu, dass von einer

kulturellen Überformung der Kooperation, Koordination und Kommunikation ausgegangen werden kann, wobei mit *Überformung* die Veränderung oder Umgestaltung von Verhaltensweisen oder Einstellungen und Annahmen als Folge von Sozialisation⁶⁰ verstanden wird. Sozialisation beschreibt die Entwicklung und Veränderung menschlicher Persönlichkeiten als Wechselwirkung und im Zuge von Interaktionen zwischen einem Individuum und dessen sozialer Umwelt oder Gesellschaft (vgl. Geulen 2005: 94; Hurrelmann 2006: 15 ff.). *Kulturelle Überformung* ist demnach die Verhaltensveränderung durch Kultur oder kulturelle Sozialisation, wobei nicht Integration gemeint ist⁶¹. Im Verlauf dieses Kapitels wird aufgezeigt, dass jede Person von kultureller Überformung betroffen ist. Kulturelle Gemeinsamkeiten werden nicht qua Geburt weitergegeben, sondern durch Sozialisation, also Erziehung und Erfahrung innerhalb eines Kulturkreises, erlernt. Normalerweise erfolgt diese Überformung unbewusst, d. h. das Individuum ist sich nicht oder nur wenig über dessen kulturelle Prägung, Wahrnehmung sowie dessen kulturelles Denken und Handeln bewusst (vgl. Hall 1959: 29⁶²; Hofstede 1997: 4; Barmeyer 2000: 79). Weitergegeben und tradiert wird das Beständige einer Kultur, d. h. Werte und Normen (vgl. Kap. 2.4.2.1), Ethik, Moral, Arbeitsweisen, Einstellung zu Geschlechterrollen oder Lebenszeit, Bedeutung der Vergangenheit, religiöse Praktiken usw., also all das, was ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugen und sich von Kulturraum zu Kulturraum unterscheiden kann. Mechanismus der Überformung ist die Kommunikation (vgl. Kap. 2.3.1.3) der Kulturträger.

Durch die Aneignung und das Lernen von kulturellen Artefakten eines Lebensraums entwickelt sich eine kollektive kulturelle oder ethnische Identität, welche sich ebenso regional unterscheiden kann. Deswegen wird zuweilen fälschlicherweise die ethnische Identität mit einer nationalen Identität gleichgesetzt. Gesellschaftsmitglieder zeichnet sowohl eine kollektive, kulturelle Identität aus wie auch eine individuelle Identität, wobei die individuelle Identität sich aus eigenen Erfahrungen gründet und immer auch vom sozialen Umfeld und dessen Kultur überformt wird (vgl. Hofstede 1997: 6)⁶³. Die Annahme der kulturellen Überformung sagt jedoch nicht aus, dass Kultur eine bestimmte Art zu denken und zu fühlen vorgibt, sondern lediglich einen Rahmen bildet, innerhalb dessen Verhaltensweisen als normal und üblich angesehen werden. Die Individuen können sich in diesem Rahmen jedoch frei entfalten (vgl.

60 Sozialisation beschreibt Prozesse, in welchen sich das Individuum in einer Gesellschaft integriert durch eine Internalisierung von kulturellen Normen und Verhaltensweisen und eine relevante Funktion innerhalb der Gesellschaft einnimmt, wobei das Individuum nicht nur passiver Empfänger ist, sondern nach eigenen Zielen agiert und in dieser Weise aktiv Einfluss auf dessen Umwelt nimmt (vgl. Trommsdorff; Behnen 1989: 21 f.). Dieses Sozialisationsverständnis entspricht einem neueren Ansatz, denn es geht von einer reziproken Sozialisation im Sinne einer gegenseitigen Beeinflussung des Individuums und der Umwelt aus (vgl. Süß 2004: 29).

61 Der Begriff der kulturellen Überformung findet in unterschiedlichen Disziplinen Verwendung, wie u. a. der Konfliktforschung (vgl. Meyer 1981: 29), der Konsumforschung (vgl. Wiswede 2000: 24 ff.) oder der Entwicklungspsychologie (vgl. Holodynski 2004: 3) und beschreibt immer eine Art Abwandlung von Verhaltensweisen oder Tendenzen aufgrund kultureller Angleichung.

62 „Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants“ (Hall 1959: 29).

63 „The personality of an individual, on the other hand, is her/his unique personal set of mental programs which (s)he does not share with any other human being. It is based upon traits which are partly inherited with the individuals unique set of genes and partly learned“ (Hofstede 1997: 6).

Samovar; Porter 1995: 41)⁶⁴. Die Identifikation der Individuen mit der Kultur, die im Gegensatz zur kulturellen Überformung einen bewussten Prozess darstellt, ist auf der einen Seite das Bindeglied zwischen Persönlichkeit und Kultur sowie auf der anderen Seite der Grund für das Zusammenhängen innerhalb von Kulturkreisen. Der Motor des Identifikationsprozesses ist der Wunsch jedes Individuums, einer Gruppe zugehörig zu sein. Das Individuum übt zudem Einfluss auf seine Kultur aus. Durch diesen Einfluss kann es Veränderung initiieren. Dieser Prozess wird als *Innovation* bezeichnet (zu *Innovation* vgl. Kap. 2.4.1.1). Kultur wirkt dabei wie ein unsichtbarer Erzieher, welcher das Individuum gemäß seiner kulturellen Gruppe zu denken, zu sprechen, zu fühlen und zu handeln lehrt. Relevant wird die kulturelle Überformung, sobald das Individuum mit Kulturträgern anderer Kulturkreise zusammenzuarbeiten hat. Problematisch wird die eigene kulturelle Überformung, wenn dieses Individuum versucht, eigene Werte und Normen auf sein Gegenüber, das ja in einem anderen Kulturkreis sozialisiert wird und wurde, zu übertragen.

2.4.2.1 Betrachtung von Kultur

Wie kann jedoch kulturelle Überformung greifbar gemacht werden? Soll sich mit dem Kulturphänomen empirisch auseinandergesetzt werden, ist es unabdingbar, sich zunächst unterschiedliche Ansätze zur Betrachtung von Kultur zu widmen. Wie bereits zuvor erörtert wird, durchläuft der Kulturbegriff eine historische Entwicklung, ebenso wie diverse Kulturkonzepte. Eines ist an dieser Stelle festzuhalten: Obwohl der nationalstaatliche Kulturbegriff sowie der Cross-Cultural-Ansatz in der Kulturwissenschaft systematisch kritisiert werden (vgl. Kap. 2.4.1.1), finden diese dennoch bis heute in empirischen Erhebungen als theoretische Grundlage Anwendung – auch aus Mangel an praktikablen Alternativen. Aus diesem Grund wird im Folgenden auch auf die Kulturdimensionen von Hofstede sowie Freimuth und Kolleginnen eingegangen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass vom Kulturphänomen nur das sichtbar und damit erforschbar ist, was Kulturträger in individuelle Weise umsetzen, w. z. B. in Texten, Verhaltensweisen, Denkweisen, Kunstwerken, Werten und Normen o. Ä. (vgl. Janzer 2007: 27), wobei es äußerst schwierig ist, die Denkweise von Kulturträgern zu erheben.

Wenn *Kultur* empirisch untersucht werden soll, wird häufig an Nationalkultur oder die Kultur anderer ethnischer Kollektive gedacht (vgl. u. a. Hansen 2009a: 94). Dies begann seit den Anfängen des 20. Jahrhunderts, der Geburtsstunde der Ethnologie, und hat sich bis heute kaum geändert (vgl. Haas 2009: 43 ff.). In derartiger Forschung werden zwar differente Methoden angewendet, doch stets mit dem Ziel, Ethnien oder Nationen durch bestimmte Merkmale voneinander abzugrenzen. Um die einer Ethnie oder Nation gemeinsamen Merkmale zu ermitteln, fokussiert sich beispielsweise die Kulturstandardforschung auf die Analyse der sog. „critical incidents“ (Loch; Seidel 2007: 314), die Cross-Cultural Psychologie untersucht diese mithilfe von standardisierten Befragungen. An diesem Ansatz können die verallgemeinerten Aus-

64 „A common beginning, anatomy, gender, age, culture, and the like may bind us, but our isolated minds and unique experiences keep us apart“ (Samovar; Porter 1995: 41).

sagen kritisiert werden, die aus diesen Analysen zu gewinnen versucht werden. Die Vorannahmen der kulturvergleichenden Studien beziehen sich darauf, dass Angehörige gleicher *Kultur* ähnliche Deutungsmuster verwenden und somit ähnliche mentale Prozesse durchleben⁶⁵.

Ab den 1980 kam es, angefangen durch die *Renaissance des Kulturbegriffs*, zu einem Paradigmenwechsel in der Kulturwissenschaft (vgl. Hansen 2009a: 7). Im Fokus steht nun die Frage nach dem, *was* Nation ausmacht (vgl. Bolten 2004: 45; Haas 2009: 10; Hansen 2011: 15; Roth 2013: 191). Die Annahme der Initiierenden dieses Paradigmenwechsels stützen sich darauf, dass in Zeiten von Globalisierung, durchlässigen Grenzen und komplexen modernen Staaten, geografische und formale Grenzen nicht mit kulturellen Gegebenheiten übereinstimmen können (vgl. u. a. Bolten 2007b: 47; Baskerville 2003: 6; zu der historischen Entwicklung unterschiedlicher Kulturbegriffe vgl. Kap. 2.4.1.1). Werden Subkulturen mitgedacht – bestehend aus allen denkbaren intranationalen Gruppierungen, w. z. B. Alters-, Interessens- oder Berufsgruppen –, können Nationen nicht länger als kulturell homogen betrachtet werden und es zwingt sich die Frage auf nach dem Grad der Heterogenität und Homogenität einer Nation sowie nach der Rolle und Art von Subkulturen (nationale oder autonome Subkulturen) (vgl. u. a. Orlovius; Zeuschel 1991: 172 f.; Reisch 1991: 77 f.). Insbesondere Hofstede ist ein bekannter Vertreter des geschlossenen Kulturbegriffs (vgl. Kap. .2) und der Forschungsrichtung der Cross-Cultural Psychologie. In Hofstedes Kulturdefinition lässt sich dies erkennen: „In this book I treat culture as the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another“ (Hofstede 1991: 21). Bei Hofstede wird der Begriff *Kultur* für Gesellschaften verwendet, welche wiederum identisch für Nationen stehen, daher ist bei ihm auch die Rede von nationalen Kulturen. Auf dieser Vorannahme baut Hofstede sein Konzept der Kulturdimensionen aus Werten („a broad tendency to prefer states of affairs over others“ (ebd.: 18)) auf. Um *Kultur* empirisch betrachten zu können, geht er von vier Dimensionen als dominante Dimensionen (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität) aus und teilt jede Nation entlang dieser Dimensionen ein. Diese Einteilung auf die Dimensionen, welche mit gegensätzlichen Attributen versehen werden, kann helfen, mit Problemen der Kultur entsprechend umzugehen: Hofstede geht davon aus, dass jeder Mensch mit den gleichen Problemen konfrontiert ist (vgl. ebd.: 212). Hofstede beschreibt folglich in einem geschlossenen Kulturverständnis den Standpunkt nationaler Gesellschaften zu vier seiner Meinung nach zentralen Werten. Die Position zu diesen Wert-Dimensionen der einzelnen Nationen zeigt an, wie bei Problemen gehandelt werden kann. In einer späteren Arbeit ergänzt Hofstede eine weitere Dimension, die der Long Term Orientation.

65 So wird – von Vertreterinnen und Vertretern der Cross-Cultural Psychologie postuliert – exemplarisch nachstehende Aussage getroffen: Im internationalen Vergleich zeichnen sich die acht Mio. Österreicher durch ihre geringe Akzeptanz von ungleichen Machtverhältnissen aus (vgl. Hofstede 2009: 87). Etwas absurder wirkt die folgende Aussage, welche aus der Kulturstandardforschung stammt: 80 Mio. Deutsche charakterisieren sich durch eine direkte und explizite Kommunikationsweise sowie durch eine starke Regel- und Stabilitätsorientierung (vgl. Schroll-Machl. 2007a: 73). Derartige Aussagen werden auch über die USA getroffen, mit welchen dann fast 330 Mio. Menschen bewertet werden.

Dieser Wert dient zur Erweiterung des westlich geprägten Konzeptes um einen Konfuzianischen Wert (vgl. Lübcke 2009: 75).

Seine Erkenntnisse zieht Hofstede aus einer Datenerhebung in der Firma IBM, in welcher zwischen 1967 und 1973 eine internationale Umfrage unter den Mitarbeitenden durchgeführt wurde. In zwei Befragungsrunden konnten mehr als 160.000 Fragebögen aus 72 Ländern und in 20 Sprachen gesammelt werden (vgl. Hofstede 2009: 41). Das Konzept der Kulturdimensionen war nicht die Erfindung Hofstedes, sondern wurde bereits von Edward T. Hall in den 1950er-Jahren initiiert. Halls Theorie ist das erste Konzept, welches Dimensionen als interkulturelle Vergleichsmaßstäbe beinhaltet. Er verwendet Dimensionen der Proxemik, wobei sich Proxemik als ein Aspekt nonverbaler Kommunikation verstehen lässt (vgl. Hall 1969: 1). Diese Dimension baut auf der Annahme auf, dass Menschen unterschiedlicher Nationalkultur räumliche Nähe und Distanz unterschiedlich verstehen und regeln (ebd.: 3). Neben der Proxemikdimension entwickelt Hall die Dimension des starken und schwachen Kontextes (vgl. Hall 1976), der Chronemik (vgl. Hall 1983) und die der Informationsgeschwindigkeit (vgl. Hall; Hall 1990a).

Hofstedes Dimensionsmodell „hat extreme Resonanzen hervorgerufen, im positiven wie im negativen Sinne. Es wird außerordentlich häufig angewandt, jedoch auch hart verurteilt. In jedem Fall ist es unter Kulturwissenschaftlern allseits bekannt“ (Schmitz 2015: 15)⁶⁶. Die Kritik bezieht sich sowohl auf sein Kulturverständnis, aber auch auf sein Betrachtungskonzept der Kulturdimensionen im Allgemeinen sowie der Dimensionen im Konkreten und drittens auf sein methodisches Vorgehen⁶⁷.

Kulturdimensionen können als Kategorie zur Beschreibung von Kultur dienen. Freimuth und Kolleginnen (2005: 163 ff., aber auch Schein 1995 und Trompenaars 1993) differenzieren zwischen drei Kulturdimensionen⁶⁸.

- Die erste Dimension ist die der Artefakte: die Dimension der Artefakte, des Sichtbaren, der Verhaltensweisen. Mit der ersten kulturellen Ebene werden diejenigen Verhaltensweisen beschrieben, welche auf Kultur zurückzuführen sind. Z. B. kann eine strenge Befolgung von Regeln als Ausdruck von Moral sichtbar werden. Diese Verhaltensweisen können bei Mitgliedern eines anderen Kulturkreises auf Unverständnis stoßen oder als unmoralisch angesehen werden.
- Die zweite Dimension ist die der Regeln, Normen und Werte: Mit der zweiten kulturellen Ebene werden die Normen oder Werte, auf welchen diese Verhaltens-

66 Er selbst bezeichnet sein Hauptwerk (Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations 1980) als Klassiker (vgl. Hofstede 2009: xvii). Diese Auflage ist in 17 Sprachen übersetzt worden und der Social-Science-Citation-Index verzeichnet 1036 Zitate zwischen 1980 und 1996. Sein bekanntester Kritiker ist der Finanzwissenschaftler Brendan McSweeney, der eine mangelnde kritische Reflexion dessen Paradigmas moniert (vgl. McSweeney 2002: 112).

67 Schmitz erörtert ausführlich die an Hofstede geübte Kritik bezüglich dieser drei Aspekte (vgl. Schmitz 2015: 26 ff.). Sie unterscheidet dabei die Kritik am ethnizistischen Kulturbegriff und dessen Prämissen, dass *Kultur* auf nationaler Ebene existiert (vgl. ebd.: 27 ff.), dass es eine geografische Trennungslinie zwischen den einzelnen *Kulturen* gibt (vgl. ebd.: 30 ff.), die intranationale Kultur homogen ist (vgl. ebd.: 32 ff.), allen Menschen dieses Kulturkreises determiniert ist (vgl. ebd.: 37 ff.) und dass es nationalkulturelle Werte gibt, welche zum einen kohärent und zum anderen statisch sind (vgl. ebd.: 39 ff.). Des Weiteren beschreibt sie die Kritik an dem Konzept der Kulturdimensionen auf kulturtheoretischer (vgl. ebd.: 46 ff.) und methodischer (vgl. ebd.: 51 ff.) Ebene. Auch die empirische Methode bzgl. der methodologischen Äquivalenz (vgl. ebd.: 65 ff.) und der Validität des Fragebogens (vgl. ebd.: 76 ff.) wird kritisiert.

68 Eine Bewertung und Kritik an Kulturdimensionen sind bereits in Kap. und 2.4.1.1 vorgenommen worden.

weisen basieren, aufgezeigt. Normen und Wertvorstellungen kommen i. w. S. in jeglichem Kulturkreis vor, sie bestimmen das Handeln und Verhalten der Agierenden und können sich von Kulturkreis zu Kulturkreis unterscheiden.

- Und drittens die Dimension der Grundannahmen: Mit der dritten Ebene werden die den Verhaltensweisen sowie Werten zugrunde liegenden Grundannahmen, Denkfiguren oder Vorannahmen (vgl. Wehner et al. 1996: 45) beschrieben.

Die beiden US-amerikanischen Kulturanthropologen Stewart und Bennett betrachten die Elemente von Kultur, welche dieses Phänomen ausmachen und differenzieren, zwischen objektiver und subjektiver Kultur (Stewart; Bennett 1991: 2). Während die objektive Kultur für Untersuchungen leicht zugänglich ist und u. a. Kulturinstitutionen und -artefakte, w. z. B. Wirtschaftssysteme, politische Strukturen und Prozesse, soziale Bräuche, Musik, Kunst, Handwerk oder Literatur, umfasst, beinhaltet subjektive Kultur für Analysen eher schwer bis kaum zugängliche Inhalte, wie unbewusste Wahrnehmungsprozesse, das Denken oder persönliches Wissen sowie Werte, Werthaltungen, Normen, Absichten und Überzeugungen.

Der subjektiven Kultur zugeordnete Werte⁶⁹ sind historisch gewachsene, zugrunde liegende, unsichtbare, damit schwer fassbare oder mindestens aufwendig analysierbare Fundamente von Kultur (vgl. Hofstede 2001: 10), nicht rational, sondern unbewusst und normativ. Werte bestimmen, was Subjekte als rational empfinden (vgl. ebd.: 6), und haben erheblichen Einfluss auf Haltung und Verhalten von Personen, u. a. da sie bereits frühen Alters erlernt werden und weil sie das Fühlen, Empfinden, Handeln und Denken beeinflussen. Deshalb können Werte als „abstrakte Orientierung“ (Gerhards; Hölscher 2006: 21) bezeichnet werden. Differenziert werden können sie in persönliche und kulturelle Werte, wobei ein Subjekt über beide Wertearten verfügt. Individuelle Werte entsprechen Überzeugen und dienen der „Deutung und Bewertung der sozialen Umwelt und der eigenen Person und strukturieren Handlungsziele und darauf bezogenes Verhalten“ (Trommsdorff 1989: 97). Im Gegensatz zu persönlichen Werten, werden kulturelle Werte von einer größeren Gruppe an Subjekten, einer Gesellschaft, geteilt, wobei es wichtigere und weniger wichtige Werte gibt. Im Zuge einschneidender Erlebnisse oder sich ändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen kann ein Wertewandel einsetzen (vgl. Rhein 2006: 60 f.)⁷⁰. Gemeinsame Werthaltungen können verbindend innerhalb einer Gesellschaft wirken und den gemeinsamen Umgang erleichtern, da diese Verhaltenstendenzen geben und dadurch Verhalten antizipierbar machen können. Trotz gemeinsamer Werte gilt es, individuelle Persönlichkeiten zu berücksichtigen, welche Verhalten und Handlungen nie in Gänze antizipieren lassen (vgl. LeVine 2007: 5 f.).

Die ebenso der subjektiven Kultur subsumierten Normen sind starke Verhaltensflussfaktoren, stellen den Maßstab für Werte, beschreiben für spezielle Situationen

69 Schäfer definiert Werte als „Vorstellungen vom Wünschenswerten, kulturelle und religiöse, ethische und soziale Leitbilder, die die gegebene Handlungssituation sowohl steuern als auch transzendieren. Die in einer Gesellschaft vorherrschenden Wertorientierungen sind das Grundgerüst der Kultur“ (Schäfer 2010: 37).

70 Mehr zu Wertewandel im Allgemeinen ist bei Inglehart (1997) oder auch Koch (2005) nachzulesen. Mehr zu Wertewandel in der chinesischen Gesellschaft ist bei Ma und Becker (2013; 2015) nachzulesen.

einen Sollzustand und äußern sich in unterschiedlich standardisierten, generalisierten Verhaltensweisen und -mustern. Aus Normen entstehen Erwartungshaltungen bzgl. des Verhaltens des Gegenübers. Zur Durchsetzung von Normen werden Sanktionen eingesetzt als positive oder negative Reaktion auf das Verhalten und zum Dienst an der Konformität, Orientierung, Ordnung und sozialen Organisation (vgl. Lichtenberger 1992: 20; Schäfer 2010: 33 ff.).

2.4.2.2 Multikulturelle Zusammenarbeit als oberstes Ziel?

Zunächst sei festzustellen, dass nicht per se mehr Probleme in *inter*-kultureller Zusammenarbeit entstehen als in *intra*-kultureller (vgl. Bolten 1999: 35). Im Alltagsgebrauch steht der Begriff *Interkulturalität* für Überschneidungssituationen, in denen Individuen zusammenkommen, welche noch keine partiellen Gemeinsamkeiten entdeckt haben (und diese vielleicht auch nie entdecken werden) und deshalb noch keinen Normalitätsspielraum für mögliche Differenzen zwischen ihnen festgelegt haben⁷¹. Dadurch werden Reaktionen, wie exemplarisch Ärger, Frustration oder Kritik, vermieden (vgl. Entwicklungsstufenmodell in Kap. 2.4.2.3). In diesem Zustand ohne oder geringer Normalität kann ein Fremdheitsgefühl auftreten (vgl. Rathje 2006). Wenn es den Agierenden allerdings gelingt, Normalität herzustellen, entsteht eine neue Kultur. Nach Rathje (2009: 17 f.) vereint jedes Individuum mehrere Kulturen im Sinne episodischer und kontextabhängiger Normalitätszustände in sich und ist somit von Multikollektivität geprägt. Eine Interkultur wird demnach durch Normalisierungsarbeit zu einer neuen Kultur, welche dann vom verschiedenen Kollektiven angehörigen Individuum hinzugefügt wird. Das Individuum hat jederzeit zu allen Kulturen Zugriff, was bedeutet, dass es spontan von der einen Rolle zu einer anderen wechseln kann. Häufig beinhaltet dabei eine Rolle auch einen bestimmten Habitus, welcher verbunden mit der Kultur ebenfalls eingenommen werden kann. Rathje geht davon aus, dass Individuen mit der steigenden Anzahl an Multikollektivität eine größere Chance haben, in Interaktionen mit anderen sowohl Anknüpfungspunkte als auch Differenzen zu identifizieren. Normalisierungsarbeit und damit *Kultur* als gegenwärtigen Zustand abzubilden, wird ergo erleichtert (vgl. ebd.).

Bolten grenzt *Multikulturalität* von *Interkulturalität* durch die etymologische Bedeutung der Begriffe ab. *Multikulturell* stammt demnach vom lateinischen Begriff *multus* ab, was *viel*, *zahlreich* bedeutet (vgl. Duden 2012, Stichwort *multus*, a, um). Multikulturelle Lebensräume setzten sich demzufolge aus mehreren Kulturen zusammen. Beyersdörfer definiert Multikulturalität als

71 Entsprechend dem lateinischen Wort *inter* für *zwischen* bezieht sich *Interkulturalität* „auf den Prozess und die Dynamik des Zusammenlebens“ (Bolten 2007a: 133). Folgt man den Gedanken des Wirtschaftskommunikationswissenschaftlers Bolten, der sich insbesondere mit der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation (IWK) beschäftigt, dann ist *Interkulturalität* ein Prozessbegriff, welcher beschreibt, „ob und inwieweit zwischen den Angehörigen einer solchen Multikultur Kontakte, Interaktionen stattfinden und auf diese Weise *Interkulturen* erzeugt werden“ (ebd., Herv. i. O.). *Interkulturalität* im Sinne eines Miteinanders der Kulturen besteht ergo nur, wenn die Kulturangehörigen miteinander interagieren, folglich das „Dazwischen“ der Kulturen stark ausgeprägt ist. Wenn es keine *Interkulturalität* gibt, existieren die kulturellen Gruppen lediglich nebeneinander (vgl. ebd.).

„die gleichzeitige Anwesenheit vieler verschiedener multikultureller Gruppen mit einer nicht zu vernachlässigenden Größenordnung und bezieht sich auf die empirisch festzustellende Tatsache, dass innerhalb einer Gesellschaft mehrere Kulturen existieren, wobei offenbleibt, wie diese Multikulturalität entstanden ist und ob die Gruppen friedlich oder konfliktthaft miteinander leben“ (2004: 43).

Bolten baut seine Theorie auf sozialen Handlungstheorien auf und unterscheidet zwischen drei Stufen von *Multikulturalität*, welche im Folgenden näher erläutert werden. Dabei versteht er *Multikulturalität* als „soziale Organisationsstruktur“ (Bolten 2007b: 22). Ziel *interkulturellen Handelns* ist es nach Bolten, die dritte Stufe von *Multikulturalität* zu erreichen, da in dieser Stufe Kreativität, weniger Vorurteile sowie das freie Entwickeln von neuen Gedanken und Ideen möglich sind. Im Folgenden wird das Modell der drei Stufen von Multikulturalität beschrieben, jedoch nicht ohne zu erwähnen, dass dieses Modell von Bolten ein normatives Modell ist, in welchem der Autor die Stufen von Multikulturalität vorgibt. Die höchste Stufe von Multikulturalität definiert Bolten als Akzeptanz, was als Steigerung zu Ignoranz und Toleranz zunächst schlüssig erscheint. Wenn der Gedankengang jedoch weitergedacht wird und sich differente kulturelle Gruppierungen – wie beispielsweise Nationalsozialisten – vorgestellt werden, eröffnet sich die Frage, ob nicht manche kulturellen Lebenswelten nicht akzeptiert werden können; entweder weil deren Einstellungen nicht geteilt werden oder weil diese wiederum andere kulturelle Lebenswelten nicht akzeptieren. Es kann folglich durchaus infrage gestellt werden, ob in jedem Fall Akzeptanz als die höchste Stufe von Multikulturalität betrachtet werden kann. Obwohl jedoch dieses Modell von Bolten normativ beschrieben wird, wird es in dieser Ausarbeitung als heuristisches Modell verwendet, welches zur Untersuchung der drei Zustände Ignoranz, Toleranz sowie Akzeptanz dient.

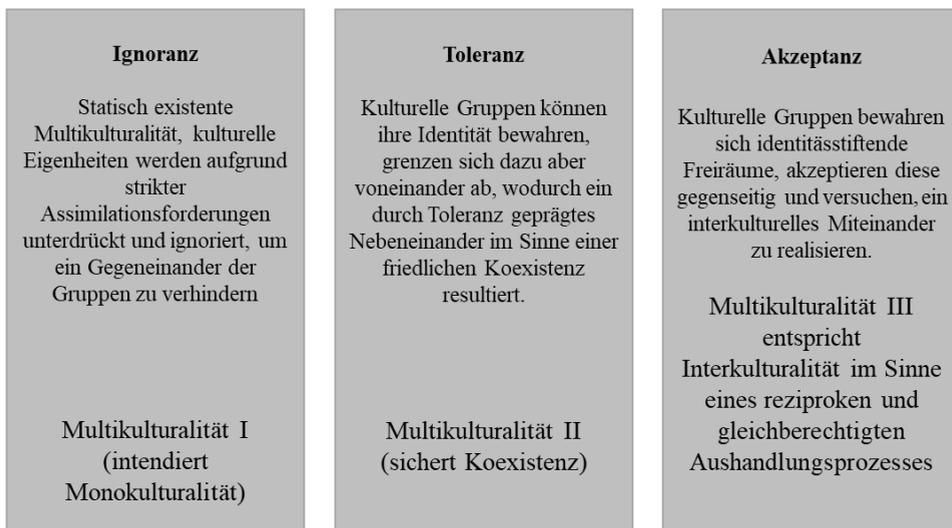


Abbildung 12: Drei Stufen von Multikulturalität (Quelle: eigene Darstellung nach Bolten 2007a: 134)

Bolten (2018) unterscheidet zwischen dem *Nebeneinander* und dem *Miteinander* der Angehörigen verschiedener kultureller Lebensräume drei „Varianten von Multikulturalität“ (ebd.: 114), die sich jeweils nach der Intensität der Interaktion zwischen den Angehörigen differenzieren lassen. Die nachstehende Abbildung visualisiert die Annahme Boltens des variierenden Grads an Intensität im Miteinander.

Die dritte Stufe von *Multikulturalität* bezeichnet Bolten mit der „Multikulturalität als Miteinander“ (ebd.: 136). Diese „Multikulturalität III“ (ebd.) ist kein „Ordnungsprinzip“ (ebd.: 137), sondern ein Prozess, der Neues entstehen lässt. Dabei haben die Kulturangehörigen weniger Vorurteile der jeweils *anderen* Person gegenüber und es bleibt Raum für Kreativität. Differenzen „werden und müssen [...] bestehen bleiben“ (ebd.: 136), aber die „Container-Statik“ (ebd.)⁷² wird durch die Angehörigen der einzelnen Lebenswelten überwunden. Dieses Überwinden kann nur geschehen, wenn über die Grenzen der „eigenen ethnischen Gruppe hinweg im Sinne der Gleichberechtigung und wechselseitigen gemeinschaftlichen Machens („communicare“) auch gemeinsame Handlungsmöglichkeiten realisiert werden“ (ebd.: 137). Weg von Abschottung und Containerdenken der einzelnen Lebenswelten hin zu gleichberechtigtem, wechselseitigem, gemeinschaftlichem Machen, wodurch gemeinsame Handlungsmöglichkeiten realisiert werden können – dies ist per definitionem *interkulturelles Handeln*. *Multikulturalität als Miteinander* ist demnach nicht statisch, sondern ein Prozess, innerhalb welchem „neue Gedanken, Pläne und Handlungen entstehen können“ (ebd.).

Die Frage, die sich nun stellt, ist nach den hinderlichen und förderlichen Faktoren, welche die Entstehung von *Multikulturalität III* beeinflussen. Diese Frage „stößt unweigerlich auf das Problem, inwieweit die Zielvorstellungen des miteinander Agierens und damit des interkulturellen Handelns auch im Resultat als gemeinsame und undifferenzierte formuliert werden sollte[n] [...]“ (ebd.: 138). *Interkulturen* sind „kein Vergleichsprodukt, keine Synthese und auch kein [...] Raum, sondern ein Interaktionsgeschehen, ein Ereignis und in gewisser Weise auch ein Spiel, in dem sich zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen“ (ebd.) und „nicht im Sinne einer Substanz, sondern nur in Abhängigkeit ihrer Beteiligten [existieren]: Sie werden permanent neu erzeugt, und zwar im Sinne einer Dritten, einer *Zwischenwelt* C, die weder der Lebenswelt A noch der Lebenswelt B vollkommen entspricht“ (ebd.). Im Sinne von „Aushandlungsprozessen“ (ebd.) ist *Interkulturalität* demzufolge ebenfalls ein Prozessbegriff, wird durch Begegnungen von Lebenswelten und einen damit verbundenen Lernprozess ausgelöst und kann „eine vollständig neue Qualität, eine Synergie“ (ebd.: 138) entstehen lassen, welche „aus eigener Kraft weder A noch B erzielt hätten“ (ebd.).

Wie bereits oben erwähnt, kann an diesem Modell kritisiert werden, dass die drei Kategorien frei, sehr normativ und ohne Weiteres auch anders hätten festgelegt werden können. Es impliziert, dass die höchste Form und das Ziel von Multikulturalität

72 Container-Statik bezeichnet bei Bolten eine Vorstellung des Kulturkonstrukts als geschlossenes, statisches Produkt. Wenn Kultur als *Container* betrachtet wird, dann findet entweder auf politischer, geografischer, sprachlicher oder i. w. S. geistesgeschichtlicher Ebene eine Eingrenzung auf die Nation, die Länderregion, die Sprache oder auf die Ideen- und Religionsgeschichte statt (vgl. Bolten 2007b: 48).

die Zusammenarbeit mit allen kulturellen Gruppen zu sein hat. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit die drei Stufen von Multikulturalität nicht als Stufenmodell, bei welchen die höchste Form erreicht werden sollte, verstanden, sondern als heuristisches Modell für Zusammenarbeit, bei welchem auch ein Nebeneinander-Arbeiten aus der Sicht von Agierenden Vorzüge haben kann. Die obige Abbildung verdeutlicht folglich, dass es nicht nur eine Form von Multikulturalität gibt. Dabei kann es gute, vielseitige Gründe für eine Koexistenz kultureller Gruppen geben: z. B. wegen Kapazitätsmangel bei den Agierenden oder ideologischen Differenzen zwischen unterschiedlichen kulturellen Gruppen. So kann es unter bestimmten Umständen besser sein, wenn keine (multikulturelle) Zusammenarbeit stattfindet. Für diese Arbeit werden die Annahmen von Bolten zu *Multikulturalität als Miteinander* sowie zu *Interkulturalität* im Sinne eines wechselseitigen und gleichberechtigten Aushandlungsprozesses herangezogen, um zu verstehen, welchen Prozess Kooperationsbeteiligte differenter Lebenswelten (Kulturen) bei der Koordination von Zusammenarbeit durchlaufen und wie interkulturelle Kooperation demnach gestaltet sein kann. Es ist zunächst wichtig zu verstehen, was *interkulturell* bedeutet, dass für interkulturelles Zusammenarbeiten eine neue Lebenswelt geschaffen werden kann („Zwischen-Welt C“), dass dieser Vorgang als Aushandlungsprozess gestaltet sein kann – Konflikte sind dabei explizit erlaubt – und dass dieses Aushandeln eines dritten „Handlungskontextes“ (ebd.) als *interkulturelles kommunikatives Handeln* und somit als *interkulturelle Kommunikation* bezeichnet werden kann.

Aus den Beschreibungen der Kapitel zur kulturellen Überformung von Kooperation und deren Koordination kann das Fazit gezogen werden, dass die Verwendung eines geschlossenen Kulturbegriffes aus unterschiedlichen Gründen nicht vertretbar ist. Auch die Einstufung von Multikulturalität kann kritisch betrachtet werden. Aus diesem Grund wird im Folgenden stattdessen betrachtet, wie kulturelle Überformung Kooperation beeinflussen kann.

2.4.2.3 Kultur und Zusammenarbeit

Inhaltlich greifen Zeutschel und Thomas (2003) den Prozessgedanken der Begriffe Interkulturalität und Multikulturalität auf, die in Kap. 2.4.2.2 beschrieben werden, und formulieren ein interkulturelles Teamentwicklungsmodell, welches die Entwicklung vom „Nebeneinander“ (Bolten 2007a: 134) zum „Miteinander“ (ebd.) mithilfe von Entwicklungsstufen beschreibt und diese in einen Arbeitskontext überträgt. Gestützt auf zwei Forschungsprojekte (von Tjitra 2001 und Zeutschel 1999) entwickeln die Autoren Zeutschel und Thomas (2003) ein Entwicklungsleitbild, das ursprünglich für interkulturelle Teambildung herangezogen wird, jedoch auch für die in dieser Ausarbeitung beschriebene F&E-Kooperation und die darin agierenden Fachabteilungen (entsprechen *Teams*) herangezogen werden kann.

In Anlehnung an das Modell der Handlungskontingenz von Jones und Gerald (1967) differenziert deren Entwicklungsleitbild zwischen vier Interaktionskategorien, welche sich prozesshaft aufbauen und somit zu einem Stufenmodell der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams zusammengestellt werden können. Das Modell ba-

siert auf der Grundannahme, dass die jeweils nächste Stufe durch die Weiterentwicklung des Teams im Zuge spezifischer Übergangsbedingungen ermöglicht wird. Fehlentwicklungen werden hervorgerufen durch destruktives Verharren auf einer Entwicklungsstufe oder durch das Zurückkehren auf eine niedrigere Stufe. Um in solch einem Fall ein Scheitern der Zusammenarbeit zu verhindern, ist eine bewusste Korrektur unumgänglich (vgl. auch die Stufe der *Korrektiven Kooperation* im Kooperationsmodell von Wehner et al. 1996: 46). Das Stufenmodell umfasst die vier Stufen: Dominanz, Koaktion, Integration und Innovation.



Abbildung 13: Entwicklungsstufen des interkulturellen Teamentwicklungsmodells (Quelle: eigene Darstellung nach Zeuschel; Thomas 2003: 35)

Die erste Stufe der „Dominanz- und Anpassungsprozesse“ (Zeuschel; Thomas 2003: 35) bezieht sich auf das wechselseitige oder einseitige Durchsetzen eines kulturellen Stiles einer Untergruppe. Dies kann sich exemplarisch auf die Übernahme einer Sprache als Arbeitssprache oder auf die Anpassung einer Pünktlichkeitsnorm beziehen (vgl. ebd.). Das Durchsetzen eines kulturspezifischen Stils kann entweder „bewusst und einvernehmlich“ (Pernet 2005: 42) beschlossen oder „durch Überzahl, Status oder Manipulation begründete Entscheidungsmacht“ (ebd.) oktroyiert werden. Idealerweise finden Dominanz und Anpassung wechselseitig statt, sodass die Kooperationsbeteiligten sich nicht einem Einflussgefälle ausgesetzt fühlen und die Stärken und Nutzen des jeweils anderen kulturellen Stils wahrgenommen werden können. Unter diesen Voraussetzungen ist auch ein Übergang in die nächste Stufe denkbar. Es bleibt die Frage zu klären, was unter *kulturspezifischen Stilen* verstanden wird und woher diese kommen. Unabhängig davon, welches Kulturverständnis eingenommen wird⁷³, kann im Zuge einer kulturanthropologischen Überlegung davon ausgegangen werden, dass Kultur als ein „für eine größere Gruppe von Menschen gültige[s] Sinnssystem oder – aus anderer Perspektive betrachtet – [die] Gesamtheit miteinander geteilter verhaltensbestimmter Deutungen“ (Grosch; Leenen 2000: 33) verstanden werden kann. Aus dieser Überlegung heraus wird deutlich, dass Menschen kulturspezifische Stile entwickeln.

Die zweite Stufe der „Koaktion“ (Zeuschel; Thomas 2003: 35) beschreibt das simultane Arbeiten an Teilproblemen in strikter Arbeitsteilung in kulturell homogenen Untergruppen. Sobald die Dominanzphase abgeschlossen ist und in die Zusammenarbeit eingestiegen wird, ist die zweite Stufe erreicht. Die Arbeitsteilung erfolgt zeitlich parallel oder seriell und kann entweder auf Konkurrenz oder auf gegenseitige Ergänzung ausgerichtet sein. Das Erreichen der nächsten Stufe wird gehemmt durch ausgeprägtes Konkurrenzverhalten, durch mangelnden Informationsaustausch,

73 Zu unterschiedlichen Kulturverständnissen vgl. Bolten 2016: 23 ff.

durch das In-den-Hintergrund-Rücken des gemeinsamen Kooperationszieles sowie durch negative Stereotypisierung der kulturellen Untergruppen (vgl. ebd.).

In der dritten Stufe, der „Integration“ (ebd.: 36), werden differente kulturelle Elemente zu einem gemeinsamen Handlungsmuster oder einer gemeinsamen Vorgehensweise kombiniert. Wenn die kulturellen Stärken von den Kooperationsbeteiligten wahrgenommen werden, können diese zu einer gemeinsamen Vorgehensweise, Werten oder Abläufen vereint werden. Identifikation mit diesen ist gewährleistet und Lern- und Veränderungsprozesse sowie weitere Handlungsspielräume sind möglich (vgl. ebd.). Hinderlich für das Erreichen der nächsten Stufe können ein „mechanisches Aushandeln von Strategien, übergeordnete Anordnungen von Regeln und Abläufen oder die dahingehende Anwendung von Druck von Seite des Managements“ (Pernet 2005: 43) sein.

Die vierte Stufe der multikulturellen Zusammenarbeit, die „Innovation“ (Zeutschel; Thomas 2003: 36), bezieht sich schließlich auf die Generierung neuer, innovativer Handlungsmuster, welche „über die Integration kulturspezifischer Stile hinausgeht“ (Stumpf 2006: 43). In dieser Stufe können die Teams als lernende Organisation immer wieder neu auf die jeweiligen Arbeitsaufgaben zugeschnittene Verhaltensweisen und Abläufe entwickeln. Diese selbstständige Optimierung der Zusammenarbeit wird ermöglicht durch das angstfreie Erleben des eigenkulturellen Orientierungsrahmens und durch das Vorherrschen von Vertrauen und Vertrautheit im Team. Schwierigkeiten in dieser Stufe können sich ergeben, wenn die selbstständig entwickelten Vorgehensweisen sich nicht mit den Organisationsstrukturen in Einklang bringen lassen oder wenn die Außenbeziehungen der Untergruppen vernachlässigt werden (vgl. Zeutschel; Thomas 2003: 36).

Dieses interkulturelle Teamentwicklungsmodell ähnelt Boltens Modell in seinem Prozesscharakter. Kulturell unterschiedliche Teams durchlaufen eine Entwicklung vom „Nebeneinander“ (Bolten 2007a: 134) zum „Miteinander“ (ebd.) oder von der Dominanz einer kulturellen Gruppe zur Integration differenter kultureller Stile (vgl. Zeutschel; Thomas 2003: 35 f.). Beide Modelle sehen als Entwicklungsziel eine Zusammenarbeits- bzw. Zusammenlebensform, welche innovative Gedanken, Pläne oder Handlungen entstehen lässt. In dieser Zielstufe, welche nicht statisch zu verstehen ist, sondern vielmehr als ein immer wieder neu auszuhandelnder Prozess, ist kein Raum für Vorurteile, dagegen für Kreativität. Notwendig für eine Entwicklung ist eine Überschreitung der eigenen kulturellen Grenzen. Die beiden Modelle unterscheiden sich in der Anzahl der Stufen. Die vierte Stufe bei Zeutschel und Thomas wird erreicht, wenn in den Teams Akzeptanz und daraus hervorgehendes Vertrauen oder Vertrautheit herrschen.

Die Stärken des interkulturellen Teamentwicklungsmodells können in den zeitlich unterteilten Entwicklungsmaßnahmen und in den spezifischen Übergangsbedingungen von einer Stufe zur nächsten gesehen werden. Die Autoren liefern zudem konkrete Beispiele zu den einzelnen Stufen, wodurch das Modell an Praxisnähe gewinnt. Zudem wird die Komponente Macht und Dominanz mitgedacht. Das Modell baut auf einem bereits empirisch fundierten Ansatz auf (vgl. Tuckman 1965; Jones;

Gerard 1967) und auch die Modellerweiterung von Zeuschel und Thomas (2003) basiert auf empirischen Untersuchungen. Allerdings fand noch keine empirische Überprüfung des beschriebenen Entwicklungsstufenmodells statt und somit lässt dieses keine Aussage über seine kulturübergreifende Gültigkeit zu (insofern dies überhaupt mit einem Modell möglich ist). Eine weitere Schwäche des Modells liegt in der Problembehebung – dazu liefern die Autoren keine Lösungsansätze. Im Rahmen dieser Arbeit wird das interkulturelle Teamentwicklungsmodell herangezogen, da es die Annahmen Boltens in den Arbeitskontext überträgt und somit einen praktischen Ansatz zur konkreten Zusammenarbeit unterschiedlich kultureller Teams liefert.

Kinast und Schroll-Machl (2003) konkretisieren die Definition von *interkulturellem Handeln* und beziehen den Begriff auf Personen, die in einem interkulturellen Umfeld tätig sind. *Interkulturelles Handeln* betrachten die Autorinnen als „Funktion aus der Wechselwirkung von Person, Situation und Kultur“ (ebd.: 434). Das bedeutet, dass international tätiges Personal bei interkulturellen Handlungen in einem Spannungsfeld zwischen individuellen Eigenarten, Fähigkeiten und Fertigkeiten und denen seines Gegenübers (Person), Elementen und Erfordernissen der Situation sowie seinen eigenen Kulturstandards und denen seines Gegenübers (Kultur) steht. Dies ist eine modellhafte Vorstellung von Interkulturellem Handeln und wird in der nachstehenden Abbildung visualisiert⁷⁴:

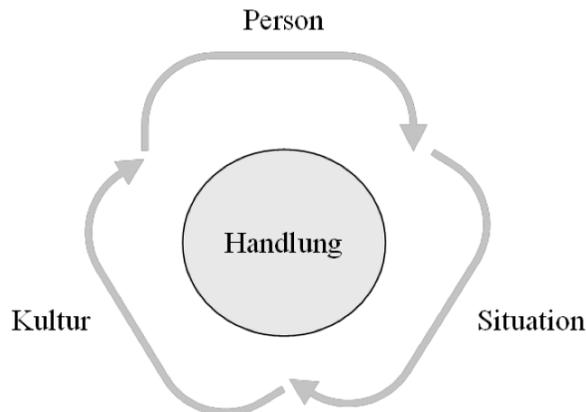


Abbildung 14: Interkulturelle Handlung als Funktion der Wechselwirkung von Person, Situation und Kultur (Quelle: eigene Darstellung nach Kinast; Schroll-Machl 2003: 435)

Je nachdem, wie diese drei Komponenten gestaltet sind, „kann das Ergebnis interkultureller Handlungen unterschiedlich ausfallen“ (ebd.). Die Überlegungen von Kinast und Schroll-Machl basieren auf der Grundannahme, dass Maßnahmen, wie z. B. in-

⁷⁴ Neben diesem Strukturmodell von Kinast und Schroll-Machl existieren andere Modelle. So geht z. B. Bolten davon aus, dass Interkulturelles Handeln in einem Spannungsfeld von Interkultureller Sachkompetenz, Interkultureller Methodenkompetenz, Interkultureller sozialer Kompetenz und Interkultureller Selbstkompetenz steht (vgl. Bolten 2016: 36). Thomas (2006: 114 ff.) entwickelt ein Strukturmodell zur Entwicklung von Interkulturellem Handeln, wobei die Stufen Interkulturelle Konfrontation, Interkulturelle Erfahrung, Interkulturelles Lernen und Interkulturelles Verstehen durchlaufen werden, um dann schließlich zu Interkultureller Kompetenz zu gelangen (vgl. ebd.: 119).

terkulturelle Trainings, nicht das Fehlen eines unternehmensweiten strategischen Gesamtkonzeptes zur Internationalisierung, ausgleichen können. Kommt es zu einer kulturellen Überschneidungssituation durch das Aufeinandertreffen von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, stehen dem/der kulturell handelnden Mitarbeiter:in nach einer Systematik von Schroll-Machl und Nový (2000: 170) diverse Strategien zur Verfügung, um damit umzugehen. Welche dieser Interkulturalitätsstrategien ein:e Agierende:r wählen wird, hängt keineswegs nur von seiner/ihrer Person ab, auch nicht von der Art der aufeinandertreffenden unterschiedlichen Kulturkreise (Kultur), sondern ist weithin geprägt vom interkulturellen Spielraum, den das Unternehmen, die Führungskraft, die Funktion oder die Aufgabe der Mitarbeitenden gewährt. Der Freiheitsgrad des interkulturellen Spielraums ist ein wesentlicher Bestandteil der kulturellen Überschneidungssituation, die das interkulturelle Handeln in erheblichem Maße bestimmt. In interkulturellen Kooperationen werden zur Unterstützung der interkulturell tätigen Mitarbeitenden häufig interkulturelle Trainings durchgeführt, doch diese und andere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sind „nicht in der Lage [...] (und [wollen] es auch gar nicht [...]), dem oberen Management die Verantwortung für internationale Aktivitäten abzunehmen“ (Kinast; Schroll-Machl 2003: 447). So entstände „der Eindruck, dass viele Konflikte nach wie vor bestehen und dass alle diese interkulturellen Trainings zu wenig bewirken“ (ebd.). Die unternehmensinternen strategischen, organisatorischen und prozesshaften Rahmenbedingungen sind deshalb an Kooperationen anzupassen, da diese wesentliche Einflussfaktoren für das interkulturelle Handeln der Mitarbeitenden darstellen (vgl. ebd.).

2.5 Ein erweitertes Kooperationsmodell unter Berücksichtigung von Kooperationskoordination

„Menschliche Existenz war von Anbeginn an die Kooperation und Kommunikation von Menschen gebunden – an die gemeinsame Tätigkeit als Bedingung ihrer natürlichen Existenz, die sich damit zugleich aufhebt und kulturell wird (Giest 2006: 12).

Eine Theorie ist der Anfang und das Ende der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem Forschungsgegenstand. Übergeordnetes Ziel ist es, die systematische und nachvollziehbare Vorgehensweise eines Forschungsgegenstandes zu betrachten und zu erklären. Eine Welt, in der Menschen miteinander interagieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen – eine kooperierende Welt – ist jedoch komplex. Jede sozialwissenschaftliche Theorie kann nur einen Ausschnitt dieser realen Welt beschreiben. Die „[...] geistige Durchdringung der Realität zum Zwecke der Gewinnung von Orientierung und Einsichten“ (Amshoff 1993: 14) ist einerseits Funktion der Generierung von Theorien. Andererseits ist diese eine Voraussetzung für die Veränderung der vorhandenen Realität (vgl. ebd.). Indem „Wirkungen durch die Analyse ihrer Ursachen“ (Töpfer 2012: 70) betrachtet und begründet werden, können anschließend Gestal-

tungsempfehlungen für die reale Welt oder die Handlungspraxis gegeben werden. Aus dem beschriebenen Stand der Forschung zu Kooperation, deren Koordination, Kommunikation und deren kultureller Überformung und dem Vergleich von Kooperationsmodellen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven wird das folgende erweiterte Kooperationsmodell entworfen (vgl. Abb. 20). Dieses wissenschaftlich fundierte Kooperationsmodell baut auf den in den obigen Kapiteln beschriebenen Annahmen auf und setzt sich aus mehreren Aspekten und Ebenen zusammen, welche im Folgenden visualisiert werden. Das Modell, welches die schematische Unternehmensbeteiligungsebene zeigt, sich somit der Kooperationsstrukturebene widmet, macht deutlich, dass nicht nur das Unternehmen A (der deutsche OEM) mit dem Unternehmen C (das Joint-Venture-Unternehmen) kooperiert, sondern dass bei dieser Kooperation mehrere Unternehmen beteiligt sind (u. a. verschiedenste Zulieferer-

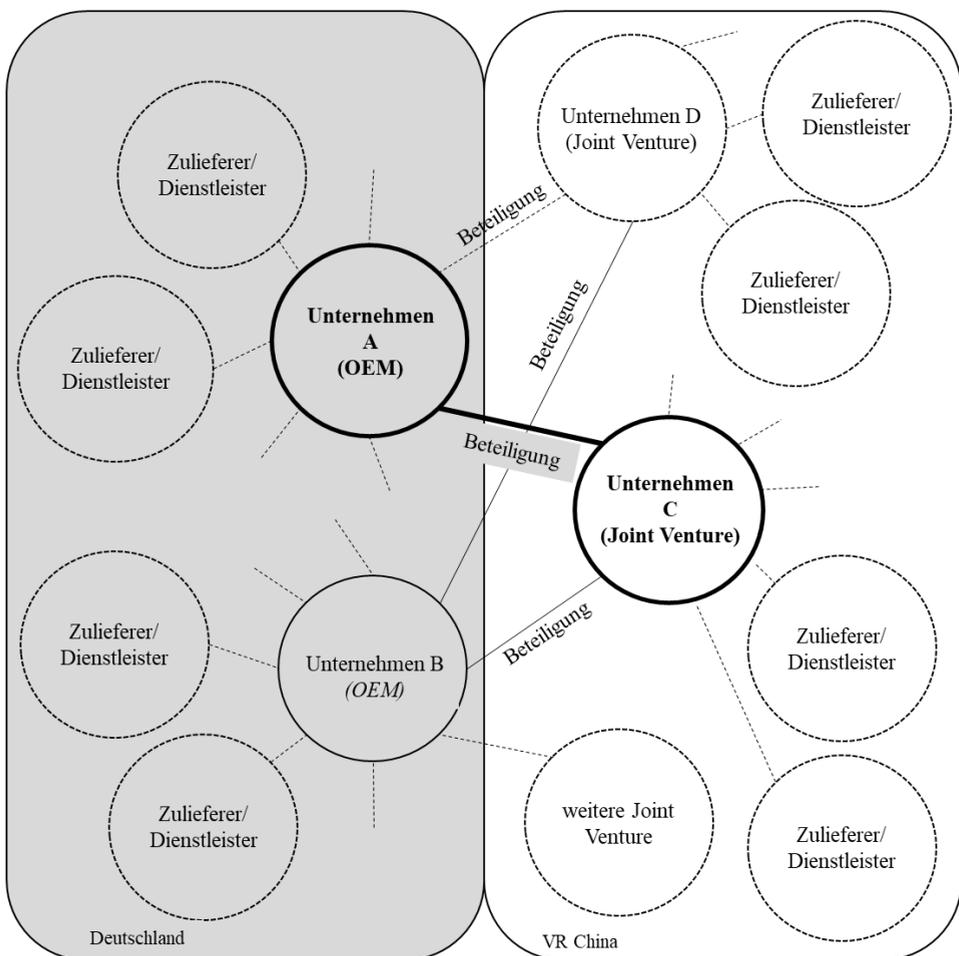


Abbildung 15: Deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperation auf Unternehmensbeteiligungsebene (Quelle: eigene Darstellung)

und Dienstleisterunternehmen, der Mutterkonzern, wie hier das Unternehmen B, weitere Joint-Venture-Unternehmen, wie hier das Unternehmen D, etc.). Die unterschiedlichen Hintergrundfarben symbolisieren den Standort der Unternehmen. Es wird davon ausgegangen, dass internationale Kooperationen mit Kooperationsunternehmen, die ihren Unternehmenssitz in unterschiedlichen Ländern haben, „Besonderheiten im Hinblick auf Koordination und Kontrolle“ (Sell 2001: 22) aufweisen. Optisch hervorgehoben werden Unternehmen A und C, weil die Zusammenarbeit dieser Unternehmen in dieser Arbeit im Fokus steht. Diese Kooperationsstruktur von Unternehmen A und Unternehmen C bildet den Startpunkt und gleichzeitig den Rahmen für eine Zusammenarbeit (vgl. Abb. 16).

In dieser Arbeit werden u. a. die unternehmensinternen, kooperationsinternen und unternehmensübergreifenden Rahmenbedingungen in den Fokus genommen. Dabei sind mit unternehmensinternen Rahmenbedingungen alle Faktoren gemeint, welche innerhalb des Unternehmens A und des Unternehmens C auf die Zusammenarbeit einwirken. Dies können z. B. Arbeitsprozesse, Unternehmenskultur, Qualifikationen der Agierenden oder technische Ressourcen sein. Auch der Stellenwert der Kooperation stellt eine unternehmensinterne Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit dar. Unternehmensübergreifende Rahmenbedingungen sind dementsprechend alle diejenigen Faktoren, welche von außen auf die beiden Kooperationsunternehmen herangetragen werden. Darunter können u. a. die Gesetzgebung der Länder, veränderte Marktanforderungen oder Wettbewerbsbedingungen fallen. Mit kooperationsinternen Rahmenbedingungen sind diejenigen Faktoren gemeint, welche durch die Kooperationsstruktur einer deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperation auf die Zusammenarbeit einwirken. Der Faktor, dass die beiden Kooperationsunternehmen A und C ihren Unternehmensstandort in Deutschland und der VR China haben, stellt somit eine kooperationsinterne Rahmenbedingung dar.

Der graue Kasten in der Mitte der folgenden Abbildung (vgl. Abb. 16) ist zunächst noch als eine Art Blackbox zu verstehen, welche durch die empirische Erhebung mit weiteren Inhalten gefüllt werden kann, mit dem Ziel, herauszufinden, was aus der Perspektive der Agierenden Schwierigkeiten bei einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit auslöst und wie diese behoben werden können. Aus dem theoretischen Bezugsrahmen ist bereits bekannt, was geschehen kann, damit ein gemeinsames Ziel erreicht wird: Die gestrichelten Linien zwischen den Agierenden des Unternehmens A und C visualisieren die Kommunikation, welche zur Koordination und damit zur Zusammenarbeit stattzufinden hat. Um gemeinsam kooperativ tätig werden zu können, müssen die Handlungen koordiniert werden. Koordination erfolgt durch (non-)verbale oder gegenstandsbezogene Kommunikation – jedoch reicht das reine Sprechen nicht aus. Für die Koordination der Zusammenarbeit ist das *Sich-Verstehen* entscheidend bzw. ohne ein gegenseitiges Verständnis kann keine erfolgreiche Koordination stattfinden (vgl. Messing; Werani 2009: 6). In Kooperationen mit Agierenden aus unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten stellt das *Sich-Verstehen* eine Herausforderung dar. Damit *interkulturelles Handeln* im Sinne der dritten Stufe von Multikulturalität erreicht wird, müssen die Kooperationsbeteiligten eine Entwicklung

durchlaufen (vgl. Bolten 2007a: 134). Die Kooperationsbeteiligten stehen dabei in einem Spannungsfeld von individuellen Eigenarten, Fähigkeiten und Fertigkeiten und denen ihres Gegenübers (Person), Elementen und Erfordernissen der Situation sowie ihren eigenen Kulturstandards und denen ihres Gegenübers (Kultur) (vgl. Kinast; Schroll-Machl 2003: 435).

Die Koordination von Zusammenarbeit hört nicht bei der Zuordnung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten auf, sondern ist idealerweise von einem gegenseitigen Verständnis geprägt (vgl. Bolte et al. 2001: 43 ff.). Darüber hinaus ist ein gemeinsam antizipiertes Kooperationsziel entscheidend für die Koordination und damit auch die Zusammenarbeit. Zusammenarbeitskoordination findet nicht nur in organisierten Meetings statt, sondern auch und v. a. in nicht organisierten, spontanen Zusammenkünften, Telefonaten oder Videokonferenzen (vgl. Konzept der informellen, erfahrungsgeleiteten Kooperation). Die Koordination der Kooperationsaufgaben, also die Zuordnung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten, ist entsprechend einiger Merkmale zu gestalten (vgl. Weber 1999: 206). Darüber hinaus sind die Aufgaben und Tätigkeiten so zu wählen, dass das angestrebte Ziel durch diese erreicht und deren Umsetzung überwacht werden kann.

Insofern Kommunikation nicht nur unternehmensübergreifend, sondern auch zwischen den Agierenden oder Abteilungen innerhalb eines Unternehmens stattfindet, sind auch diese Punkte mit Linien verbunden. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Zusammenarbeit im Geschäftsbereich der TE liegt, werden die drei übergeordneten Meilensteine im PEP als notwendige Ereignisse auf dem Weg zum Ziel für die TE dargestellt (die GSV, nach deren Abschluss eine Datenübergabe veranlasst wird, die Fahrzeugfreigaben und der SOP). Damit die Meilensteine erreicht werden, sind mit Kommunikation als Medium die Tätigkeiten zu koordinieren, um so Zusammenarbeit stattfinden zu lassen. Auf der Tätigkeitsebene, welche durch die blaue Einfärbung der Worte gekennzeichnet wird, findet demnach Kommunikation (als notwendiges Medium von Koordination und Zusammenarbeit), Koordination (als Zuordnung von Tätigkeiten) und Zusammenarbeit (als gemeinsames Vollziehen von Tätigkeiten) statt. Bei deren Ausübung werden die Kooperationsbeteiligten beeinflusst durch die Kooperationsstruktur, welche sich zum einen aus dem in Abb. 16 visualisierten Beteiligungsstruktur und zum anderen u. a. durch infrastrukturelle Rahmenbedingungen ergibt. Weitere relevante Rahmenbedingungen werden in Kapitel vier dargestellt. Eine weitere Beeinflussung findet durch unternehmensinterne Rahmenbedingungen statt, welche sich u. a. durch die dort geltenden Arbeitsprozesse oder die Qualifikation der Agierenden zusammensetzen, sowie durch gesetzliche Rahmenbedingungen und kulturelle Überformung. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die kulturelle Überformung werden als Rahmen um das Ausgangskonstrukt, den Zusammenarbeitsprozess und das Kooperationsergebnis gezeichnet, da davon ausgegangen wird, dass beides jeden Aspekt von deutsch-chinesischer Joint-Venture-Kooperation beeinflusst (vgl. Abb. 16; Abb. 20). Die Fähigkeit zu kooperieren, sein Handeln auf ein Ziel hin zu koordinieren, zu kommunizieren und das Gesagte seines Gegenübers zu verstehen, sind dem Menschen universell gemeinsam und in ihm angelegt. Allerdings

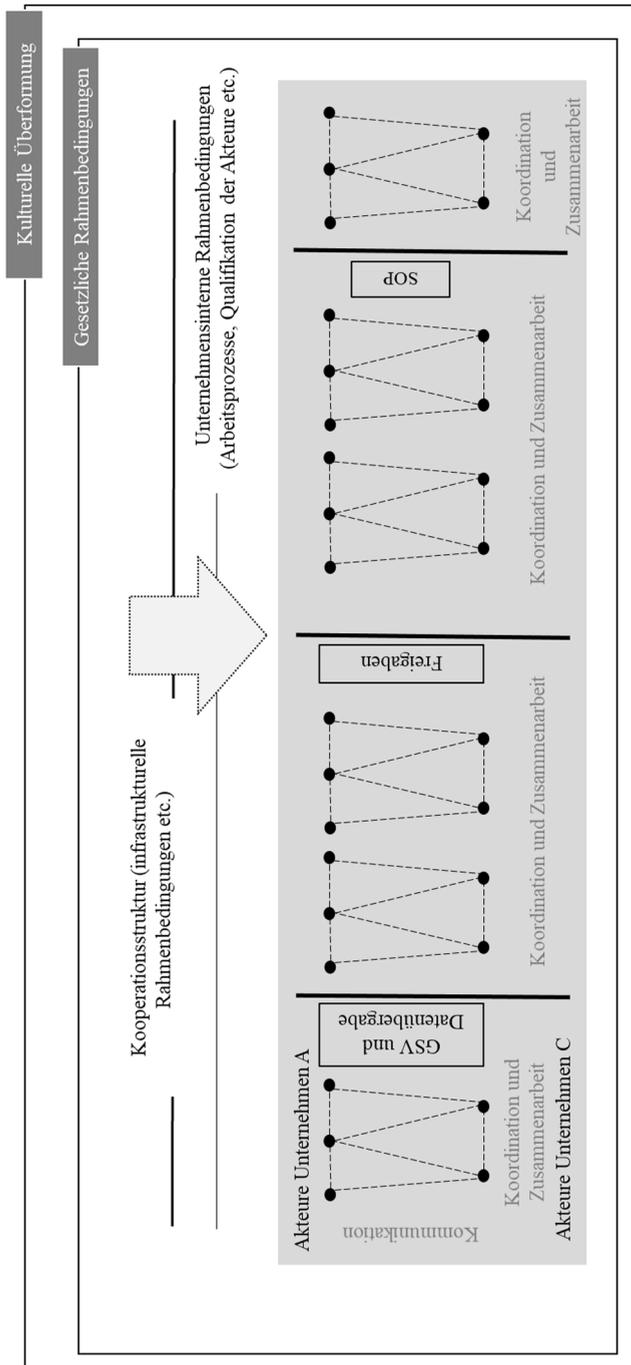


Abbildung 16: Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen eines deutsch-chinesischen Joint Ventures und deren Einflussfaktoren (Quelle: eigene Darstellung)

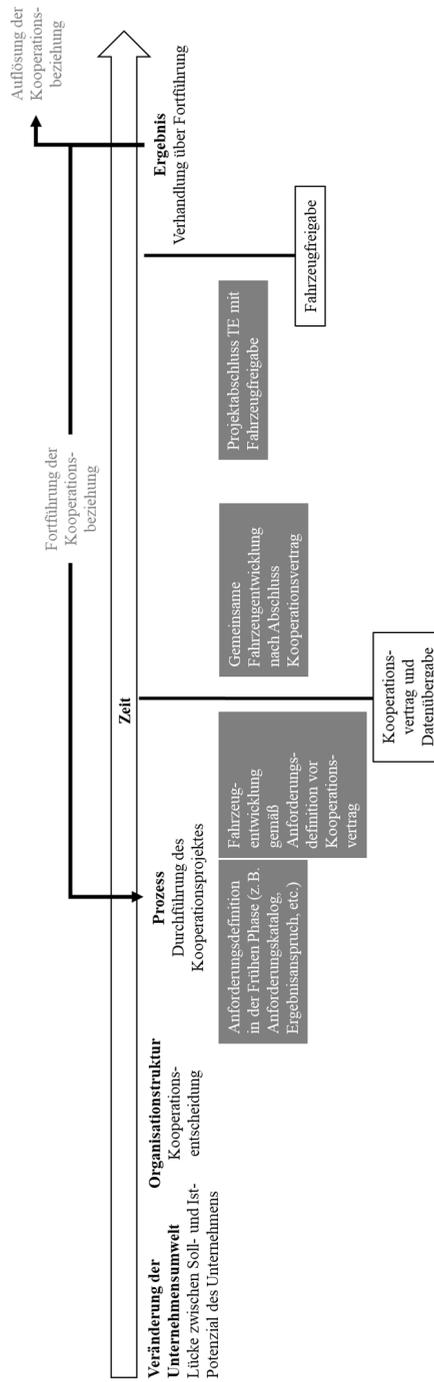


Abbildung 17: Phasen- und Prozessebene von deutsch-chinesischer Joint-Venture-Kooperation (Quelle: eigene Darstellung)

werden deren Regeln und Gebrauch im Laufe der Sozialisation erlernt und sich angeeignet. Sozialisation ist stark kulturell geprägt, weshalb der Lernvorgang auch stark kulturell überformt ist. Diese Annahme der kulturellen Überformung von Kooperation, Koordination und Kommunikation liegt dieser Arbeit zugrunde.

Der zeitliche und prozessuale Aspekt von deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperationen in der Automobilindustrie wird in der folgenden Abb. dargestellt (vgl. Abb. 17). Verändert sich die Umwelt eines Unternehmens und tut sich im Zuge dessen eine Lücke zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand des Unternehmens auf, stellen Unternehmenskooperationen einen Lösungsweg dar, um diese Diskrepanz zu minimieren. Kooperationen werden eingegangen, um das eigene oder unternehmerische Handlungsfeld erweitern zu können (vgl. Messing; Werani 2009: 6). Entscheidet sich das Unternehmen für eine Kooperation, ist die Organisationsstruktur festzulegen (hier: eine Beteiligung an einem Joint Venture; vgl. Abb. 15). Dies stellt den Startpunkt für die Durchführung des Kooperationsprojektes dar, welches auf der prozessualen Ebene in der TE im Bereich der Automobilindustrie darin besteht, eine Anforderungsdefinition bzgl. des geplanten Fahrzeugprojektes anzufertigen und die Fahrzeugentwicklung gemäß dieser Anforderungsdefinition zu starten. Erst nach dem Abschluss des Kooperationsvertrages (der GSV) kann nach der Datenübergabe der bis dahin entwickelten Bauteile eine gemeinsame Fahrzeugentwicklung starten. Die Fahrzeugfreigabe läutet aus der Perspektive der TE den Projektabschluss ein: Entweder wird die Kooperation mit einem neuen Projekt fortgesetzt oder aufgelöst⁷⁵.

Der idealtypische Prozess der Arbeitsteilungskoordination in der Form eines V-Modells wird, wie in Kap. 3.3.2 beschrieben, den Interviewten während des Gespräches vorgelegt. Die Arbeitsschritte des Prozesses sind auf der Ebene des Gesamtfahrzeugprojektes, der Fachbereiche sowie des Infrastrukturprozesses. Der Prozess ist idealtypisch, da er keine Tätigkeitswiederholungen aufgrund eventueller Störungen enthält, und wurde aus der Perspektive von Unternehmen A formuliert, da dessen Fahrzeuge im Unternehmen C entwickelt und produziert werden. Jeder Schritt erfolgt im interaktiven Austausch mit dem Kooperationsunternehmen. Im Folgenden wird der Inhalt der einzelnen Koordinationsschritte erläutert:

1. Gesamtproduktanforderungen und -inhalte definieren: Welches Fahrzeug, welche Fahrzeugklasse soll entwickelt werden? Wie kann dieses Fahrzeug in den Markt eingeordnet werden? Welche Inhalte soll das Fahrzeug haben (z. B. Motor etc.)?
2. Fahrzeugeigenschaften und -funktionen definieren; Erstellen eines Anforderungsprofils: Welchen Anforderungen muss das Fahrzeug entsprechen (z. B. bzgl. Komfort, Funktion etc.)?
3. Anforderungen an die Mitarbeitenden definieren: Was müssen die Mitarbeitenden können? In welcher Qualität müssen die Bauteile entwickelt, produziert und montiert werden, damit die Anforderungen an das Fahrzeugprofil erfüllt werden?

75 In der Praxis werden gleichzeitig mehrere Projekte durchgeführt.

4. Berücksichtigung der differentiellen Unternehmensstrukturen: Wer muss mit wem kommunizieren? Wer ist die entsprechende Ansprechperson im jeweils anderen Unternehmen? Wie sind die Strukturen dort? In welchem Geschäftsbereich und in welchem Fachbereich sind die einzelnen Tätigkeiten angesiedelt?

Diese ersten vier Schritte erfolgen in der sog. *Frühen Phase* und auf der Gesamtfahrzeugebene, denn zunächst gilt es, die Inhalte zu definieren: Welches Produkt soll überhaupt auf den Markt gebracht werden? Da dies in Zusammenarbeit mit dem Kooperationsunternehmen geschieht, erfolgen die ersten projektbezogenen Absprachen zwischen den beiden Kooperationsunternehmen bereits in der *Frühen Phase*.

5. Fahrzeugschnittstellen definieren: Fahrzeugschnittstellen entstehen dadurch, dass die Bauteilentwicklung bei beiden Kooperationsunternehmen stattfindet. Die Bauteile müssen jedoch zusammenpassen, wobei die Anforderungen an das Gesamtkonzept (Funktionalität, Ästhetik und Qualität der Haptik und Akustik etc.) erfüllt sein müssen. Diese Schnittstellen müssen zunächst definiert werden, um dann überprüfen zu können, ob diese den Anforderungen entsprechen.
6. Verantwortlichkeitszuteilung: In der Form von RASI-Charts (vgl. Kap. 2.2.1.1) werden in enger Abstimmung mit dem Kooperationsunternehmen Vorschläge finalisiert und diese finden nach gegenseitiger Akzeptanz Eingang in die GSV jedes Fahrzeugprojektes. Es werden zunächst lediglich Verantwortlichkeiten zugeteilt, welche für die Personalkapazitätsplanung sowie Kostenkalkulierung notwendig sind.
7. Detaillierter Vorschlag für die Arbeitsteilung: Wer macht was? In Job Splits wird jede Arbeitstätigkeit angeführt und definiert.

Die idealtypischen und lediglich schematischen Schritte fünf bis sieben erfolgen ebenfalls in enger Absprache mit dem Kooperationsunternehmen – nun jedoch auf der Fachbereichsebene. Die Inhalte der Absprache beziehen sich nun auf die technischen Inhalte des Fahrzeugs in einer so detaillierten Weise, damit das Verfassen von RASI-Charts und Job Splits möglich ist. Um dies erfolgreich tun zu können, ist zunächst seitens des Unternehmens A, dessen Fahrzeuge im Unternehmen C gebaut werden, die Existenz des entsprechenden Know-hows oder der entsprechenden Qualifikation im Unternehmen C zu prüfen. Eine Verantwortlichkeitsaufteilung kann nicht erfolgen, wenn gar nicht bekannt ist, welche Entwicklungsumfänge die Mitarbeitenden des Unternehmens C übernehmen können – bzw. die RASI-Charts können erstellt werden, jedoch ist deren praktische Umsetzung dann gar nicht oder nur mit zeitlichen Verzögerungen möglich. Auch die Koordination der Arbeitsteilung erfolgt deshalb in enger Abstimmung mit dem Kooperationsunternehmen, dem Unternehmen C.

8. Vorbereitung der notwendigen Infrastruktur; Klärung der Prozessebene: Was muss passieren, damit der Job Split und alle Anforderungen ans Fahrzeug erfüllt werden können? Welche Datenqualität müssen die Produktdaten haben, die zum Unternehmen C geschickt werden? Welche IT-Systeme sind für die Zusammen-

arbeit und die Datenübergabe notwendig? Welche IT-Systeme werden benötigt, damit Anforderungen erfüllt werden können? Fixierung der Zusammenarbeit durch Festlegung des Monitorings: Welche Personen sollen kommunizieren? Welche Regeltermine, Regelmeetings, Videokonferenzen werden benötigt?

9. Überprüfung der Infrastruktur: Die Implementierung u. a. der IT-Systeme ist vor dem Start der Zusammenarbeit zu prüfen, damit zum Startzeitpunkt der Zusammenarbeit alles reibungslos funktioniert seitens der Infrastruktur als eine wichtige Rahmenbedingung der Zusammenarbeit.

Die letzten drei Schritte vor dem Start der Zusammenarbeit haben auf der Prozessebene zu erfolgen. Bevor die Zusammenarbeit beginnen kann, gilt es, die entsprechenden Prozesse zu allen relevanten Bereichen zu implementieren. Diese können z. T. aus der Vorgehensweise bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern übernommen werden, müssen großenteils jedoch angepasst werden, da das Unternehmen C nicht als Dienstleister behandelt werden kann. Nach dem Zeitpunkt der Zusammenarbeit sind seitens der TE schematisch folgende Schritte auf dem Weg zur Fahrzeugfreigabe und damit zum Projektabschluss zu bewältigen:

10. Datenübergabe an das Unternehmen C: Die Entwicklungsdaten, die bis zu diesem Zeitpunkt des Startes der Zusammenarbeit angefertigt werden, werden ans Unternehmen C übermittelt.
11. Abarbeitung der im Job Split vereinbarten Umfänge sowohl seitens des Unternehmens A als auch beim Unternehmen C.
12. Job-Split-Monitoring zwischen Fachbereichen des Unternehmens A und C. Dabei ist zu klären: Wird der vereinbarte Job Split nach Plan umgesetzt? Wurden die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt? Sind die notwendigen IT-Systeme verfügbar? Sind die notwendigen Kapazitäten vorhanden? Sind die notwendigen Personalstellen genehmigt? Stehen die notwendigen technischen Geräte zur Verfügung? Eine Rückverlagerung von Tätigkeiten wird bei Abweichungen vom vereinbarten Job Split notwendig.
13. Nicht sukzessive, sondern regelmäßig wird die Synchronisierung des Arbeitsstandes und der Daten erforderlich. Die Fertigstellung der Bauteile erfolgt idealerweise synchron, anderenfalls ist das Aufbauen von z. B. Erprobungsfahrzeugen nicht durchführbar.
14. Validierung der Fahrzeugebene, der Eigenschaftsanforderungen und Funktionen: Die Validierung der Bauteile auf Komponenten- und Fahrzeugebene beinhaltet alle für die Freigabe notwendigen Erprobungen. Erprobungen erfolgen ebenso auf der Eigenschaftsebene der Bauteile (z. B. die Akustik, die sich erst im Zusammenwirken aller Bauteile ergibt).

15. Homologation: Nach der Phase der Erprobung erfolgt die Homologation der Baugruppen, Module und Systeme unter Einhaltung der fahrzeugtechnischen Gesetzesanforderungen des Marktes China.
16. Fahrzeugfreigabe: In der TE ist der letzte Schritt in diesem Prozess die Gesamtfahrzeugfreigabe. Die diversen Freigaben auf dem Weg zur Gesamtfahrzeugfreigabe erfolgen im Verlauf dieses Prozesses.

Während des gesamten Entwicklungsprozesses sind einige weitere koordinierende Maßnahmen, wie Daten-, Informations- und Traceability- oder Konfigurationsmanagement (Komplexität, Varianz, Kompatibilität) durchzuführen. Bis zum Start der Zusammenarbeit fallen zudem Anforderungs-, Architektur-, Prozess- (Prozessverbesserung) und Zulieferermanagement an. Nach dem Zeitpunkt der Zusammenarbeit werden Problem-, Fehler- und Qualitätsmanagement notwendig. Folgende Abbildung zeigt die Phasen der Haupttätigkeiten nach den einzelnen Geschäftsbereichen:

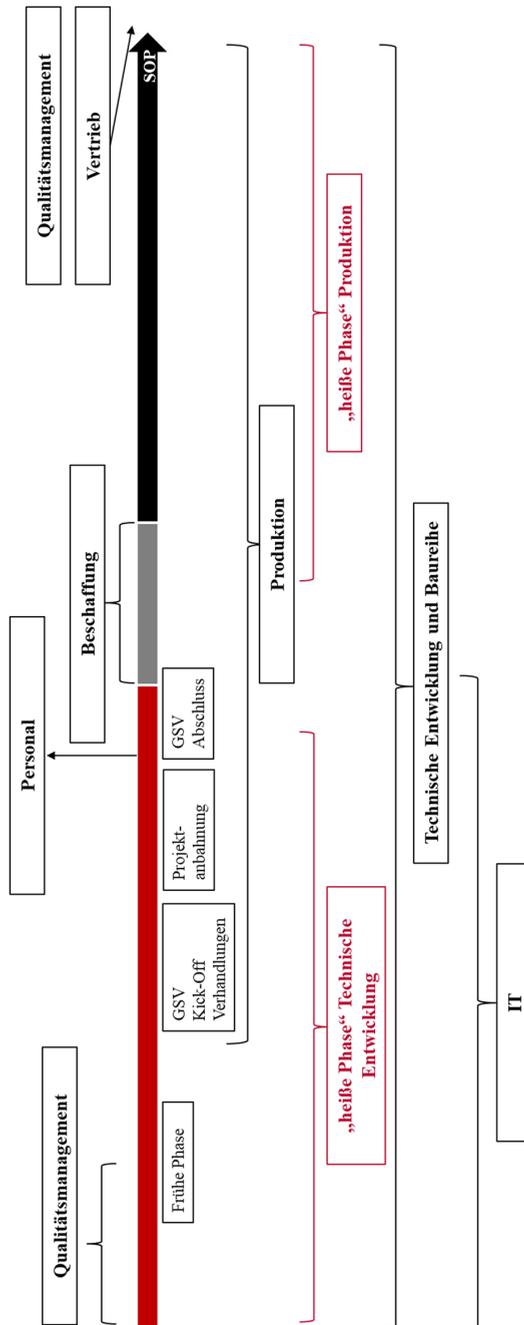


Abbildung 18: Beteiligte Abteilungen im PEP (Quelle: eigene Darstellung)

Folgende Abbildung zeigt das erweiterte, wissenschaftlich fundierte Kooperationsmodell, das wie alle Modelle eine schematische Idealvorstellung zeigt und nicht die Realität abbildet. Dies kann kein theoretisches Modell leisten. Das erweiterte Kooperationsmodell ist der Versuch, alle Erkenntnisse zu Kooperation, Koordination, Kommunikation und deren kulturellen Überformung darzustellen.

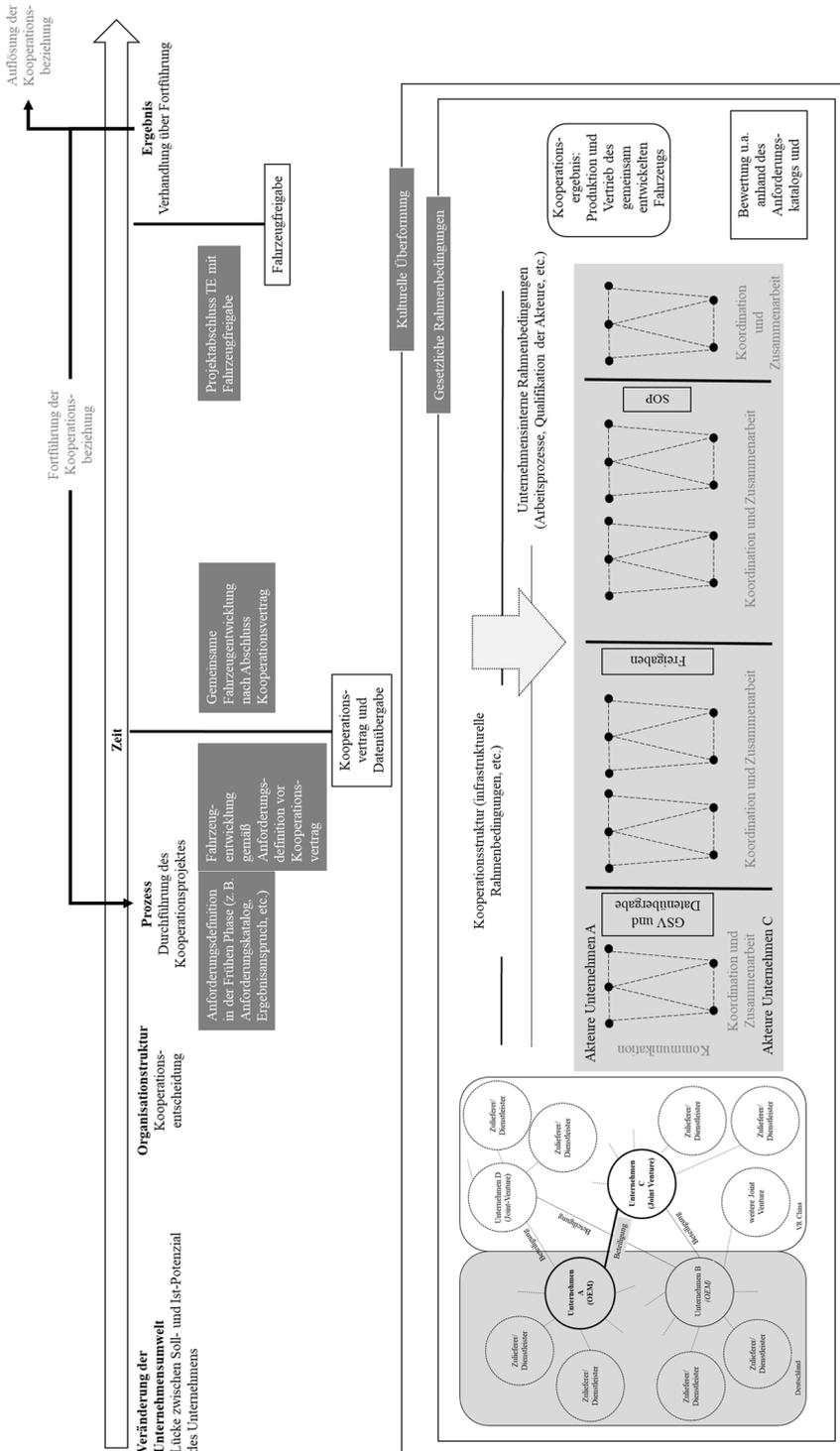


Abbildung 19: Erweitertes Kooperationsmodell (Quelle: eigene Abbildung)

3 Methodisches Vorgehen der empirischen Erhebung

Für die Sicherstellung des realen Bezugs, um die Theorie und die Forschungsfragen eruieren und durch eine praxisnahe Perspektive beleuchten zu können, ist ein empirisches Vorgehen unerlässlich (vgl. Zelewski 2008: 24). Das methodologische Verständnis und die entsprechende Vorgehensweise bei der Erhebung und Auswertung empirischen Materials basieren dabei auf den in den vorherigen beiden Kapiteln erarbeiteten Erkenntnissen. Ziel sind Erkenntnisgewinn und Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen gemäß diesen Erkenntnissen. Damit dies gelingt, wird zunächst der Status quo der Zusammenarbeit analysiert, eventueller Handlungsbedarf aufgefunden gemacht, Maßnahmen umgesetzt und evaluiert. Diese empirische Erhebung dient zur Informationssammlung zu den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeitskoordination sowie zur Gestaltung der Arbeitsteilung in allen dafür relevanten Geschäftsbereichen, d. h. Geschäftsbereiche, die eine inhaltliche Schnittmenge in der Zusammenarbeit mit dem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen aufweisen. Das empirische Vorgehen in dieser Forschungsarbeit wird in der nachstehenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 2: Forschungsmatrix

Forschungsfrage (vgl. Kap. 1)	Operationalisierung (vgl. Kap. 2)	Kategorie	Informationsquelle	Erhebungsmethode
Welche kooperationsförderlichen und -hinderlichen Faktoren der Arbeitsteilung haben Einfluss auf die F&E-Kooperation im Rahmen eines Joint Ventures in der Automobilindustrie? (1)	Kooperationsförderliche oder -hinderliche Faktoren: gemeinsames Verständnis zu Arbeitsinhalten; Kommunikation in Form von Informationsaustausch oder über Arbeitsteilung oder in der konkreten Zusammenarbeit; wechselseitige Lernbereitschaft; gegenseitige Akzeptanz oder Toleranz; reziproke, vertrauensvolle Zusammenarbeit	Kommunikation und Verständnis; Interkulturalität	Interviews mit Mitarbeitenden aus allen relevanten Geschäftsbereichen; Meetings und Workshops der Kooperationsunternehmen und andere Arbeitsalltags-situationen	Problemzentriertes Interview und Forschungstagebuch
Wie ist die Arbeitsteilung zwischen den Kooperationsunternehmen zu gestalten, damit die Kooperationsbeteiligten während der Phase der Zusammenarbeit unterstützt werden können? (2)	Koordination der Arbeitsteilung; Mechanismen der Koordination; Inhalt der Arbeitsteilung nach Unternehmensbereich	Koordination der Arbeitsteilung	s. o.	s. o.

(Fortsetzung Tabelle 2)

Forschungsfrage (vgl. Kap. 1)	Operationalisierung (vgl. Kap. 2)	Kategorie	Informationsquelle	Erhebungsmethode
Welche Rahmenbedingungen beeinflussen das Erreichen der Kooperationsziele? (3)	Rahmenbedingungen: gemeinsame Zielsetzung; Compliance; Kartellrecht; Integrität; Know-how-Schutz; Art des Geschäftsmodells; die Höhe der Beteiligung	Kooperationsziele; Geschäftsmodell und Beteiligung; gesetzliche Rahmenbedingungen, Stellenwert	interne Dokumente; s. o.	s. o.

In diesem Kapitel werden das dafür ausgewählte Forschungsdesign (vgl. Kap. 3.1), die Erhebungsinstrumente (vgl. Kap. 3.2) sowie die Analyseverfahren (vgl. Kap. 3.3) beschrieben.

3.1 Aktionsforschung als Forschungsstrategie zur Systematisierung praktischen Wissens und empirischen Validierung des theoretischen Kooperationsmodells

In dieser Forschungsarbeit wird mit dem Begriff Forschungsstrategie die generelle Vorgehensweise vom Aufstellen der Fragestellung, der Planung und Durchführung der empirischen Erhebung bis zur Datenauswertung bezeichnet. In der sozialwissenschaftlichen Forschung gibt es neben der eher qualitativen und eher quantitativen Richtung auch die deskriptive Feldforschung, das Sammeln von Daten aus eigener Erfahrung oder qualitative Experimente als Forschungsstrategien. Qualitative Forschungsstrategien differenzieren die traditionelle Forschung u. a. zwischen Einzelfallanalysen, deskriptivem Experiment, der Dokumentenanalyse, der biografischen Forschung oder der Erhebung und Rekonstruktion subjektiver Theorien. Forschungsstrategien mit quantitativer Ausrichtung können z. B. quantitative Experimente, Quasiexperimente oder Zusammenhangsstudien sein.

Die Kritik, die an der traditionellen empirischen Sozialforschung geübt werden kann, richtet sich auf die Distanziertheit der Forscherin bzw. des Forschers zum Forschungsgegenstand. Im Kapitel 3.1.2.4 wird beschrieben, dass die Autorin im Zuge dieses Forschungsprojektes am Ort des Geschehens ist. Eine Tatsache, welche als Vorteil gesehen wird und die Entscheidung zu der praxisorientierten Forschungsstrategie der Aktionsforschung veranlasste.

3.1.1 Abgrenzung der Aktionsforschung gegenüber traditioneller Forschung

Eine Forschung,
die nichts anderes als Bücher hervorbringt,
genügt nicht.
(Lewin 1953)

Für ein einheitliches Verständnis wird zunächst der Begriff Aktionsforschung definiert und von der sog. *traditionellen Forschung* abgegrenzt. Eine Definition des Begriffes gestaltet sich zunächst als schwierig, da diese Forschungsstrategie mit unterschiedlichen Begriffen bezeichnet wird. So wird der Begriff Aktionsforschung auch für „Praxisforschung“, „Handlungsforschung“ oder „Praktikerforschung“ (vgl. Aeppli et al. 2011: 78; Altrichter et al. 2010: 803) verwendet. Eine differenzierte Betrachtung dieser Begriffe ist jedoch empfehlenswert. Grundsätzlich bezeichnet der Begriff *Aktionsforschung* eine bestimmte Ausrichtung der sozialwissenschaftlichen Forschung, kann – vereinfacht ausgedrückt – von Grundlagenforschung abgegrenzt werden (vgl. Böhme 2010: 738) und entsteht – ebenfalls simpel dargestellt – dann, wenn Praktiker:innen mit Praxisforscherinnen und -forschern zusammenarbeiten (vgl. Prengel 2010: 788). In der Literatur zu Methoden der Sozialforschung können Hinweise gefunden werden, die auf Kurt Lewin hindeuten, der erstmalig die Verfahrensweise der Aktionsforschung oder Handlungsforschung entwickelte (vgl. Hart; Bond 2001: 24; Hussy et al. 2008). Lewin untersuchte in den 1940er-Jahren mithilfe eines eigens dafür entwickelten Verfahrens die Diskriminierung von Minderheiten, in dessen Rahmen er Veränderungsinitiativen einbrachte (vgl. Lewin 1953). Über ein soziales System können folglich Erkenntnisse gesammelt werden, während dieses gleichzeitig beeinflusst wird (vgl. Hart; Bond 2001: 24). Ziel dieser Einflussnahme ist, eine Entwicklung der Kohäsion in sozialen Gruppen zu erlangen sowie wissenschaftliche Erkenntnisse über soziale Gruppenprozesse im Allgemeinen zu generieren (vgl. Lewin 1953).

Lewin definiert die entsprechende Forschungsstrategie als „eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung“ (ebd.: 280). Die im deutschsprachigen Raum weniger bekannte Aktionsforschung (vgl. Hussy et al. 2008) wird nicht zu der traditionellen empirischen Sozialforschung gezählt, denn sie strebt nicht nur das Validieren und Generieren von theoretischen Erkenntnissen an, sondern auch das Entdecken und Lösen von gesellschaftlichen oder sozialen Schwierigkeiten. Nach Lewin hat Aktionsforschung demnach das Ziel, zu einer wissenschaftlichen Basis für die Entwicklung und Veränderung von sozialen Situationen beizutragen (vgl. Lewin 1963: 204). Der Fokus von Aktionsforschung liegt zusammenfassend im Zusammenwirken von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Praktikerinnen und Praktikern, welche sich gemeinsam um Problemdefinitionen in sozialen Situationen und deren Lösungen mit entsprechenden Handlungsleitlinien

bemühen. Werden die Definitionen von *Aktionsforschung* von Lewin (1953)⁷⁶; Elliott (1991)⁷⁷; Wallace (1998)⁷⁸; Burns (1999)⁷⁹; Altrichter et al. (2018: 11⁸⁰ und 2003⁸¹) sowie Altrichter und Feindt (2004: 84)⁸² analysiert, legen diese die Schlussfolgerung nahe, dass Aktionsforschung folgende Merkmale umfasst: Aktionsforschung erforscht und beeinflusst durch Handlungen und/oder Aktionen soziale Situationen. Durch die Reflexion der eigenen Handlung oder der Handlung der Agierenden kann diese weiterentwickelt und professionalisiert werden, wenn dafür eine umfassende und langfristige Strategie vorliegt.

Typisches Anwendungsgebiet der Aktionsforschung sind der schulische Kontext, die Lehrerbildung, die Schulentwicklung, die Entwicklung von Schulsystemen, die (Fach-)Didaktik (vgl. u. a. Elliot 1981: 1; Altrichter et al. 2010: 811 ff.; Altrichter et al. 2018: 11 f.; Altrichter; Feindt 2004), Sozialarbeit und therapeutischen Berufe (vgl. Probst; Raub 1995), aber auch in anderen Arbeitsfeldern kommt Aktionsforschung zum Einsatz, w. z. B. in der Arbeitspsychologie (Bsp.: Konzept zur Humanisierung der Arbeit von Schmale 1983) und in Wirtschaftsunternehmen (Bsp.: Peiner-Modell von Fricke et al. 1982). Die Forschungsstrategie der Aktionsforschung gilt daher auch als pädagogische Forschungsstrategie⁸³.

Die Autorinnen Schemme und Zimmermann (2009) weisen zu Beginn ihrer Auswahlbibliografie darauf hin, dass in pädagogischen Veröffentlichungen unterschiedliche Begriffe für diese Forschungsrichtung verwendet werden, sich in ihren Grundzügen allerdings nicht wesentlich unterscheiden. Die aus weitgehend deutscher Literatur zusammengestellte Auswahlbibliografie ist eine „systematisierte Bestandsaufnahme relevanter Literatur zur Aktions-, Handlungs- und Praxisforschung und ihrer Verknüpfung mit der Modellversuchsforschung“ (ebd.: 5). Auch in wirtschaftlichen und industriellen Organisationen und Unternehmen wird Aktionsforschung eingesetzt. Als Beispiel für ein Aktionsforschungsprojekt aus der Industrie sei das Projekt von Misumi (1975) genannt, welches in der japanischen Werftindustrie nach dem Vorbild der Arbeit von Lewin durchgeführt wurde. Projektziel war es einerseits, die Möglichkeit von Entscheidungsfindungen in der untersten Hierarchiestufe

76 „Die für die soziale Praxis erforderliche Forschung lässt sich am besten als eine Forschung im Dienste sozialer Unternehmungen oder sozialer Technik kennzeichnen. Sie ist eine Art Tat-Forschung (‘action research’), eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung. Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht.“

77 „Action research might be defined as the study of a social situation with the view to improving the quality of action within it.“

78 „...primarily an approach relating to individual or small group professional development.“

79 „...helps to formalize and structure what teachers describe as intuitive.“

80 „Aktionsforschung ist die systematische Untersuchung beruflicher Situationen, die von Lehrerinnen und Lehrern selbst durchgeführt wird, in der Absicht, diese zu verbessern.“ (deutsche Übersetzung der Autoren von Elliotts Definition (vgl. Elliott 1981: 1).

81 „Aktionsforschung verstehen wir als eine umfassende Strategie, um (...) forschendes Lernen und Entwickeln für die Praxis zu nutzen.“ „Aktionsforschung findet statt, wenn Menschen ihre eigene Praxis untersuchen und weiterentwickeln, indem sie ihr Handeln und Reflektieren immer wieder aufeinander beziehen.“

82 „Für unser Verständnis von LehrerInnenforschung ist nicht die Einzelmethode (die ‚Methodenwahl‘) das unterscheidende Charakteristikum (im Unterschied zur ‚Normalforschung‘), sondern die längerfristige ‚Forschungsstrategie‘, die Verbindung von Reflexion und Aktion, Forschung und Entwicklung, Diagnose und Intervention in einem längeren ‚Handlungszug‘.“

83 Die vollständige Auswahlbibliografie mit Kurzbeschreibung der einzelnen Projekte in der Berufsbildungsforschung ist bei Schemme und Zimmermann (2009) nachzulesen.

der Arbeiter:innen zu analysieren, und andererseits, den Führungsstil weiterzuentwickeln. Ein weiteres Beispiel aus der Industrie stellt das Projekt von Heaney und Kolleginnen und Kollegen (1993) dar, welches in der USA den Zusammenhang zwischen Stress und Partizipation in unterschiedlichen Unternehmen über einem längeren Zeitraum mit Fragebögen und Interviews untersuchte. Spiess (1994) beschreibt noch ein weiteres Aktionsforschungsprojekt aus der Industrie von Brown und Kaplan (1981). Fricke und Kolleginnen und Kollegen haben in einem Aktionsforschungsprojekt in einer Schneiderei das sog. „Peiner-Modell“ entwickelt (vgl. Fricke et al. 1997).

3.1.2 Vorgehensweise der Aktionsforschung

In der Aktionsforschung werden mehrere Zyklen oder Phasen von Analyse, Aktion und Evaluation durchlaufen, wobei eher qualitative Erhebungsinstrumente zum Einsatz kommen. Aus der Evaluation der Aktionen, die aus der Reflexion der eigenen Handlungen hervorgeht, entstehen Lösungs- oder Handlungsvorschläge, deren Auswirkungen in einem neuen Evaluationsprozess analysiert werden. So entsteht ein Kreislauf aus Optimierung der Beantwortung der ursprünglichen Forschungsfrage, an dessen Ende die Veröffentlichung der Forschungsergebnisse steht (vgl. Altrichter et al. 2003: 647). Die nachstehende Abbildung verdeutlicht diesen Kreislauf aus Aktion, Reflexion, Implikationen für die Theorie und weiterer Aktionsidee:

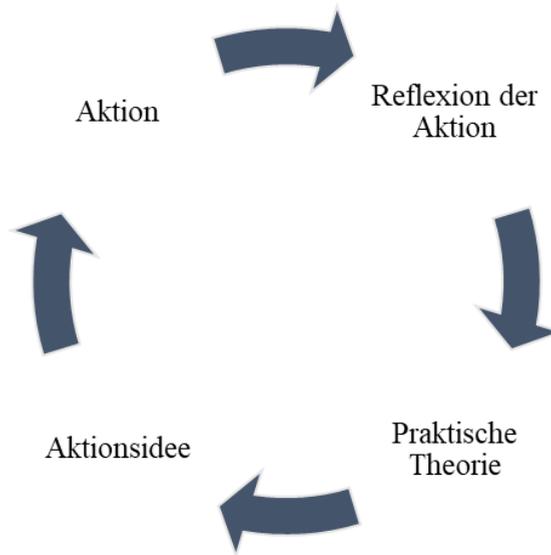


Abbildung 20: Zirkel von Reflexion und Aktion (Quelle: eigene Darstellung nach Altrichter et al. 2003: 647)

Im Rahmen von Organisationentwicklungsforschung entwirft Comelli (1985: 63) einen idealtypischen Aktionsforschungsprozess, der als grobes Muster für den Forschungsverlauf dieser Ausarbeitung dient. Nach dem ersten Kontakt mit Vorgesprächen der Praktiker:innen mit dem/der Forscher:in, welche Diskussionen über die

Problemstellung und die Ziele der Forschungsarbeit sowie ein Zusammenarbeitsübereinkommen beinhalten, folgen die Vereinbarung und der entsprechende Vertrag, welcher die Art der Zusammenarbeit festlegt. In diesen Vorgesprächen erarbeitet der/die Forscher:in gemeinsam mit den Praktikerinnen und Praktikern die Problemsituation und definiert die Ziele der Forschungsarbeit (vgl. auch Hussy et al. 2008). Im Anschluss daran erfolgt die erste Datenerhebung, welche Daten zum Status quo erhebt. Die aufbereiteten Daten werden nun den Teilnehmenden und Vertragsunternehmen präsentiert, wodurch sich der/die Forscher:in ein Feedback einholen und das weitere Vorgehen diskutiert werden kann. In einer Phase der Diagnose wird der aktuelle Forschungsstand festgehalten und dessen Probleme, Defizite und Stärken werden herausgearbeitet und diskutiert. Im nächsten Schritt werden Handlungsmaßnahmen formuliert, Kriterien der Erfolgskontrolle festgelegt und die geplanten Interventionen und Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Diese Maßnahmen werden in der Erfolgskontrolle evaluiert (vgl. Comelli 1985: 63). Datenerhebung, Datendiskussion und praktisches Handeln werden so oft wie notwendig wiederholt. Ziel dieses Diskurses ist die Ausarbeitung von Handlungsleitlinien, die als Basis für das praktische Handeln dienen können (vgl. Hussy et al. 2008). Die nachstehende Abbildung

nach Altrichter und Kolleginnen (2010: 806; vgl. auch Comelli 1985: 63) zeigt den idealtypischen Ablauf von Reflexion und Aktion als Kreislauf:

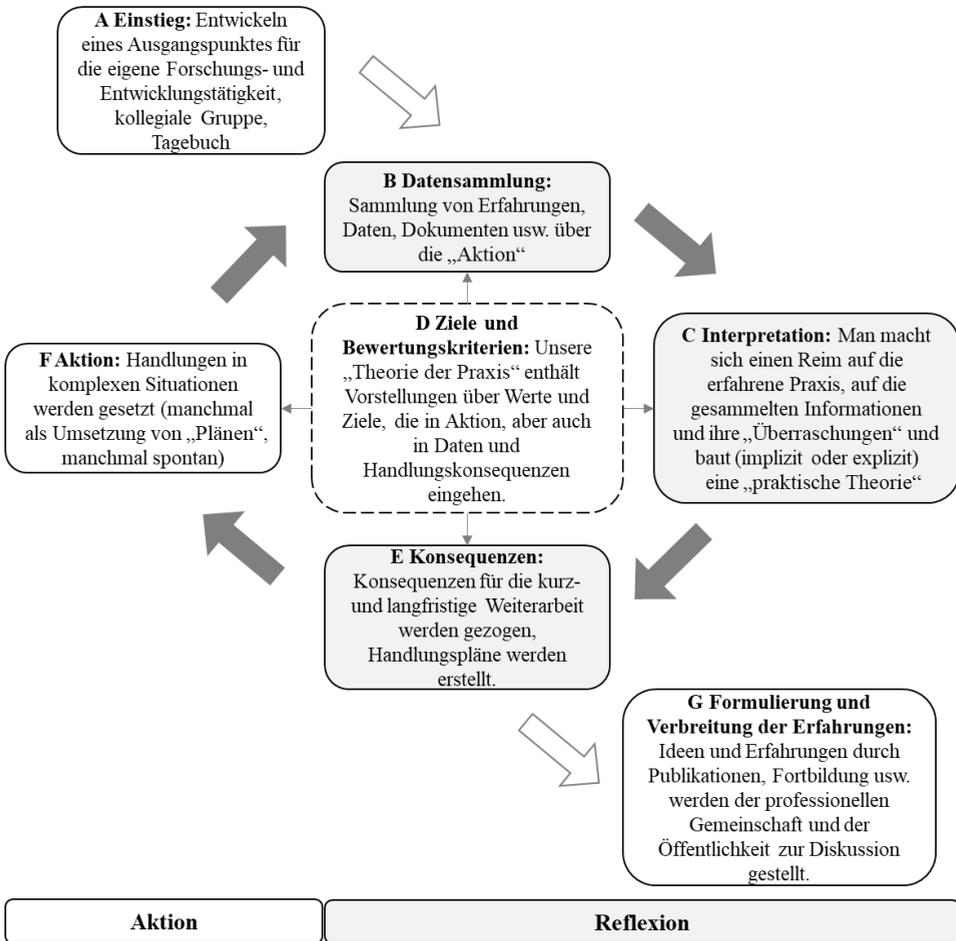


Abbildung 21: Kreislauf von Reflexion und Aktion (Quelle: Altrichter et al. 2010: 806)

Für diese Vorgehensweise können verschiedene Methoden für die Datenerhebung herangezogen werden, wobei der Aktionsforschung abhängig von der verwendeten Forschungsstrategie differente Facetten verliehen werden. Altrichter und Feindt (2004: 84 ff.) differenzieren zwischen drei Funktionsfeldern der Aktionsforschung.

1. Die praxisorientierte Perspektive nutzt die Innovationskraft der Aktionsforschung und kann für die Entwicklung und Optimieren einer Organisation durch die Implementierung neuer Rahmenbedingungen eingesetzt werden. Bei dieser Vorgehensweise wird die Aktionsforschung als Entwicklungsstrategie eingesetzt.

2. Für die ebenfalls praxisorientierte Perspektive der Aktionsforschung als Professionalisierungsstrategie sind Eigeninitiative und Eigeninteresse der Praktiker:innen zur Weiterentwicklung ihrer Handlungen Voraussetzung.
3. Die eher forschungsorientierte Perspektive legt den Fokus der Aktionsforschung auf den wissenschaftlichen Beitrag durch Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand selbst als auch Erkenntnisse zur Entwicklung des Forschungsgegenstandes.

Durch Aktionsforschung kann ein Forschungsgegenstand folglich entwickelt, das Handeln der Agierenden professionalisiert und der Forschungsgegenstand selbst erforscht werden. Alle diese drei Funktionen sind bei einem aktionsforschenden Prozess inkludiert, eine Funktion wird jedoch immer dominiert – welche ist abhängig vom Forschungsziel und der verwendeten Forschungsstrategie.

Als zum Einsatz kommende Erhebungsinstrumente sind sämtliche Methode der qualitativen Sozialforschung denkbar, wie qualitative Interviews, Beobachtungen, Inhalts- oder Prozessanalysen oder ein Forschungstagebuch (s. hierzu auch Altrichter et al. 2018: 111 ff.).

3.1.2.1 Triangulation als Merkmal und Gütekriterium von Aktionsforschung

Es existieren viele verschiedene Arten von Aktionsforschung (vgl. Eikeland 2006: 193 ff.). Eikeland unterscheidet zwischen diesen verschiedenen Aktionsforschungsansätzen:

„Entweder sie verstehen sich a) als *Kooperation* (Herv. i. O.) von einerseits professionellen Forscher/-innen, die die untersuchte oder entwickelte Praxis aus der Außenperspektive betrachten, und andererseits Praxisakteure in Politik, sozialen Gemeinschaften und Arbeitsleben. Oder sie verstehen sich b) als ‚practitioner research‘, wo die Praxisakteure selbst als Forscher/-innen agieren und ihre eigene Praxis beschreiben, analysieren, verbessern und weiterentwickeln“ (ebd.).

Die Ansätze können weiter danach eingeteilt werden, „ob sie c) vorwiegend *konventionelle* Forschungsmethoden (wie Beobachtung, Befragung, Experiment) anwenden, die sich von indigenen Erkenntniswegen unterscheiden, oder d) sich bewusst von den konventionellen Forschungsmethoden abheben“ (ebd.).

Merkmale der *Aktionsforschung* beschreiben u. a. Altrichter und Kolleginnen (2003: 646 ff.) und diese können wie folgt zusammengefasst werden (vgl. auch Altrichter et al. 2010: 803; Altrichter et al. 2018: 13 ff.; Grotjahn 2006: 263; Hermes 2001: 6):

1. „Einbeziehung von PraktikerInnen und anderen ‚Betroffenen‘ in den Forschungsprozess und Regelung ihrer Beziehungen durch einen ‚ethischen Code‘“ (Altrichter et al. 2003: 646)

Mit Einbeziehung meinen der Autor und die Autorinnen, dass Forscher:innen und Agierende nicht passiv, sondern aktiv in den Forschungsprozess miteinbezogen werden. Forschung und Entwicklung werden methodologisch nicht voneinander getrennt, sondern bedingen sich gegenseitig. Dies geschieht dann,

wenn die Forschung auf die Praxis der Agierenden ausgerichtet ist. Dabei sind forschungsethische Richtlinien zu beachten: die freiwillige Teilnahme an Datenerhebungen, die Anonymisierung der Daten und der Datenschutz im Allgemeinen und das Einholen einer schriftlichen Zustimmung zur Datensammlung⁸⁴.

2. „Problemorientierung, Interdisziplinarität, Kontextualisierung“ (ebd.: 246 f.)
Problemorientierung in der Aktionsforschung bedeutet nicht, dass nur bei Schwierigkeiten oder vorhanden Problemen geforscht wird, sondern ist komplexer zu betrachten (vgl. Hermes 1998: 5). Es werden vielmehr Problematiken in der Zusammenarbeit aufgezeigt und langfristige Wege und Mittel zum Umgang mit diesen entwickelt. Die Problematiken könne sich dabei auf interdisziplinären Inhalt beziehen. Da sich die Aktionsforschung auf die soziale Situation der Agierenden bezieht, ist diese per se kontextbezogen. Eine Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse ist grundsätzlich anzustreben, jedoch gehört dies nicht zu den Stärken des aktionsforscherischen Ansatzes.
3. „Handlungsorientierung und längerfristige ‚zyklische‘ Prozesse von Reflexion und Aktion“ (Altrichter et al. 2003: 647)
Ein Aktionsforschungsprozess ist ein längerfristig ausgelegter Prozess und der Kreislauf aus Reflexion und Aktion ist theoretisch uneingeschränkt häufig wiederholbar. Forschungsergebnisse können Anlass für Reflexion sein, die wiederum Anhaltspunkt für die Aktion ist. So kann die Theorie auf die Praxis bezogen werden.
4. „Konfrontation verschiedener Perspektiven“ (ebd.: 648)
Die Aktionsforschung unterscheidet sich von anderen Forschungsstrategien in der Möglichkeit, Agierende genauso wie die Forscher:innen am Forschungsprozess zu beteiligen. Die Ergebnisse werden bereichert durch verschiedene Perspektiven der Personen, durch differente Daten aus der Methodentriangulation sowie die Reflexion der Daten mit einem Kreis aus Expertinnen und Experten.
5. „Einbettung der individuellen Forschung in eine professionelle Gemeinschaft“ (ebd.: 648)
Dieses Merkmal bedeutet, dass die Aktionsforschung sich dadurch auszeichnet, die Ergebnisse von Erhebungen mit einem Expertenkreis aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Agierenden zu diskutieren, Feedback einzuholen und somit neue Ideen zu sammeln und eine zielgenauere Problemlösung zu erlangen. Der Reflexionsprozess kann so unmittelbar bereichert werden.

84 Der Ethik-Kodex der Soziologie wird stellvertretend für sozialwissenschaftliche Forschung im Allgemeinen geltenden gemacht und umfasst die Grundsätze: Streben nach wissenschaftlicher Integrität und Objektivität, freiwillige Teilnahme, informiertes Einverständnis, Prinzip der Nicht-Schädigung, Vertraulichkeit und Anonymität gewährleisten (vgl. DGfS 1993). Der Ethik-Kodex der Erziehungswissenschaft bezieht sich auf den Informed Consent als Basis der Forschungsbeziehung; die Anonymisierung sowie die Publikation und die Frage der Rückmeldung von Ergebnissen (vgl. DGfE 2016). Der Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten (RatSWD) nennt für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften forschungsethische Grundsätze bzgl. der wissenschaftlichen Güte und Integrität der Forschenden, des Vermeidens von Schaden u. a. durch Anonymisierung und Datenschutz sowie der informierten Einwilligung von Teilnehmenden (vgl. RatSWD 2017). Die Deutsche Forschungsgemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft formulieren „Empfehlungen zur guten wissenschaftlichen Praxis“: lege artis handeln, vollständige Dokumentation des Forschungsverlaufes sowie der Ergebnisse, Kenntlichmachung der Beiträge anderer Forschender, kritische Reflexion der eigenen Ergebnisse (vgl. DFG 2019; Leibniz Gemeinschaft 2018). In forschungsethische Richtlinien fließen die Aspekte guter wissenschaftlicher Arbeit mit ein.

6. „Veröffentlichung von Praktikerwissen“ (ebd.: 648)

Die Veröffentlichung der Ergebnisse dient – wie bei allen Forschungsberichten – zum einen der Nachprüfbarkeit der Ergebnisse und damit auch zur Generierung von Hinweisen zur Weiterentwicklung bestimmter Problematiken durch die Diskussion mit anderen Expertinnen und Experten. Darüber hinaus expliziert die Veröffentlichung praktisches Wissen und macht dieses für eine breite Masse zugänglich.

Hollenbach und Tillmann (2009: 8) nennen nur drei Kriterien, die gegeben sein müssen, damit es sich um *Handlungsforschung* handelt, und beschränken sich dabei auf den Bezug zu einem pädagogischen Problem, zum Ziel, pädagogische Handlungen zu professionalisieren, sowie zum Einsatz von qualitativen Forschungsstrategien zur Durchführung von „Einzelfallanalysen“. Hollenbach und Tillmann gehen dabei von einem pädagogischen Einsatz der Forschungsstrategie aus. Auch Hussy et al. (2008) formulieren ähnliche Kriterien für die *Handlungsforschung* mit einer Erweiterung des „gleichberechtigten Diskurs[es]“ (Hussy et al. 2008), mit welchem die Autoren und die Autorin den gleichberechtigten Einbezug von Praktiker:in und Forscher:in in jeder Forschungsphase fordern. Moser (1975) passt die klassischen Gütekriterien der empirischen Sozialforschung, Objektivität, Reliabilität und Validität, an die Spezifika der Aktionsforschung an und formuliert Gütekriterien:

- Transparenz, die sowohl gewährleistet wird durch das Offenlegen der Ergebnisse als auch die Durchsichtigkeit des Forschungsprozesses allen Agierenden gegenüber und zu jeder Phase des Prozesses.
- Stimmigkeit der Ziele und Methoden sowie
- der Einfluss des Forschers (bzw. der Forscherin) darf zu keinem Zeitpunkt im Forschungsprozess verzerrend auf das Forschungsergebnis wirken.

Altrichter und Kolleginnen (2003: 640 ff.) nennen die erkenntnistheoretische Perspektivierung, die Pragmatik im Sinne der Verträglichkeit der Forschung mit der Praxis sowie die Ethik als geltende Gütekriterien für die Aktionsforschung. Ergänzend dazu gelten allgemeine Gütekriterien, welche nicht nur bei der Aktionsforschung, sondern auch bei anderen qualitativen Forschungsstrategien Gültigkeit haben. Mayring (2016: 144 ff.) beschreibt hierzu diese Gütekriterien:

- Verfahrensdokumentation, welche sicherstellt, dass alle Forschungsschritte dokumentiert werden und somit für andere transparent sowie nachvollziehbar sind.
- Argumentative Interpretationsabsicherung bedeutet, dass die Interpretation der Daten am Datenmaterial genauestens belegt wird und Alternativhypothesen widerlegt werden.
- Regelgeleitetheit bezieht sich auf ein systematisches Vorgehen, welches nicht nur für den/die Forscher:in, sondern interindividuell nachvollziehbar ist. Die Verfahrensschritte werden vor der Interpretation des Datenmaterials festgelegt, damit das Reproduzieren möglich ist.

- Die Nähe zum Gegenstand meint das Forschen im Feld, demzufolge möglichst nah an der Alltagswelt der Beteiligten, idealerweise mit deren „Interessensübereinstimmung“ (ebd.). Zum Abschluss der Forschung ist zu prüfen, ob diese Nähe gelungen ist.
- Kommunikative Validierung der gesammelten Daten fördert die Richtigkeit des Materials. Die Validierung erfolgt durch die Agierenden, welche in den Forschungsprozess involviert waren.
- Die Triangulation beschreibt hier die Verwendung differenter Datenquellen, demnach Datenmaterial aus der Selbst- und aus der Fremdeinschätzung, sowie unterschiedlicher Datenebenen, wie z. B. Daten über das Erleben und Verhalten, welche zur Auswertung herangezogen werden. Darüber hinaus werden zur Datenerhebung unterschiedliche Erhebungsinstrumente verwendet.

Auf diese beschriebenen Gütekriterien wird im Rahmen dieser Arbeit besonderen Wert gelegt.

3.1.2.2 Beschreibung des Samples

Forschungsgegenstand, welcher als Rahmen für die Aktionsforschung dient, ist eine deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperation in der Automobilindustrie. Das Joint-Venture-Unternehmen mit Sitz in Shanghai in der VR China wurde 1988 gegründet von einem deutschen und einem chinesischen Konzern der Automobilindustrie. Mit einer Beteiligung von einem Prozent steigt 2018 ein weiterer deutscher OEM in dieses bereits bestehende Joint-Venture-Unternehmen mit ein und vereinbart, die Serienentwicklung sowie die Fertigung unterschiedlicher Fahrzeugprojekte in dieses Unternehmen ab einem bestimmten Zeitpunkt im PEP zu verlagern. Dies ist für das deutsche Unternehmen eine komplexe Herausforderung, da bislang lediglich die Produktion einiger Bauteile in das chinesische Joint-Venture-Unternehmen verlagert wurde und nicht bereits die Serienentwicklung. Die neuartige Zusammenarbeit erfordert das Definieren neuer Arbeitsprozesse und Kommunikationswege zur Gestaltung der Zusammenarbeit in allen Geschäftsbereichen bei beiden Unternehmen. Die Abstimmung dieses Zusammenarbeitsmodell erfolgt zwischen Mitarbeitenden beider Unternehmen, die zum größten Teil noch nie zusammengearbeitet haben. An der Entwicklung der Bauteile sind zudem auch zahlreiche Zulieferer beteiligt. Zum Zeitpunkt der ersten qualitativen Datenerhebung ist für zwei von vier geplanten Fahrzeugprojekten die Zusammenarbeit von beiden Seiten schriftlich vereinbart worden (vgl. unternehmensinterne Dokumente). Diejenigen, die an der ersten Interviewschleife teilgenommen haben, setzten sich aus Mitarbeitenden des Unternehmens A zusammen, die aus dem Geschäftsbereich der TE, der Finanz, der Produktion, der Beschaffung, der Baureihe, der Qualitätssicherung, des Rechtsservice sowie des Personalwesens stammen. Im chinesischen Joint-Venture-Unternehmen nehmen Mitarbeitende aus der TE, der Finanz, der Produktion, der Beschaffung, des Vertriebs und des Produktmanagements teil. Diese Bereiche sind an der Zusammenarbeit beteiligt und damit für die Gestaltung der Zusammenarbeit relevant. Die nachstehende

Abbildung zeigt die Zusammenstellung der Interviewten entsprechend der Geschäftsbereiche:



Abbildung 22: Geschäftsbereiche der Interviewten (Quelle: eigene Darstellung)

Die unternehmensinterne Funktion der Interviewteilnehmenden ist sowohl außertariflich, dementsprechend in einer leitenden Funktion mit übergreifendem Verantwortungsbereich in der Zusammenarbeit, als auch tariflich, demzufolge in einer nichtleitenden Funktion als Sachbearbeitende, welche im Zuge ihrer eher operativen Tätigkeiten überwiegend spezielles Detailwissen und Erfahrung aus der Praxis der Zusammenarbeit mitbringen (nähere Informationen s. Kap. 3.2.2.2). Unter den Teilnehmenden befinden sich auch sog. „*Single Point of Contact*“-Personen (SPOCs) – ein Begriff mit häufiger und bedeutungsunterschiedlicher Verwendung. Das Installieren von SPOCs ist ursprünglich eine aus der Compliance notwendige Maßnahme in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern, z. B. Entwicklungsdienstleistern (EDL)⁸⁵. Hier ist der SPOC gesetzlich vorgeschrieben, mit dem Ziel, die nicht im Unternehmen Angestellten und damit i. d. R. weniger gut bezahlten Mitarbeitenden der Dienstleistungsfirma als kostengünstigeren Ersatz für eigenes Personal zu verwenden. In der Zusammenarbeit ist aus Compliance-Sicht keine Definition von SPOCs notwendig, dies wurde dennoch vorgenommen, um zweierlei zu erreichen: Zum einen soll vermieden werden, zu viel Arbeitszeit des Personals für das Bearbeiten von Anfragen von Joint-Venture-Mitarbeitenden zu binden. Zum anderen soll verhindert werden, dass unternehmenssensible Daten das Unternehmen verlassen. So gibt es offiziell SPOCs in drei Arbeitsbereichen. Für Kompetenzfragen, w. z. B. zur konkreten Arbeitsteilung, gibt einen SPOC für die FBs, für Kostenfragen gibt es einen SPOC in der Baureihe und für die Grundsatzvereinbarung gibt es einen SPOC im für den chinesischen Markt zuständigen Geschäftsbereich.

Vertragliche Grundlage der Zusammenarbeit aller Geschäftsbereiche mit dem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen stellt die sog. Grundsatzvereinbarung (GSV) dar⁸⁶. Bis zur beidseitigen finalen Abstimmung dieser GSV findet der fachliche Austausch sowie der Austausch von technischen Daten ausschließlich über die SPOCs statt. In dieser Phase findet die Bauteilentwicklung noch ausschließlich im deutschen Unternehmen statt. Mit dem GSV-Abschluss kann der direkte Kontakt des Personals mit den Kolleginnen und Kollegen im Joint-Venture-Unternehmen z. B. im Rahmen von Kick-Off-Veranstaltungen oder Übergabeworkshops stattfinden. Nachdem dies erfolgt ist, startet in einer dritten Phase die vollständige Datenübergabe vom Unter-

85 Unter Compliance versteht das deutsche Unternehmen nach eigenen Angaben Folgendes: „Unter Compliance sind zukunftsorientierte und präventive Aktivitäten eines jeden einzelnen Mitarbeiters zu verstehen, die in ihrer Gesamtheit das regelkonforme Verhalten der Organmitglieder und der Mitarbeiter des Unternehmens im Hinblick auf die einschlägigen gesetzlichen Ge- und Verbote sicherstellen sollen. Hierzu gehören auch Maßnahmen, die sicherstellen, dass das unternehmerische Handeln mit internen Regularien, selbstverordneten Wertvorstellungen oder Erklärungen an die Öffentlichkeit im Einklang steht. Die Verantwortung für das operative Geschäft und damit für die Einhaltung eines regelgerechten und gesetzeskonformen Verhaltens verbleibt in den jeweiligen Geschäfts- bzw. FBs. Zu den Key Compliance Themen gehören insbesondere (alphabetisch geordnet): Arbeitsrecht (z. B. AGG, Mobbing), Arbeitssicherheit, Beihilferecht, Datenschutz, Datensicherheit, Exportkontrolle (z. B. Außenwirtschaftsgesetz), Gewerblicher Rechtsschutz (z. B. Patentverletzungen), Kapitalmarktrecht (z. B. ad hoc-Meldungen), Kartellrecht, Konzern-Sicherheit, Korruption (Bestechung, Bestechlichkeit), Produkthaftung, Sponsoring, Spenden, Steuern, Abgaben, Umweltschutz. Die Compliance Themen ergeben sich dabei sowohl aus dem Gesetz, internen Richtlinien als auch anderen Unternehmensentscheidungen. Durch Vorstandsentscheidung können diese Themen jederzeit erweitert bzw. geändert werden.“ (unternehmensinterne Richtlinie des Vorstands 0005: 2017: 2 f.)

86 In der GSV sind „alle wesentlichen Rahmenbedingungen [...] für jedes Fahrzeugprojekt (individuell) festgelegt“ (unternehmensinternes Dokument). Die GSV beinhaltet u. a. „wesentliche betriebswirtschaftliche Größen des jeweiligen Fahrzeugprojektes, Terminvereinbarungen mit dem Joint Venture, vereinbarte Job Splits“ (ebd.).

nehmen A an das Unternehmen C, damit die Bauteile vom Unternehmen C weiterentwickelt werden können. Die Zusammenarbeit kann demnach in drei Phasen – vor GSV, mit dem GSV-Abschluss und nach der GSV – eingeteilt werden.

3.1.2.3 Beschreibung des Forschungsverlaufs

Anhand des im Kapitel 3.1.2 beschriebenen zirkulären Ablaufes von Reflexion und Aktion (vgl. Altrichter et al. 2010: 805 ff.) und der bei 5. dargelegten Forschungsmatrix wird in der folgenden Tabelle der Forschungsablauf dieser Arbeit dargestellt.

Tabelle 3: Forschungsverlauf im Aktionsforschungsdesign (Quelle: Altrichter et al. 2010: 805 ff.)

Schritte des Aktionsforschungsprozesses (vgl. ebd.)	Vorgehensweise
„Einen Ausgangspunkt für die Forschung und Entwicklung festlegen“	<p>Die Forschungsfragen werden in der Aktionsforschung von den Praktikerinnen und Praktikern „aus ihrer eigenen Praxis“ (ebd.: 805) heraus formuliert.</p> <p>An dieser Stelle baut die Autorin auf die Praxiserfahrung der Abteilungsleitung in der TE des Unternehmens A, welche verantwortlich ist für die Zusammenarbeit mit den Joint-Venture-Unternehmen. In mehreren Gesprächen werden Bereiche, in welchen Forschungsbedarf besteht, ermittelt. Die Autorin lernt im Verlauf des Forschungsprozesses die Beteiligten sowie die Zusammenhaltinhalte näher kennen und verfeinert die Forschungsfragen. Weitere Konkretisierung findet durch den täglichen Austausch mit den Beteiligten sowie durch die Analyse der Inhalte des Forschungstagebuchs statt.</p>
„Unterstützung von ForschungspartnerInnen suchen“	<p>Das Recruiting der Interviewteilnehmenden für die Datenerhebung findet in enger Zusammenarbeit mit der zuvor erwähnten Führungskraft sowie einem Expat im Unternehmen C statt, welche im Zuge ihrer Positionen einen Überblick über Verantwortungsträger aller Geschäftsbereiche hat. Die Bereitschaft, an den Interviews teilzunehmen, war groß, was die Autorin daran festmachte, dass mehr als 71 % aller angeschriebenen Mitarbeitenden des deutschen Unternehmens und 77 % der Mitarbeitenden des Unternehmens C auch tatsächlich für ein Interview zur Verfügung stehen. Lediglich ein Bereich lehnt eine Erhebung zum Zeitpunkt der Befragung mit der Begründung, es herrsche negative Stimmung aufgrund von zu vieler Unstimmigkeiten und ungeklärter Themen bzgl. der Zusammenarbeit, ab.</p>
„Den Ausgangspunkt näher klären“	<p>Durch das Suchen und Sichten von Literatur zu verschiedenen Aspekten von Kooperation und deren Koordination, insbesondere in einem interkulturellen Kontext, sowie das Vergleichen von Kooperationsmodellen wird ein theoretischer Bezugsrahmen formuliert. Im Zuge der Tätigkeit werden zusammen mit den Kooperationsbeteiligten praktische Informationen zum Forschungsgegenstand und zu den Beteiligten gesammelt. Diese werden in einem Forschungstagebuch systematisch notiert (vgl. Kap. 3.2.3).</p>
„Daten sammeln“	<p>Das Sammeln von empirischen Daten erfolgt durch leitfadengestützte problemzentrierte Interviews (vgl. Kap. 3.2). Dabei werden ethische Regeln wie die freiwillige Teilnahme und die Gewährleistung des Datenschutzes, die Anonymisierung und das Einholen einer schriftlichen Zustimmung zur Aufnahme der Interviews eingehalten (vgl. Altrichter et al. 2003: 646).</p>

(Fortsetzung Tabelle 3)

Schritte des Aktionsforschungsprozesses (vgl. ebd.)	Vorgehensweise
„Daten analysieren“	Die Datenanalyse erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Kap. 3.3). Die Ergebnisse werden anschließend an die Befragungsteilnehmenden des Unternehmens A zurückgespiegelt und es wird ein Feedback erfragt (vgl. Kap. 5.3.2.4).
„Handlungsstrategien entwickeln und in die Praxis umsetzen“	Als zentraler Handlungsbedarf wurde zum einen die mangelnde Informiertheit der Kooperationsbeteiligten in beiden Unternehmen herausgearbeitet. Um dem entgegenzuwirken, wird ein Kompendium, welches das Zusammenarbeitsmodell innerhalb der TE und dessen Schnittstellen zu den anderen Geschäftsbereichen detailliert beschreibt, angefertigt und mit beiden Kooperationsunternehmen abgestimmt. Aufgabe der Leitung ist es, dieses Kompendium ihren Arbeiterinnen und Arbeitern vorzustellen, damit sichergestellt wird, dass alle relevanten Kooperationsbeteiligten davon in Kenntnis gesetzt werden.
„Erkenntnisse und Erfahrungen veröffentlichen“	Damit Hinweise zu „Brauchbarkeit und ihre[m] Gültigkeitsbereich“ sowie zu „deren Weiterentwicklung“ (ebd.: 808) erlangt, Praxiswissen verbreitet und bei Fragen Rechenschaft abgelegt werden kann, liegt hier die Veröffentlichung vor.

Da Aktionen nur bedingt durch die Autorin selbst ausgeübt werden und lediglich Handlungsempfehlungen oder Informationen verteilt werden können, welche die Aufmerksamkeit der Kooperationsbeteiligten in eine bestimmte Richtung lenken, wird der idealtypische Verlauf nach Altrichter etwas abgewandelt. Darüber hinaus bezieht sich die Reflexion weniger auf das Handeln der Autorin, sondern eher auf das Handeln oder auf Arbeitssituationen der Kooperationsbeteiligten. Die Autorin nimmt ergo eine Beobachterrolle ein und ist weniger selbst die Handelnde. Die Triangulation erfährt in der Aktionsforschung eine spezifische Bedeutung (vgl. Altrichter et al. 2010: 807 ff.) und stellt ein Gütekriterium der Aktionsforschung dar (vgl. Mayring 2016: 144 ff.; Kap. 3.1.1). Durch die Triangulation im Sinne von Mehrperspektivität auf einen Forschungsgegenstand wird ein duales Ziel verfolgt: zum einen das Erhalten eines holistischen und detaillierten Einblickes in das Forschungsfeld und zum anderen dessen gezielte Weiterentwicklung und Beeinflussung (vgl. Schröder-Lenzen 2010: 154). Triangulation kann sowohl im Sinne der Mehrperspektivität, ergo der Perspektivtri-

angulation, als auch der Methodenperspektivität verwendet werden. Nachstehende Abbildungen zeigen, wie beides in dieser Ausarbeitung umgesetzt wird:

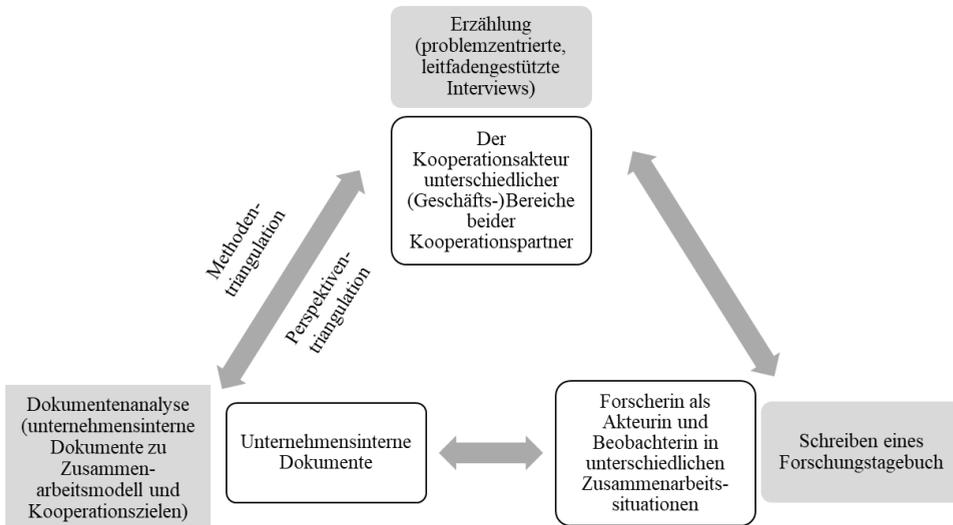


Abbildung 23: Perspektiventriangulation und Methodentriangulation (Quelle: eigene Darstellung)

Es wird die Perspektive der Kooperationsbeteiligten beider Unternehmen auf die Zusammenarbeit sowie diejenige der Autorin, die als Beobachterin in verschiedenen Zusammenarbeitssituationen, aber auch als Akteurin in der Zusammenarbeit tätig wird, aufgezeigt. Die dritte Perspektive nehmen andere Forscher:innen ein, welche im Austausch mit der Autorin von außen auf das Forschungsfeld schauen. Die Methodentriangulation besteht aus der empirischen Erhebung mithilfe problemzentrierter, leitfadengestützter Interviews mit den Kooperationsbeteiligten aus unterschiedlichen (Geschäfts-)Bereichen und in unterschiedlicher Position (Führungskraft oder Sachbearbeitende:r) beider Kooperationsunternehmen, den Beobachtungen und Erfahrungen der Autorin sowie der Dokumentenanalyse von unternehmensinternen Zusammenarbeitsmodellen und Kooperationsstrategien. Genau genommen stellt bereits die Heterogenität der Befragungsteilnehmenden eine Mehrperspektivität dar.

3.1.2.4 Herausforderungen und Grenzen der Aktionsforschung

In der Aktionsforschung initiiert, betreut und festigt der/die Wissenschaftler:in

„als ‚change agent‘ in einem offenen Feld realer Arbeitsbezüge geplante Veränderungen [...] und zwar unter bewußter Einbeziehung der Beschäftigten („der Betroffenen“) und durch aktive Teilnahme an der gemeinsamen Lösung sozialer und fachlicher Probleme, die im Rahmen der Organisationsentwicklung anfallen“ (Schmale 1983: 204).

An dieser Stelle kann eingewendet werden, dass die so gewonnenen Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können. Um diese Bedenken außer Kraft zu setzen, argu-

mentiert Schmale, dass „Aktionsforschungsbefunde, [die] keine Aussagen vom Typ verallgemeinerungsfähiger Theorien erlauben, bislang nirgendwo bewiesen wurden“ (ebd.: 205). In den Rollen der Agierenden der Aktionsforschung sieht u. a. Schmale dennoch einen kritischen Punkt. Diese vielleicht größte Herausforderung der Aktionsforschung betont bereits der Begriff an sich. Er weist auf ein Spannungsverhältnis hin, in welchem sich der/die Forscher:in befindet, da die Forschung auf Erkenntnisgewinn über die Praxis und Aktion auf Innovation der Praxis ausgerichtet ist. Der/die Forscher:in verantwortet beide Tätigkeiten, weshalb er/sie ein duales Verhältnis zur Praxis einnimmt, eine forschend-explorierende Perspektive und eine handelnd-intervenierende Perspektive (vgl. Altrichter et al. 2018: 13 f.). Das Spannungsfeld zwischen Aktion und Forschung besteht nach Bergfelder-Boos darin, „dass *Forschung* auf Erkenntnisgewinn über die Praxis, *Aktion* jedoch auf Innovation der Praxis ausgerichtet ist“ (Bergfelder-Boos 2012). Folgende Abbildung visualisiert dieses Spannungsfeld:

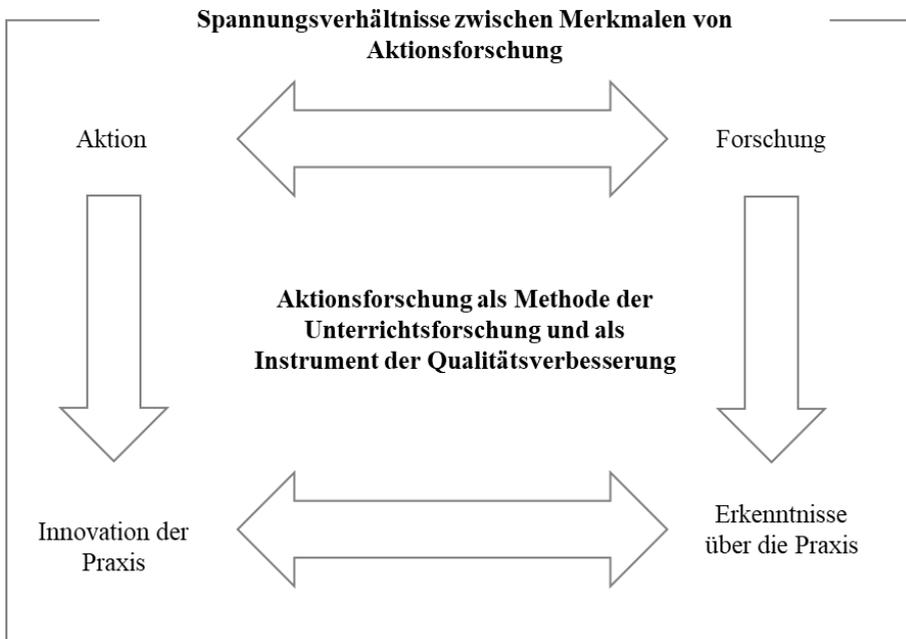


Abbildung 24: Spannungsfeld zwischen Merkmalen von Aktionsforschung (Quelle: eigene Darstellung nach Bergfelder-Boos 2012)

Die beiden Pole *Aktion* und *Forschung* bilden in ihrem Zusammenspiel die Schritte im Aktionsforschungsprozess. Bergfelder-Boos erkennt ein Spannungsfeld, das der Aktionsforschung zugrunde liegt, welches Chance und zugleich Herausforderung für die Forschenden sein kann, da diese im Forschungsverlauf sowohl die Rolle der Forschenden als auch diejenige der Praktiker:innen einzunehmen haben (vgl. ebd. 2012). Altrichter und Kolleginnen (2003: 647) weisen darauf hin, dass es aufgrund dieses

Spannungsverhältnisses zu Konflikten kommen kann. Die Spannungsfelder zwischen den Rollen der Forschungsagierenden in der Aktionsforschung werden in der nachstehenden Abbildung dargestellt:

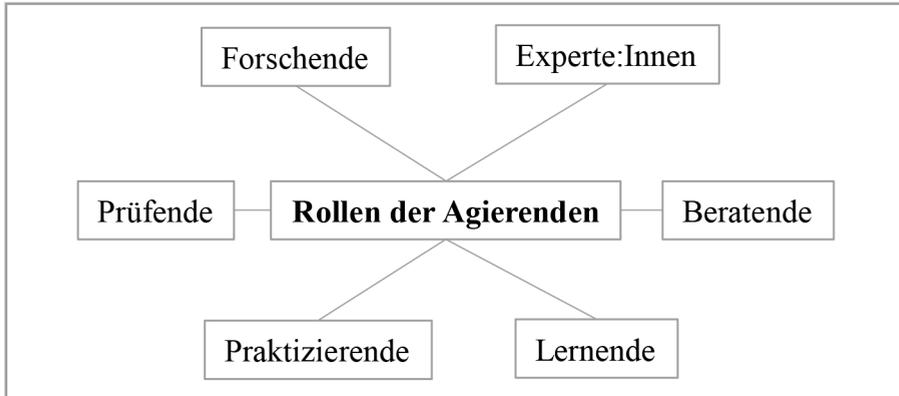


Abbildung 25: Spannungsverhältnisse zwischen Merkmalen von Rollen der Agierenden in der Aktionsforschung (Quelle: eigene Darstellung nach Bergfelder-Boos 2012)

Die Rollen der Forschungsbeteiligten können sich gegenseitig ergänzen und damit als Chance, aber auch als Hindernis dieses Forschungsansatzes verstanden werden, denn der Mangel an Distanz durch die Involvierung der Forscherin bzw. des Forschers in der Praxis und der Praktikerin bzw. des Praktikers in der Forschung könnte eine Verzerrung der Ergebnisse und auch einen Mangel an Validität herbeiführen. Ein weiteres Spannungsfeld, hervorgerufen durch die doppelte Perspektive der Forschenden, liegt in der Rolle der Praktiker:innen als Agierende im Aktionsforschungsprozess, denn sie sind zugleich Expertinnen und Experten für den Forschungsprozess als auch Lernende gegenüber dem Forschungsgegenstand und Mitforschenden. Um Konflikte, die aus diesen Spannungsverhältnissen entstehen können, zu vermeiden, schlagen Altrichter et al. (2003: 647) den oben beschriebenen Kreislauf aus Reflexion und Aktion vor. Aus dem Zusammenwirken der beiden Drehpunkte Forschung und Aktion ergeben sich für den Aktionsforschungsprozess immer wieder neue Schritte. In sozialwissenschaftlichen Experimenten wird i. d. R. versucht, die Naivität der Versuchsteilnehmenden aufrechtzuerhalten, damit „das Wissen um die Hypothese, zu deren Überprüfung das Experiment durchgeführt wird, die Reaktionen der Versuchspersonen“ (ebd.) nicht beeinflusst. Wenn davon ausgegangen wird, dass ein sozialwissenschaftliches Experiment abläuft, indem zunächst eine Hypothese formuliert wird ($X \rightarrow Y$), dann die Randbedingungen (X) und mögliche Störvariablen (unabhängige Variablen) definiert werden, um abschließend die abhängigen Variablen (Y) ausfindig zu machen, dann bewegt sich Aktionsforschung nicht außerhalb dieser Schritte, sondern kehrt die Schrittreihenfolge wie folgt um: Die erste Phase ist die explorative Phase, die zweite die theoretische Reflexion und die dritte die Anwendungs- und Überprüfungsphase (vgl. ebd.: 206 ff.).

Gebert (1991) weist auf das Hierarchiegefälle zwischen Vorgesetzten und Personal hin, unter denen ein kreativ-kooperativer Diskurs eingeschränkt sein könnte. Darüber hinaus ist die Forschung eingeschränkt durch die im Unternehmen geltenden Gesetze und Regeln (vgl. 4.2.2.2). Voraussetzung für das Gelingen eines Aktionsforschungsprozesses ist ein beidseitiges Problembewusstsein – bei der Forscherin und den Agierenden – erforderlich. Des Weiteren werden an den/die Forscher:in im Zuge des Aktionsforschungsprozesses hohe Anforderungen herangetragen, weshalb dessen Ergebnisse stark vom Grad der Fähigkeiten der Forscherin bzw. des Forschers, z. B. zum Durchführen von Interviews, beeinflusst werden.

3.1.3 Begründung der Forschungsstrategie und empirische Ausrichtung

Über den Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis debattieren seit jeher die Vertreter:innen unterschiedlicher sowie ähnlicher wissenschaftlicher Disziplinen miteinander. Die Ursprünge der Begriffe *Theorie* und *Praxis* lassen sich bis zu den Anfängen der griechischen Philosophie zurückführen, in denen die Begriffe als unterschiedliche Lebensstile aufgefasst wurden (vgl. Joly 1956 zit. n. Böhm 2011: 15)⁸⁷. Aus diesem Grund existieren v. a. in der Pädagogik zahlreiche Erklärungsansätze und ebenfalls Theorien über das Ob und Wie von Berührungspunkten der *Theorie* und *Praxis* (vgl. ebd.: 11 ff.). Sie reichen von einer Wechselbeziehung und sich gegenseitig ergänzen, Theorie als Wissen und Praxis als Handeln, bis hin zu einem Verständnis von *Theorie* und *Praxis* als Art Gegenpole oder „Kontrapositionen von Theorie als abstrakte[...] Lehre und Praxis als konkrete Anwendung“ (ebd.: 15). In dieser Arbeit wird Theorie für das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen verwendet. Mithilfe von Theorie wird versucht, einen Ausschnitt der Realität zu erfassen, zu beobachten, um anschließend Zusammenhänge erklären zu können. Für das Generieren eines theoretischen Konstruktes, welches Kooperation und die Koordination von Kooperation auf der Personalebene erfassen kann, ist die Voraussetzung die Definition und Klassifikation sowie aussagefähige Beschreibung der relevanten Begriffe (vgl. Töpfer 2012: 75 f.), wie dies in den vorherigen Kapiteln vorgenommen wird. Diese sind wieder-

87 Die alten Griechen unterschieden zwischen drei Lebensgenres: dem apolaustischen Leben, das sich im Genuss des Körperlichen, der Leidenschaften und Sinnesgenüsse verzehrt; dem praktischen Leben, das im verantwortlichen Handeln eines Politikers verkörpert wird, und dem theoretischen Leben des Philosophen, das dem Göttlichen am nächsten kommt, da es nicht dem Genuss verfallen ist, sondern interessenlos die Wirklichkeit erfassen will und eine Lebensweise der Freiheit sein muss (vgl. Böhm 2011: 16 ff.). Nach Böhm kann *Theoria* als der Prozess der Wirklichkeitserfassung verstanden werden. Aristoteles bezeichnet *Theorie* als betrachtende (erste) Wissenschaft, die nicht wegen einer praktischen Anwendung, sondern wegen der Suche nach Erkenntnis angewendet wird. Dabei kann nur das Unveränderbare und Unvergängliche gewusst und somit Gegenstand einer Theorie werden. Im Sinne Aristoteles existiert eine Art Hierarchie der Wissenschaften, die als unterste die Naturwissenschaft ansiedelt, da diese vom Abgetrennten, aber nicht vom Unbeweglichen handelt. Nach der Naturwissenschaft kommt die Mathematik, die zwar vom Unbeweglichen, aber nicht vom Abgetrennten handelt. Die Philosophie ist an der Spitze, da sie über allem steht und vom Abgetrennten und Unbeweglichen handelt (vgl. ebd.: 18 ff.). Auch der Begriff *Praxis* kann auf Aristoteles zurückgeführt werden, den dieser erstmals als technischen Fachbegriff verwendete. Aristoteles differenziert zwischen *praxis* und *poiesis*, welche sich in Ziel und Beurteilung unterscheiden. Während *poiesis* ein herstellendes Machen bezeichnet, welches stets auf ein Ergebnis, ein Endprodukt abzielt, bezieht sich *praxis* auf verantwortliches, selbstbestimmtes und ideengeleitetes Handeln, das seinen Sinn in der bloßen Existenz bekommt. Es wird zwischen drei Unterscheidungsmerkmalen von *praxis* differenziert: Das poetische Machen hat als Ziel ein Ergebnis oder Werk und trägt somit immer schon seinen Sinn in sich. Zweitens meint *praxis* nicht irgendein Agieren, sondern ein auf das Gute und das Allgemeinwohl hin gerichtetes Handeln. Und zuletzt ist *Praxis* weder technische Kunstfertigkeit (*poiesis*) noch sichere Erkenntnisgewinnung (*Theorie*), sondern zum einen geht es in der praktischen Philosophie darum, wie der Mensch tugendhaft werden kann, und zum anderen ist es in der praktischen Erkenntnis nicht möglich, nach logischen Schlussfolgerungen zu verfahren, wie beispielsweise in der Mathematik (vgl. ebd.: 21 ff.).

rum Ausgangspunkt für die Konzeptualisierung und Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte.

Die Vorteile der Aktionsforschung sind zunächst in zweierlei Hinsicht gegeben: Mithilfe der Aktionsforschung können Theorien in der Praxis überprüft und weiterentwickelt werden. Und es können wissenschaftliche Erkenntnisse und Werte in die Praxis eingebracht werden (vgl. Gebhardt 1989). Theorie wird auf diese Weise praktisch und die Praxis theoretisch fundiert (vgl. Groeben 1986: 255). Aktionsforschung macht darüber hinaus das praktische Wissen zugänglich zur Systematisierung und somit auch zur Veröffentlichung. Diese Beteiligung der Agierenden im Forschungsprozess – von der Definition der Forschungsziele bis hin zur Ergebnisauswertung – ermöglicht ein interaktives Erkenntnisverhältnis (vgl. ebd.). Altrichter und Kolleginnen sehen die Vorteile der Aktionsforschung im Angebot eines „Orientierungs- und Rechtfertigungsrahmen[s] für professionelle Berufstätige“ (Altrichter et al. 2010: 808). Dem sei gegenübergestellt, dass es in dieser Forschungsarbeit weniger um die Weiterentwicklung der eigenen Praxis als mehr um die unternehmensinterne Praxis und die Praxis der Kooperationsbeteiligten geht. Ein weiterer Vorzug der Aktionsforschung ist die Nähe der Autorin zum „Anwendungs-“, „Entdeckungs-“ und „Begründungszusammenhang“ (ebd.), welche einen erweiterten Blick über den Forschungsprozess ermöglichen. Im Zuge der Präsenz der Autorin im Forschungsfeld kann ein „schrittweises Erproben und Weiterentwickeln [...]“ (ebd.) stattfinden. Dies gestattet die Generierung praxisrelevanter Ergebnisse sowie diese in einer Sprache zu formulieren, welche bei den Praktikerinnen und Praktikern ankommt. Im Zuge der „Feldkompetenz“ (ebd.) der Autorin können „Begriffsbildung, Forschungsstrategien und Ergebnisinterpretation“ (ebd.) weiterentwickelt werden.

Im Gegensatz zu herkömmlichen experimentellen Forschungsstrategien in der Sozialforschung setzt die Aktionsforschung keine *naiven*, unvoreingenommenen Versuchspersonen voraus (vgl. Schmale 1983: 204f.). Die Individuen sind nicht nur Objekte der Forschung, die womöglich sogar über die tatsächlichen Forschungszwecke getäuscht werden, sondern sind aktiv daran beteiligt (vgl. ebd.: 305 ff.). Auch die forschende Person ist grundsätzlich nicht unbeteiligt am Praxisgeschehen, sondern kann ihre Beteiligung gestalten und diese dann reflektieren (vgl. ebd.: 207 ff.). Aktionsforschung eignet sich deshalb insbesondere für explorative Arbeiten und für die Professionalisierung von Handlungen und Entwicklung von Prozessen innerhalb von Unternehmen. Im Rahmen dieser Arbeit nimmt die Forscherin über drei Jahre hinweg an den Arbeitsprozessen teil und analysiert die Agierenden in ihrem Umfeld. Dabei werden die Agierenden über das Forschungsziel und die -methode informiert und damit bewusst in jeder Forschungsphase mit einbezogen, sodass ein Austausch zwischen Theorie und Praxis ermöglicht wird. Zudem kann die praktische Expertise der Agierenden aufgenommen werden und in die Ergebnisse mit einfließen. Auch die Tatsache, dass die Problemdefinition mit den Agierenden stattfinden kann, spricht für die Wahl des Aktionsforschungsdesigns. Es können zusammen mit den Agierenden Probleme definiert und Lösungsvorschläge erarbeitet werden und somit das Wissen und die Erfahrung der Kooperationsbeteiligten in die Forschungsarbeit mit einflie-

ßen. Durch das Aktionsforschungsdesign kann eine Brücke gebaut werden zwischen Wissenschaft und Praxis und durch Forschung eine Verbesserung der Praxis erzielt werden. Dabei kann grundsätzlich die Möglichkeit offengehalten werden, dass Praxis unter den gegebenen Bedingungen nicht verbesserbar sein kann (vgl. ebd.).

Gerade im betrieblichen Kontext eignet sich die Aktionsforschungsstrategie, um „die Stimme der Belegschaften hörbar zu machen, ihr Widerstandspotential zu wecken, ihre innovatorischen Qualifikationen zu entfalten und Bedingungen aufzuzeigen, wie daraus verändertes Handeln entstehen kann“ (Fricke 2011: 406 f.). Die Aktionsforschung ist das dafür notwendige „dialogische Forschungskonzept [...]“ (ebd.: 407).

3.2 Problemzentrierte Interviews und das Anfertigen eines Forschungstagebuchs als Erhebungsmethode

Nach der Leitlinie sieben der Standards guter wissenschaftlicher Praxis, die phasenübergreifende Qualitätssicherung im Forschungsprozess vorschreibt (vgl. DFG 2019: 14f.), werden in den anschließenden Kapiteln die Erhebungsmethode und somit die „Herkunft von im Forschungsprozess verwendeten Daten“ (ebd.) sowie deren Art und Umfang beschrieben. Die zentrale Frage, welche dieses Forschungsprojekt veranlasst hat, forscht nach einer optimalen Gestaltung eines Zusammenarbeitsmodells im Rahmen deutsch-chinesischer Unternehmenskooperation. Um eine Handlungsempfehlung bzgl. eines geeigneten Zusammenarbeitsmodells geben und so die Zusammenarbeitsziele mit dem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen erreichen zu können, werden mithilfe problemzentrierter Interviews (vgl. Kap. 3.2.1) Informationen zur aktuellen Gestaltung und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit gesammelt (vgl. Kap. 3.2.2.1). Dabei konzentriert sich die Autorin auf die Phase der Koordination der Zusammenarbeit, da diese Phase die Weichen für die zukünftige Kooperation darstellt. Damit der Prozess der Arbeitsteilungskoordination verfeinert und eventuelle Störungen frühzeitig erkannt werden können, wird die erste Befragungsschleife zu Beginn der eigentlichen Zusammenarbeit stattfinden. V. a. in der TE, in welcher die Bauteilentwicklung zeitlich durch den PEP festgelegt ist, sind Wiederholungen im Tätigkeitsablauf i. d. R. nicht vorgesehen. Für einen reibungslosen Durchlauf des PEPs ist deshalb umso wichtiger, auftretende Störungen frühzeitig zu erkennen. Die Joint-Venture-Zusammenarbeit stellt eine geschäftsbereichsübergreifende Aufgabe dar und erfordert somit einen ganzheitlichen Überblick, weshalb die Befragung mit Vertreterinnen und Vertretern aller relevanten Geschäftsbereiche beider Unternehmen durchgeführt wird (vgl. Kap. 3.2.2.2). Da die Autorin bei Sitzungen und Workshops zwischen den Kooperationsunternehmen dabei sein kann sowie die Abstimmung der Arbeitsteilung für die ersten Projekte mitverantwortete, werden eigene Erfahrungen, Informationen und Interpretationen in einem Forschungstagebuch festgehalten (vgl. Kap. 3.2.3).

3.2.1 Das problemzentrierte leitfadengestützte Interview

Mit den problemzentrierten leitfadengestützten Interviews werden der Koordinationsprozess zum Start der Zusammenarbeit sowie der Handlungsbedarf zur optimalen Gestaltung der Zusammenarbeit für weitere Projekte analysiert. Das Ziel dabei ist, Hinweise zu kooperationsförderlichen und -hinderlichen Rahmenbedingungen zu generieren. In den folgenden Kapiteln wird die Vorgehensweise des problemzentrierten Interviews nach Witzel beschrieben (vgl. Kap. 3.2.1.1) sowie dessen Auswahl begründet (vgl. Kap. 3.2.1.2).

3.2.1.1 Theoretische Hintergründe und Entwicklung des problemzentrierten Interviews

Der Psychologe Andreas Witzel entwickelte und erprobte in seiner Dissertation (vgl. Witzel 1982) das Konzept des problemzentrierten Interviews in Abgrenzung zu „standardisierten Meßverfahren der empirischen Sozialforschung“ (Witzel 1985: 227). Das problemzentrierte Interview (vgl. Witzel 1982; 1989; 1996; 2000) ist eine Interviewvariante, deren Vorgehen i. w. S. der des fokussierten Interviews entspricht, mit dem Hauptunterschied der geringeren Standardisierung der Befragung. Im Zentrum stehen „die Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reflexionen des Befragten zu einem ganz bestimmten Problem oder Thema“ (Bierhoff; Petermann 2014: 157). Es stellt einen Mittelweg zwischen stark strukturierten Interviews und gering strukturierten Interviews, wie narrativen Interviews, dar (vgl. Bortz; Döring 2016: 377) und ist nach Witzel „eine Methodenkombination bzw. -integration von qualitativem Interview, Fallanalyse, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse“ (Witzel 1985: 230). Das Verfahren des problemzentrierten Interviews wurde als eigener methodischer Ansatz entwickelt, „der in der Lage ist, eine differenzierte und unvoreingekommene Analyse der Rekonstruktionen und Antizipationen von Handlungs- und Erfahrungszusammenhängen“ (Witzel 1982: 67) zu erfüllen. Dabei steht ähnlich wie beim narrativen Interview das Erzählprinzip, die „kommunikative Strategie des Forschers zur Klärung indexikaler Aspekte der Alltagserfahrung“ (ebd.: 66), im Vordergrund. Der Interviewende gibt allerdings die Zurückhaltung, wie sie im narrativen Interview gefordert wird, teilweise auf und lenkt stets die Begründungen, Erklärungen und Auskünfte der befragten Person zur Problemstellung hin. Die Befragungsteilnehmenden sollen folglich möglichst frei zu Wort kommen und dabei auf eine bestimmte Problemstellung zentriert werden (vgl. Hölzl 1994: 63).

Ausgangspunkt für das problemzentrierte Interview ist ein theoretisches Konstrukt, welches für die Interviewsituation als Grundlage und Leitfaden dient. Um keine Beeinflussung der befragten Personen herbeizuführen, wird dieses jedoch nicht offengelegt. Die Bedeutungsstrukturierung des Forschungsgegenstandes wird folglich den befragten Personen überlassen (vgl. Witzel 1982: 66 ff.). Aufbauend auf ein wissenschaftliches Konzept, das die Autorin vorab entwickelt, steht die Generierung eines geeigneten Konzeptes im Vordergrund. Durch die Gesprächsbeiträge während des Interviews wird dieses Konzept modifiziert (vgl. Lamnek; Krell 2016: 345 f.). Die zentralen Kriterien der Methodik des problemzentrierten Interviews sind die Pro-

blemzentrierung, die Gegenstandsorientierung sowie die Prozessorientierung (vgl. Witzel 1982: 70 f.; 1985: 230 ff.).

Die Problemzentriertheit bietet die Möglichkeit, „komplexe Vermittlungsprozesse von Handlungs- und Bewertungsmustern aufzudecken und in der Betonung der Sichtweise der Betroffenen deren Relevanzkriterien zu erfassen“ (Witzel 1982: 70). Die befragten Personen können dadurch „selbst zum guten Teil die infragestehenden Problemstellungen in ihren Zusammenhängen entwickeln, die Isolierung einzelner Variablen und die damit zusammenhängende Fragewürdigkeit der kausalen Verknüpfung von unabhängigen und abhängigen Variablengruppen wird mithin vermieden“ (Witzel 1985: 232). Gegeben ist eine objektive Problemstellung, deren Aspekte vor der Durchführung des Interviews erarbeitet werden (vgl. Mayring 2016: 68) und an welcher die befragten Personen mitarbeiten können, da es für sie eine Relevanz darstellt (vgl. Hölzl 1994: 64).

Die Gegenstandsorientierung richtet sich gegen die Praxis, ein vorgefertigtes Forschungsinstrument „unabhängig vom Gegenstand“ (Witzel 1982: 70) anzuwenden. „Für die Methodenkombination des problemzentrierten Interviews“ bedeutet das Kriterium der Gegenstandsorientierung, dass die „einzelnen Methoden sowie deren jeweilige Gewichtung und Modifizierung im Verlauf der Analyse [...] vom jeweiligen Gegenstand“ (Witzel 1985: 232) abhängen. Das Instrument soll folglich dem Forschungsgegenstand angepasst werden, wenn kein fertiges Instrument vorhanden ist (vgl. Witzel 1982: 71; Hölzl 1994: 64; Mayring 2016: 68). Die Gegenstandsorientierung verhindert somit eine „falsche Entgegensetzung qualitativer und quantitativer Methoden“ (Witzel 1985: 233; vgl. Wilson 1982: 500 f.).

Die Prozessorientierung bezieht sich auf „die flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfelds, eine schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten, wobei Zusammenhang und Beschaffenheit der einzelnen Elemente sich erst langsam in ständigem reflexivem Bezug auf die dabei verwandten Methoden herauschälen“ (Witzel 1982: 71). Für die empirische Umsetzung bedeutet dies, dass mit dem Forschungsgegenstand *methodisch sensibel* umgegangen und damit Vorwissen gegenüber der Empirie mit eingebracht werden soll. Trotzdem soll selbstverständlich unvoreingenommen geforscht werden (vgl. Lamnek; Krell 2016: 345 f.).

Mayring erweitert Witzels Kriterien um das der Offenheit und legt die Art der Fragestellung fest, welche demnach offengehalten wird (vgl. Mayring 2016: 68). Die befragte Person „soll frei antworten können, ohne vorgegebene Antwortalternativen“ (ebd.).

3.2.1.2 Begründung der Erhebungsmethode

Als empirisches Forschungsdesign wird für die Untersuchung der Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und der Koordination der Arbeitsteilung sowie deren Ursachen eine qualitative Erhebung gewählt. Das Ziel der Erhebung ist das Gewinnen eines ganzheitlichen, detaillierten Erkenntnisstandes zur Zusammenarbeit der Agierenden in einer deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperation. Da diese eine Theorieentwicklung ermöglicht, scheint der Autorin eine qualitative Herangehensweise am ge-

eignetsten. Kooperationen und interkulturelle Zusammenarbeit stellen komplexe Konstrukte dar und die Anzahl der infrage kommenden Wissensträger ist begrenzt, weshalb eine quantitative Befragung zur Beantwortung der Frage nach dem Status quo der Zusammenarbeit ausgeschlossen wird (vgl. Bacher; Horwath 2011: 15 f.).

Als Erhebungsinstrument für die eher qualitative Erhebung wird das Interview herangezogen, da es weitläufig als das effektivste sowie effizienteste Erhebungsinstrument innerhalb der qualitativen Sozialforschung gilt, um eine Rekonstruktion thematisch sprachlich artikulierbarer Wissensstände bei einer begrenzten Anzahl an Wissensträgern zu erreichen (vgl. Flick 2009: 26 ff.; Lettl; Gemünden 2005: 339 ff.; Mayring 2016: 66 ff.). Mithilfe des Erhebungsinstrumentes Interview können theoretische Konzepte empirisch überprüft werden. Dies ist zwar auch mit anderen Erhebungsinstrumenten, wie beispielsweise das der Beobachtung, möglich, aber „[s]ubjektive Bedeutungen lassen sich nur schwer aus Beobachtungen ableiten“ (Mayring 2016: 66). Gegen die Erhebungsmethode der Beobachtung sprechen darüber hinaus die überwiegend kognitiven Tätigkeiten der Kooperationsbeteiligten, welche nur schwer in einer Beobachtung erfasst werden können. Selbst eine Erhebung mithilfe des sog. Beobachtungsinterviews, bei welchem zusätzlich zu einer systematischen Beobachtung Fragen gestellt werden (vgl. Sonntag et al. 2013: 128 ff.), ist aus der Perspektive der Autorin nicht zielführend für das oben genannte Erhebungsziel. Die Autorin hat den Zugang der Erzählung gewählt und sich gegen Gruppeninterviews entschieden, da möglichst die Perspektive jeder/jedes einzelnen Interviewten aufzunehmen und zu analysieren ist, möglichst ohne Beeinflussung von deren/dessen Kollegium.

Für die Datenerhebung von Erzählungen gibt es verschiedene Vorgehensweisen, welche sich im Grad der Offenheit, der Flexibilität, der Prozesshaftigkeit und der theoretischen Vorgehensweise unterscheiden. Die nachstehende Tabelle zeigt eine Auswahl an unterschiedlichen Interviewmethoden u. a. anhand dieser Kriterien:

Tabelle 4: Methodologischer Vergleich ausgewählter qualitativer Interviewformen (Quelle: eigene Darstellung nach Lamnek; Krell 2016: 362)

Methodologische Prämissen	Interviewformen				
	Narratives Interview	Problem-zentriertes Interview	Fokussiertes Interview	Tiefen-interview	Rezeptives Interview
Offenheit	völlig	weitgehend	nur bedingt	kaum	völlig
Kommunikation	erzählend	zielorientiert fragend	Leitfaden	fragend/ erzählend	erzählend/ beobachtend
Prozesshaftigkeit	gegeben	gegeben	nur bedingt	gegeben	gegeben
Flexibilität	hoch	relativ hoch	relativ gering	relativ hoch	hoch
Explikation	ja	ja	ja	ja	bedingt

(Fortsetzung Tabelle 4)

	Interviewformen				
Methodologische Prämissen	Narratives Interview	Problem-zentriertes Interview	Fokussiertes Interview	Tiefen-interview	Rezeptives Interview
Theoretische Voraussetzung	relativ ohne	Konzept vor-handen	weitgehendes Konzept	Konzept vor-handen	relativ ohne; nur Vorverständnis
Hypothesen	Generierung	Generierung; Prüfung	eher Prüfung; auch Generierung	eher Prüfung; auch Generierung	Generierung; Prüfung
Perspektive der befragten Person	gegeben	gegeben	bedingt	bedingt	absolut

Dafür eignet sich das problemzentrierte Interview als Erhebungsinstrument im Vergleich zu anderen Instrumenten, deshalb, weil es sich

„hervorragend für eine theoriegeleitete Forschung [eignet], da es keinen rein explorativen Charakter hat, sondern die Aspekte der vorangegangenen Problemanalyse in das Interview Eingang finden. Überall dort also, wo schon einiges über den Gegenstand bekannt ist, überall dort, wo dezidierte, spezifische Fragestellungen im Vordergrund stehen, bietet sich diese Methode an“ (Mayring 2016: 70).

In diesem Forschungsprojekt handelt es sich nicht um eine rein explorative Untersuchung, denn der Forschungsgegenstand ist nicht unbekannt. Die Problemstellung ist von den Kooperationsbeteiligten formuliert worden, wurde theoretisch erschlossen (vgl. Kap. 2) und erfordert eine empirische Überprüfung (vgl. Kap. 3). Die Problem-zentriertheit ermöglicht der Interviewerin darüber hinaus, immer wieder auf die Problemstellung zurückzukommen, und wird daher von der Autorin als ideal für diese Fragestellung angesehen. Für die empirische Erhebung eignet sich das problemzentrierte Interview, denn es lässt „den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahezukommen“ (Hölzl 1994: 67). Witzel beschreibt sein Konzept als Methodenintegration, in welcher die Methode des Interviews nur ein Teil ist. Es kann demnach kritisiert werden, ob es gerechtfertigt ist, in einem Forschungsprozess nur die Methode des Interviews herauszugreifen. Neben Interviews enthält seine Forschungsprogrammatische auch die biografische Methode, die Gruppendiskussion oder Fallanalyse (vgl. Witzel 1982; 1985), welche keine Anwendung in dieser Forschungsarbeit finden: Die biografische Methode ist nach der Meinung der Autorin für das Forschungsanliegen nicht zielführend und die Gruppendiskussion findet i. w. S. in der Form von unternehmensinternen sowie -übergreifenden Workshops oder Abstimmlungsrunden statt, an welchen die Autorin teilnimmt, und die Erfahrungen, Inhalte und Ergebnisse finden als Notiz im Forschungstagebuch Eingang.

Des Weiteren kritisiert Lueger (1992) am Verfahren des problemzentrierten Interviews, dass das Offenheitsprinzip bzgl. der freien Themenwahl der befragten Perso-

nen durch die Vorstrukturierung im Interviewleitfaden oder auch durch das theoretische Konzept eingeschränkt ist. Allerdings ist der Leitfaden flexibel (vgl. Hölzl 1994: 63) und dient der Interviewerin lediglich als Gedankenstütze. Die befragten Personen können erzählen, was ihnen als wichtig erscheint, und es wird lediglich sichergestellt, dass alle für das theoretische Konzept relevanten Themenkomplexe angesprochen werden. Hölzl sieht es als notwendig an, einen „geeigneten theoretischen Rahmen für den Gegenstand“ oder anderenfalls vorab eine „geeignete Auswertungsmethode“ (ebd.: 67) zu finden, um mit dem erhobenen Datenmaterial angemessen umgehen zu können. Beides ist in dieser Forschungsarbeit geschehen, bevor die Interviews durchgeführt wurden. Auch ein Pretest wird vorab durchgeführt (vgl. Kap. 3.2.2.2), um der „Gratwanderung zwischen Offenheit (die Befragten erzählen lassen) und Eingreifen (die interessierenden Aspekte ansprechen)“ (ebd.) bestehen zu können.

3.2.2 Vorgehensweise und Methodik des problemzentrierten Interviews

Witzel schreibt, dass das „Instrument des Interviewverfahrens“ aus einem „Kurzfragebogen, dem Leitfaden, der Tonbandaufzeichnung und dem Postscriptum“ (Witzel 1985: 236) besteht. Die Ausführung dieser vier Stationen wird im Folgenden beschrieben (vgl. Kap. 3.2.2.1; 3.2.2.2). Der von Witzel genannte Kurzfragebogen befindet sich zu Beginn des Interviewleitfadens und wurde vor dem Start der Gespräche von der Interviewerin ausgefüllt. Aus unternehmenspolitischen Richtlinien war es der Autorin nicht erlaubt, bereits beim Recruiting-Telefonat der befragten Personen die Fragen des Kurzfragebogens zu stellen.

3.2.2.1 Konstruktion des Interviewleitfadens

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass beim problemzentrierten Interview die „Konzeptgenerierung durch den Befragten im Vordergrund“ (Bierhoff; Petermann 2014: 157) steht. Ein Interviewleitfaden ist dennoch für den/die Interviewer:in hilfreich, zur Orientierung und Sicherstellung, dass alle relevanten Themengebiete abgehandelt werden konnten (vgl. ebd.). Dieser soll kein „Skelett für einen strukturierten Fragebogen“ (Witzel 1985: 236) darstellen, sondern „das Hintergrundwissen des Forschers thematisch organisieren, um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen“ (ebd.). Die Konstruktion des Leitfadens richtet sich nach dem Erkenntnisinteresse sowie dem theoretischen Konstrukt, welches in Kapitel drei beschrieben wird. Die Fragen des Leitfadens werden somit aus den Forschungsfragen dieser Ausarbeitung generiert. Die Strukturierung der Forschungsfragen und der theoretische Bezugsrahmen führen zu den Themenkomplexen:

- a) Zusammenarbeitsförderliche und -hinderliche Faktoren,
- b) Koordination der Arbeitsteilung,
- c) Zusammenarbeitsziele,
- d) Kommunikation und Verständnis,
- e) Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation,
- f) Rahmenbedingungen der Arbeitsteilung.

Die nachstehende Tabelle nennt die theorieorientierten Fragen, welche sich aus den Forschungsfragen ergeben (vgl. Kap. 2.3), die daraus abgeleiteten Themenkomplexe im Interviewleitfaden sowie die erwarteten Antworten der Teilnehmenden:

Tabelle 5: Konstruktion des Interviewleitfadens

Forschungs-geleitete Frage	Theorieorientierte Frage	Themenkomplex des Interviewleitfadens	Erwartete Antwort Die Erhebung liefert Informationen zu/zum/zur...
1.	-	Zusammenarbeitsförderliche und -hinderliche Faktoren	Herausforderungen in der Zusammenarbeit; Gründen für diese Herausforderungen; Unterschieden in der Arbeitsweise; Möglichkeiten der eigenen Weiterentwicklung durch diese Unterschiede
2.	Geht die Arbeitsteilung über das Zuordnen von verschiedenen Aufgaben hinaus, sodass das Partizipieren in der Welt des Kooperationsunternehmens ermöglicht wird und gemeinsame Ziele antizipiert werden können?	Koordination der Arbeitsteilung	Arbeitsinhalten, die in einer Arbeitsteilung koordiniert werden müssen; Koordination der Arbeitsteilung; Akzeptanz und Grad der gegenseitigen Unterstützung in der Arbeitsteilung; Grad der Partizipation; Grad der Unterscheidung bzgl. der Arbeitsteilung mit dem Norden
3.	Werden die gleichen Kooperationsziele antizipiert, um diese zu erreichen?	Zusammenarbeitsziele	Übereinstimmungsgrad der Kooperationsziele beider Kooperationsbeteiligten
3.	Verstehen sich die Kooperationsbeteiligten ausreichend gut, um die Koordination der Zusammenarbeit gelingen zu lassen?	Kommunikation und Verständnis	Kommunikationsproblemen, Missverständnissen aufgrund von Kommunikationshürden
3.	Sind die unternehmensinternen Rahmenbedingungen so gestaltet, dass die Arbeitsteilung gelingen kann?	Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation	Rahmenbedingungen in der Joint-Venture-Kooperation aus der Sicht der Agierenden
3.	-	Rahmenbedingungen der Arbeitsteilung	Gestaltung der Arbeitsteilung, damit Kooperationsziele erreicht werden können

Die Problemzentrierung erfolgt durch die Hinlenkung der Gespräche auf die übergeordnete Fragestellung nach kooperationshinderlichen- und förderlichen Rahmenbedingungen. Bei der Fragestellung wird auf eine offene Formulierung geachtet (vgl. Mayring 2016: 68). Dadurch können die Gesprächsbeteiligten „ihre subjektive Perspektive und Deutung offen legen“ (ebd.). Weiter wird bei der Frageformulierung darauf geachtet, alltagssprachliche Begriffe zu verwenden und dadurch die verwendete Sprache anzupassen. Um unverständliche oder unpräzise Formulierungen sowie eine unlogische Reihenfolge der Fragen im Interviewleitfaden vor dessen Einsatz zu eliminieren sowie den richtigen Grad an Offenheit und Eingreifen zu finden (vgl. Hölzl

1994: 67), wurde dieser vor der Durchführung der befragten Personen durch Pretests verbessert.

Zu erwähnen bleibt, dass der konkrete Interviewleitfaden je nach interviewter Person und deren Tätigkeitsbereich leicht angepasst wird. So unterscheidet sich die Art der Zusammenarbeit von Bereich zu Bereich zu stark, sodass nicht die gleichen Fragen gestellt werden können. Die Konstruktion des Interviewleitfadens für die Gespräche zu politischem Einfluss auf die Zusammenarbeit erfolgt nach den gleichen Überlegungen. Der Leitfaden umfasst folgende Themenkomplexe:

- a) Arbeitsalltag
- b) Regierungspolitischer Einfluss
- c) Unternehmensebene und -bereiche

Die nachstehende Tabelle nennt die forschungsgeleiteten Fragen (vgl. Kap. 2.3), die daraus abgeleiteten Themenkomplexe im Interviewleitfaden sowie das zentrale Erkenntnisinteresse:

Tabelle 6: Konstruktion des Interviewleitfadens zu politischem Einfluss

Forschungs-geleitete Frage	Themenkomplex des Interviewleitfadens	Zentrales Erkenntnisinteresse Die Erhebung liefert Informationen zu...
1.	Arbeitsalltag	Wie macht sich der Einfluss der politischen Umwelt im Arbeitsalltag der Befragten bemerkbar?
1.	Regierungspolitischer Einfluss	Welchen Einfluss haben Parteimitglieder aus der Perspektive der Befragten auf die Arbeit und Prozesse im Unternehmen und durch welche Mechanismen äußert sich dieser Einfluss?
1.	Unternehmensebene und -bereiche	In welchen Bereichen und auf welchen Ebenen des Unternehmens lässt sich ein politischer Einfluss feststellen? Welchen Einfluss auf die Zusammenarbeit besteht?

3.2.2.2 Durchführung der Interviews

Der unternehmensinterne Prozess zur Genehmigung dieser Datenerhebung war zeitintensiv, da nicht nur die Auswirkungen der DSGVO-Richtlinien⁸⁸ mit der Rechtsabteilung geklärt werden mussten, sondern auch entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden mussten sowie die Erhebungserlaubnis des Betriebsrats einzuholen war. Im Rahmen der DSGVO-Regelungen, welche rechtlich bindend und deshalb noch vor

⁸⁸ In dieser Ausarbeitung hat die Autorin die DSGVO-Regelungen zu berücksichtigen, denn die Datenerhebung wird nicht in einem privaten Kontext durchgeführt. Da im Jahr 2019 das DSGVO noch neu ist und noch fehlende gerichtliche Urteile nicht zu einer besseren Fallentscheidung beitragen können, herrscht zum Zeitpunkt der Erhebung bei den unternehmensinternen Jurist:Innen, welche mit externen Kanzleien zusammenarbeiten, noch Unsicherheit. Werden genetische oder biometrische, Gesundheitsdaten, kulturelle und soziale Identitäten betreffende Daten oder auch Bewertungen, Meinungen von Personen zu einem Sachverhalt erhoben, zählen diese Daten als personenbezogene Daten. Unabhängig vom Inhalt der erhobenen Daten, gelten Aufnahmen von Gesprächen immer als personenbezogene Daten, da diese Aufnahmen einer Person zugeordnet werden können. Grundsätzlich gilt ein Verbot für das Erheben von personenbezogenen Daten, es sei denn, es wird vorab eine explizierte Erlaubnis der befragten Personen eingeholt.

den Richtlinien der guten wissenschaftlichen Praxis (vgl. DFG 2019) einzuhalten sind, wird die vollständige Anonymisierung der Datensätze vorgeschrieben. Da mehrere Beteiligte an dieser Erhebung teilgenommen haben und die Durchführung und Auswertung durch die Autorin selbst ausgeführt wurden, ist das Verwenden eines Pseudonyms nicht ausreichend zur Anonymisierung der Daten. Für die einzelnen Datensätze ist ein Anonym zu verwenden, welches keinerlei Rückschlüsse auf die Person zulässt. Vor dem Start des Interviews wird den befragten Personen das Recht auf Informationspflicht durch die Autorin, das Recht auf Auskunftsrecht, das Recht auf Berichtigung und Löschung der Daten bis zu deren Anonymisierung, das Widerspruchsrecht sowie das Recht auf Datenübertragung zugesprochen sowie eine Anonymitätszusicherung gegeben. Des Weiteren holte sich die Autorin schriftlich die Erlaubnis zur Aufnahme des Gespräches ein.

Neben den DSGVO-Richtlinien wurden auch die Richtlinien der guten wissenschaftlichen Praxis eingehalten. In Kapitel zwei dieser Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand (vgl. Leitlinie 9; DFG 2019: 15) beschrieben und berücksichtigt. Im Kapitel drei werden nach Leitlinie 7 und 11 die Erhebungsmethode sowie die verwendete Software dargelegt (vgl. DFG 2019: 14f.). Im vierten Kapitel wird gemäß Leitlinie 12 „das Zustandekommen eines Forschungsergebnisses“ (ebd.: 17) nachvollziehbar dokumentiert, d. h. es werden keine Ergebnisse selektiert und auch Zwischenergebnisse dargelegt, welche nicht die aufgestellten Hypothesen unterstützen. Nach Abschluss und Annahme wird die Dissertationsschrift veröffentlicht, was der Leitlinie 13 entspricht (vgl. ebd.: 18). Die Auswahl der Interviewten erfolgte so, dass aus jedem für die Zusammenarbeit relevanten Geschäftsbereich mindestens zwei Arbeiter:innen interviewt wurden. Insgesamt wurden in dieser Interviewschleife 62 Interviews mit 68 Mitarbeitenden beider Unternehmen durchgeführt⁸⁹. Die folgende Darstellung zeigt die (Geschäfts-)Bereichszugehörigkeit sowie die absolute Anzahl der Interviewten. In den jeweiligen Geschäftsbereichen sind die Arbeiter:innen wiederum in unterschiedliche Abteilungen tätig (vgl. auch Kap. 3.1.2.4).

Mit einem zeitlichen Vorlauf von mindestens einer Woche wurden den Interviewten ein Terminvorschlag zusammen mit dem Anliegen der Befragung geschickt. Ziel war es, möglichst fundierte Antworten auf die gestellten Fragen zu erhalten. Der für die Interviews reservierte Zeitraum betrug 60 Minuten. Bei Bedarf und zeitlicher Verfügbarkeit bestand die Möglichkeit eines Folgetermins, was jedoch von der Interviewerin nicht als notwendig erachtet wurde. Die Gespräche fanden, um ein Vertrauensverhältnis zwischen der Interviewerin und den Befragten aufbauen zu können, in einem für die Interviewten vertrauten Meeting-Raum bzw., soweit vorhanden, in deren eigenen Büros statt. Eine suggestive Gesprächsführung wird vermieden. Im Anschluss an das Gespräch wurden die Audiodaten mithilfe von AmberScript transkribiert (vgl. Kap. 3.3.2.2). Die Anonymisierung der Daten fand bereits vor deren Transkription statt. Da Metadaten persönliche Rückschlüsse ermöglichen könnten, wurden diese für die Auswertung nicht verwendet.

⁸⁹ An manchen Gesprächen nahmen gleichzeitig zwei oder drei Interviewte teil. Dies geschah aus eigener Entscheidung und wurde von der Interviewerin zugelassen. Die Fragen wurden jeweils an alle Teilnehmenden gerichtet und – sofern möglich – von allen beantwortet.

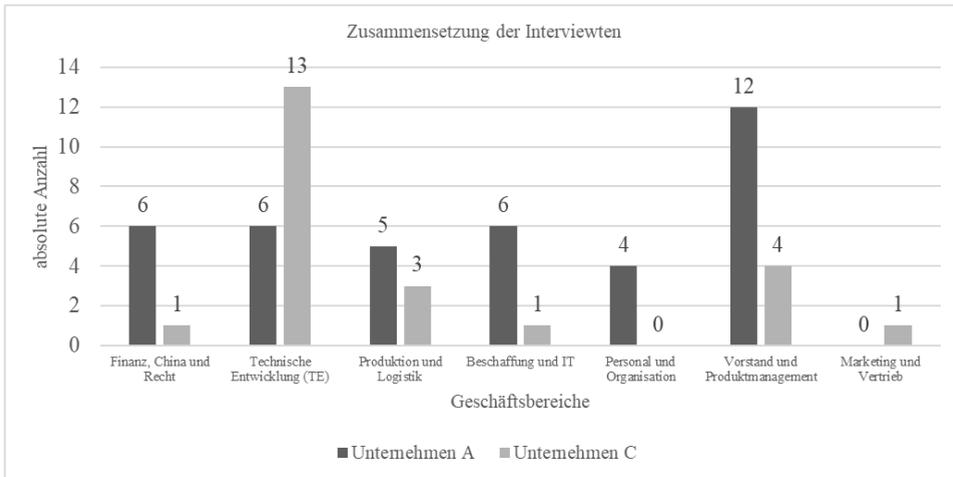


Abbildung 26: Zusammensetzung der Interviewten der Hauptbefragung (Quelle: eigene Darstellung)

Da im Zuge der Auswertung dieser Interviews festgestellt wurde, dass von den Befragungsteilnehmenden immer wieder ein Einfluss der chinesischen Regierung auf die Zusammenarbeit thematisiert wird und dabei einige Fragen zu Art, Weise und Auswirkung dieses Einflusses offenbleiben, werden mit Ziel der Klärung dieser Fragen elf weitere Gespräche geführt. Ziel dieser Gespräche ist es, den politischen Einfluss innerhalb der Joint-Venture-Unternehmen in der VR China auf der Ebene der Mitarbeitenden aus der Perspektive der Mitarbeitenden festzuhalten und den Einfluss auf die Zusammenarbeit zu erörtern. Die Befragungsteilnehmenden dieser Interviews sind seit mindestens zwei Jahren und im Durchschnitt vier Jahre im Chinageschäft tätig und haben Erfahrung im Unternehmen A, B und D sammeln können. Manche Interviewten waren bereits in zwei von den drei Unternehmen tätig, werden in der Abbildung allerdings nur in dem Unternehmen aufgelistet, in welchem sie länger tätig waren. Die Zusammensetzung der Geschäftsbereiche und Unternehmen, in welchen die Interviewten tätig sind, ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

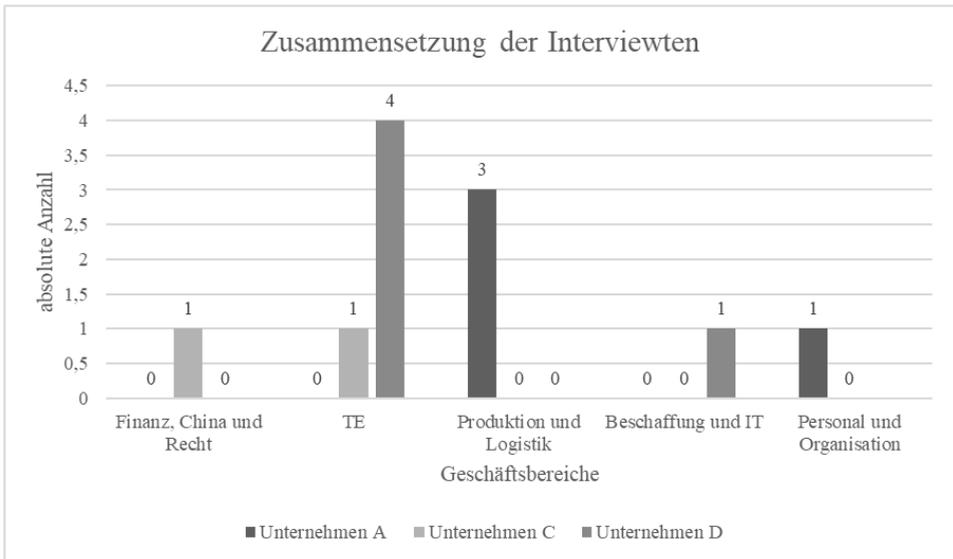


Abbildung 27: Zusammensetzung der Interviewten (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.3 Beschreibung und Begründung der Vorgehensweise des Forschungstagebuchs

Als empirisches Material werden zusätzlich zum aus den Interviews gewonnenen Datenmaterial die Memos des Forschungstagebuchs verwendet. Der „Königsweg“ sei es, Aktionsforschung selbst „durchzuführen und zu erproben“ (Altrichter et al. 2018: 41), wobei das Schreiben eines Tagebuchs ein „wichtige[s] Forschungsinstrument [...]“ (ebd.: 27) sei und in der Feldforschung lange Tradition habe. Das Schreiben eines Forschungstagebuchs kann zudem der (Selbst-)Reflexion dienen (vgl. Fischer; Bosse 2010: 871 ff.). Forschungstagebücher beinhalten

„Beobachtungsprotokolle, Gedächtnisnotizen und Post-Skripts“ (Anastasiadis; Bachmann 2005: 161), „eine Dokumentation der Forschungsgeschichte, die Offenlegung der Untersuchungssituation wie auch die Darstellung der eigenen Lage, Befindlichkeit und Rolle im Forschungsgefüge. Persönliche Wertvorstellungen, Sichtweisen, Interessen, aber auch Konflikte innerhalb des Forschungsfeldes, wie beim Wechsel der Forschungsphasen“ (ebd.), sind Inhalt von Forschungstagebüchern, welche „gleichzeitig der Analyse des Forschungsprozesses wie der Einschätzung der Ergebnisse“ (ebd.) dienen können.

Der Kreativität bei der Anfertigung eines Forschungstagebuchs sowie in dessen Auswertung scheint keine Grenzen gesetzt, wie Abraham (2014: 317) wie folgt beschreibt:

„Seine besondere Stärke kann das Forschungstagebuch dann entfalten, wenn es *spontan* und *ungefiltert* (Hervorhebung i. O.) als Sammelager für jegliche Eindrücke genutzt wird, die im Laufe eines Prozesses oder eines Ganges ins Feld auftauchen. Die Unterschiedlichkeit und Vielfalt der Dokumente und Eintragungen, die dabei zum Einsatz kommen,

macht seine Qualität aus und alle Ebenen der Wahrnehmung und mentaler Aktivitäten sind Willkommen [sic]“ (Abraham 2014: 317).

Altrichter und Kollegen formulieren dennoch Merkmale, welche Forschungstagebücher auszeichnen (vgl. Altrichter et al. 2018: 25 f.). Zum einen richten sich Forschungstagebücher nach Alltagssituationen und sind unkompliziert zu verfassen, da sie keinerlei Ausbildung voraussetzen, sondern spontan im Alltag verfasst werden können. Sie können ergänzende Notizen zu empirischen Erhebungen beinhalten und als Gedankenstütze für Notizen zum Forschungsgegenstand oder zum Forschungsverlauf dienen. Durch eine Kontinuität im Schreiben eines Tagebuchs kann dieses Instrument „eine Qualität erlangen, die es über andere Forschungsmethoden hinaushebt“ (ebd.: 26).

Im Rahmen dieser Ausarbeitung wurde sich an die „[a]llgemeinen Anregungen für das Schreiben von Tagebüchern“ (ebd.: 28) gehalten. Dort heißt es: „Alles, was hilft, die Situation besser zu verstehen und sie später zu rekonstruieren, kann in das Tagebuch eingetragen werden“ (ebd.: 29), wobei das Auferlegen einer Selbstzensur zu vermeiden ist. Die Autoren unterscheiden zwischen *beschreibenden* und *interpretativen* Passagen, theoretischen und methodischen Notizen sowie dem Notieren von Plänen (vgl. ebd.: 33 ff.). In ähnlicher Kategorisierung ist auch das Forschungstagebuch für diese Arbeit gegliedert. Sowohl der inhaltliche als auch der theoretisch-methodische Abschnitt des Forschungstagebuchs ist in beschreibende, interpretierende und nachdenkliche Passagen kategorisiert. Der erster Abschnitt beinhaltet alle Notizen zum Forschungsgegenstand „Zusammenarbeit mit dem chinesischen Joint-Venture-Partner“, der zweite Abschnitt alle theoretischen und methodischen Pläne, Präkonzepte oder Herausforderungen im Forschungsablauf. Die Autorin notiert dabei Beobachtungen oder fertigt Gedächtnisprotokolle von Gesprächen an, fügt wichtige Dokumente, Präsentationen und Grafiken ein. Dies geschieht unter den Leitfragen (vgl. Fischer; Bosse 2010: 878):

- Was fällt mir oder der Belegschaft auf? Was nehme ich oder die Belegschaft war bzgl. der Zusammenarbeit mit dem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen?
- Was fällt mir dazu ein? Welche Assoziationen stelle ich her?

Je nachdem, welches Ziel Forschungstagebücher verfolgen, ob sie als Instrument für Selbst- oder Fremdbeobachtung eingesetzt werden, kann die Auswertung auf differente Art und Weise erfolgen. Fischer und Bosse empfehlen eine Vorgehensweise, welche an die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erinnert und die drei Schritte Paraphrasieren, Kategorisieren und Interpretieren vorsieht. Für die Dateninterpretation stehen grundsätzlich die Methoden qualitativer Textanalyse zur Verfügung, wie sie im Kap. 3.3.1 kurz umrissen werden. In diesem Forschungsprojekt werden die einzelnen Notizen bereits beim Eintragen den im Kap. 3.2.2.1 genannten Kategorien zugeordnet. Die Datenanalyse erfolgt softwarebasiert (vgl. Kap. 3.3.2.2) und unter der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kap. 3.3.1).

3.3 Beschreibung und Begründung der Auswertungsmethode

„Wie aufregend Ihre Erfahrungen bei der Datenerhebung auch sein mögen, es kommt der Tag, an dem die Daten analysiert werden müssen.“
(Anselm Strauss; Juliet Corbin 1996: IX)

Um nun die generierten Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen nutzen zu können, müssen diese ausgewertet und analysiert werden. Dafür stehen in der Sozialwissenschaft unterschiedliche Auswertungsmethoden zur Verfügung, „mit denen die erhobenen Daten analysiert und interpretiert werden können“ (Bennewitz 2010: 50) (vgl. Kap. 3.3.1). In diesem Kapitel werden die Konzeption, Technik und Vorgehensweise dieser Analysemethode (vgl. Kap. 3.3.1.1) dargestellt sowie deren Wahl begründet (vgl. Kap. 3.3.1.3). Anhand dieser beschriebenen idealtypischen Vorgehensweise der Analysemethode nach Mayring⁹⁰ wird der eigene Datenanalyseprozess aufgezeigt (vgl. Kap. 3.3.2). Die Datenanalyse erfolgt softwarebasiert (vgl. Kap. 3.3.2.2) anhand eines Codierleitfadens (vgl. Kap. 3.3.2.3) und zur Validierung werden die Ergebnisse den Teilnehmenden rückgespiegelt (vgl. Kap. 3.3.2.4).

3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als eine Form der qualitativen Inhaltsanalyse

Während für die Auswertung eher quantitativer Daten häufig deskriptive Statistik, Inferenzstatistik oder multivariate Datenanalysen als Analysemethode herangezogen werden, wird für die Auswertung eher qualitativen Datenmaterials vielfach eine qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen. Neben der qualitativen Inhaltsanalyse kann je nach Erkenntnisinteresse auch ein hermeneutisches Verfahren oder ein Verfahren der Typenbildung als Analysemethode verwendet werden. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Codierverfahren, für welches es grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen oder Varianten gibt. Wie bei jeglicher Art empirischer Forschung richtet sich die Wahl der Vorgehensweise nach dem Forschungsziel. Je nach Erkenntnisinteresse existieren differente Methoden, um Zugang zum Datenmaterial zu bekommen. Weitläufig wird zwischen den wesentlichsten Analysemethoden unterschieden⁹¹: induktive und deduktive Kategorienbildung; objektive Hermeneutik nach Oevermann (1979); wissenssoziologische Hermeneutik nach Soeffner (1989); Grounded Theory-Methodik nach Glaser und Strauss (1997) oder die gegenstandsbezogene Theoriebildung; strukturelle Beschreibung nach Hermanns (1982); Narrationsstrukturanalyse nach Schütze (1983: 284); dokumentarische Methode nach Bohnsack (2001); ethno-methodologische Konversationsanalyse; qualitative, systematische Inhaltsanalyse nach Mayring.

90 Philip Mayring war von 2002 bis 2017 Professor für Psychologische Methodenlehre an der Universität Klagenfurt und Leiter der Abteilung für Angewandte Psychologie und Methodenforschung.

91 Für eine ausführlichere Beschreibung dieser Analysemethoden s. Marotzki (2006). Neben den hier genannten Analysemethoden gibt es die Tiefenhermeneutik nach Lorenzer, die Gattungsanalyse, textstrukturelle Ansätze, den Deutungsmusterransatz (vgl. ebd.: 115 ff.) sowie sog. nicht-reaktive Verfahren für bereits existentes Dokumentenmaterial.

Die qualitative Inhaltsanalyse kann zudem in einer anderen Form differenziert werden. Krüger nennt in seinem Artikel zur qualitativen Forschung in der Erziehungswissenschaft (vgl. Krüger 2000: 329) die Autoren Lüders und Reichertz (1986); Flick (1995) sowie Marotzki (2006), welche eine Klassifizierung qualitativer Forschungsansätze vorgenommen haben. Der Autor nimmt selbst eine Differenzierung vor, welche eine „Weiterentwicklung“ (Krüger 2000: 329) der bisherigen Klassifikationen darstelle, denn er unterscheidet zwischen „deskriptiven, ethnomethodologischen, strukturalistischen und postmodernen Ansätzen in der qualitativen Sozialforschung, für die jeweils differente Erkenntnisinteressen, theoretische Annahmen und Forschungshaltungen kennzeichnend sind“ (ebd.). Für die qualitative Inhaltsanalyse nach Philip Mayring, Professor für Pädagogische Psychologie in Ludwigsburg, hat sich die Autorin im Rahmen dieser Forschungsarbeit entschieden, da sich dieses Codier- und Analyseverfahren zur inhaltlichen Strukturierung qualitativen Datenmaterials eignet (vgl. Kap. 3.3.1.4). Im Folgenden werden die Vorgehensweise (vgl. Kap. 3.3.1.1) sowie Grenzen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Kap. 3.3.1.2) dargestellt.

3.3.1.1 Konzeption, Technik und Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse

Ziel der Inhaltsanalyse ist es, „die wesentlichen Inhalte [zu] erhalten [...], durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2016: 115). Die nachstehende Abbildung zeigt einen idealtypischen inhaltsanalytischen Ablauf:

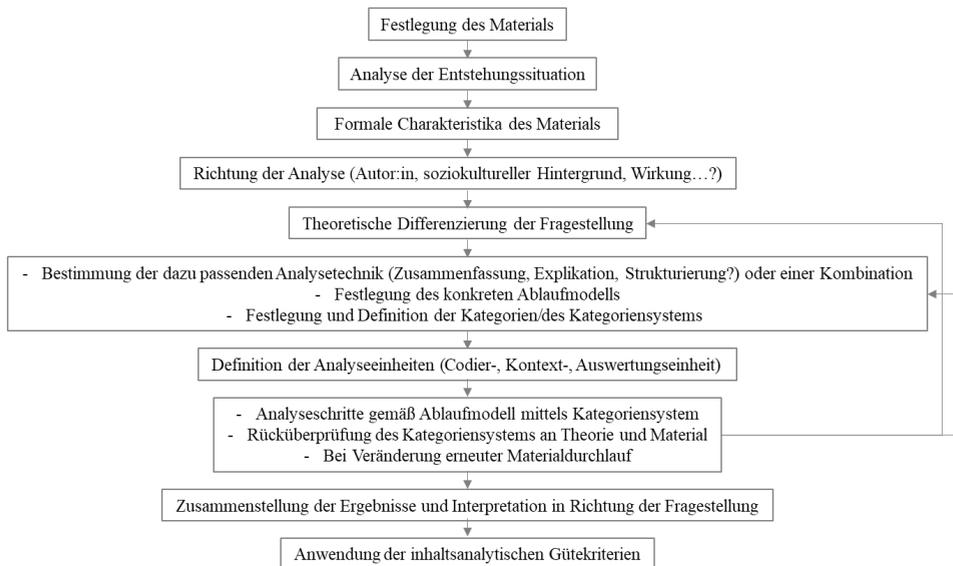


Abbildung 28: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring 2015: 62)

Im Zentrum und am Ausgangspunkt der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring steht das Kategoriensystem mit Hauptkategorien, Unterkategorien, Kategoriedefiniti-

onen und Ankerbeispielen. Bei der Kategorienbildung geht es um die sinngemäße Zusammenfassung der Texte. Das Vorgehen besteht dabei darin, Texte systematisch zu analysieren, indem die Forschenden das Material schrittweise mit einem theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeiten. Die Erarbeitung des Kategoriensystems wird anhand eines inhaltsanalytischen Ablaufmodells vollzogen, welches mehreren Forscherinnen und Forschern unabhängig voneinander ermöglicht, ein Kategoriensystem zu erstellen. Das Ablaufmodell sieht zunächst eine Einteilung des Textes in Analyseeinheiten in Form von Codier-, Kontext- oder Auswertungseinheiten vor, anhand deren der Text anschließend zerlegt und bearbeitet wird. Um sicherzustellen, dass die Kategorien den Text adäquat wiedergeben, beinhaltet das Ablaufmodell ebenfalls eine Überarbeitung der Kategorien. Diese Regeln machen die qualitative Inhaltsanalyse für Dritte nachvollziehbar und deren Systematik grenzt das Verfahren von offeneren Auswertungsmethoden, wie exemplarisch denen des hermeneutischen Verfahrens, ab. Der wissenschaftliche Erkenntnisprozess kann dabei sowohl induktiv sein, da die Kategorien aus dem Text gebildet werden – die Namen der Kategorien sind häufig sogar wortwörtlich aus dem Text übernommen –, als auch deduktiv, da diese Kategorien bereits a priori gebildet werden (vgl. Mayring 2016: 114 ff.; Mayring 2015: 50 ff.).

Mayring formuliert für die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse die Gütekriterien Verfahrensdokumentation, Argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, Kommunikative Validierung, Triangulation, welche bereits im Zuge der geltenden Gütekriterien für die Aktionsforschung kurz erläutert wurden (vgl. Mayring 2016: 144 ff.; vgl. Kap. 3.1.2.1). Das – in der folgenden Darstellung abgebildete – Ablaufmodell für eine induktive Kategorienbildung garan-

tiert die Nachvollziehbarkeit und Regelgeleitetheit der Vorgehensweise, welche ein Gütekriterium darstellt:

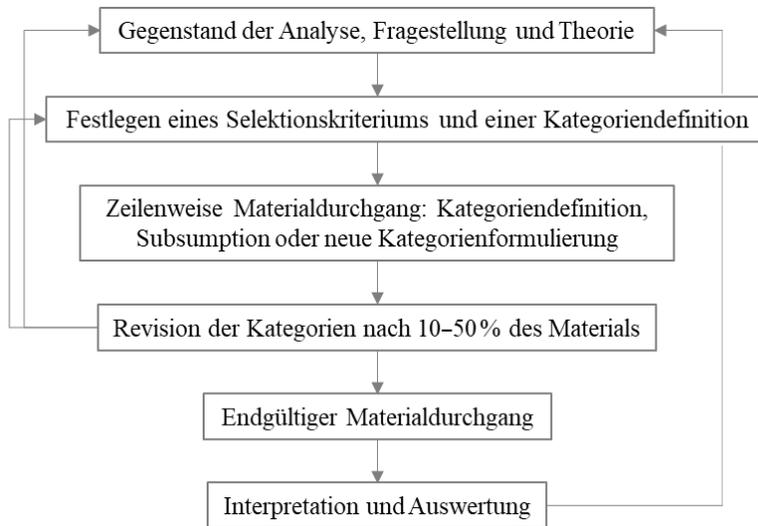


Abbildung 29: Ablaufmodell induktive Kategorienbildung (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring 2016: 116)

Damit die Reliabilität, als ein klassisches Gütekriterium der sozialwissenschaftlichen Methoden, gewährleistet ist, nehmen idealerweise mehrere Forschende unabhängig voneinander die Codierung des Materials vor. Dabei kann der Grad der Übereinstimmung in der Kategorienzuordnung ermittelt werden. Das dafür am häufigsten verwendete Maß ist der Cohens Kappa-Koeffizient, welcher die Übereinstimmungsgüte und damit die Zuverlässigkeit von Bewertungen taxiert (vgl. u. a. Cohen 1960: 37 ff.; Cohen 1968: 213 ff.; Asendorpf; Wallbott 1979: 243 ff.). Es wird zudem der Anteil der zufälligen Übereinstimmungen berücksichtigt (vgl. Grouven et al. 2007: 65 ff.).

3.3.1.2 Grenzen der qualitativen Inhaltsanalyse

Mayring selbst sieht die Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse im „Zugang zur Realität über subjektive Deutungen, über interpretative Prozesse“ (Mayring 1991: 213). Des Weiteren sind die genau festgesetzten Schritte dieser Technik ein starker Vorteil (vgl. Lisch; Kriz 1978; Krippendorff 1980; Rust 1983; Merten 1983).

„Die Kernpunkte sind dabei das Arbeiten mit einem Kategoriensystem als Analyseinstrument und das Zerlegen des Materials in Bearbeitungseinheiten. Wo ein solches Verfahren dem Gegenstand angemessen erscheint, führt es im Gegensatz zu einer ‚freien‘ Textinterpretation zu entscheidend exakteren Ergebnissen, die auch leichter anhand von Gütekriterien überprüfbar sind“ (Mayring 1991: 213).

Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, diese Technik ziemlich schnell bei einer relativ großen Datenmaterialmenge durchführen zu können (ebd.), sowie die Möglichkeit, den eigentlich eher qualitativen Datensatz zu quantifizieren, womit die strikte Trennung von qualitativer und quantitativer Forschung überwunden werden kann (vgl. ebd.). Lamnek sieht dabei die Gefahren der Quantifizierung des Datenmaterials: „Gleichwohl kann man sich des Eindrucks nicht verwehren, dass letztlich diese Form qualitativer Inhaltsanalyse vielleicht nur eine quantitative vorbereitet“ (Lamnek; Krell 2016: 476). Durch die Quantifizierung eher qualitativer Daten können Sinnstrukturen verloren gehen, indem Aussagen aus dem Kontext gerissen werden. In Kapitel vier dieser Ausarbeitung werden an manchen Stellen dennoch die Aussagen der Teilnehmenden quantifiziert, um die große Datenmenge überschaubar darzustellen. Dies geschieht jedoch nicht ohne den Hinweis auf die Gesamtaussage der befragten Person.

Dem Vorzug, die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse sei schnell durchführbar, kann aus eigener Erfahrung nur bedingt zugestimmt werden. Nicht nur, dass das Anfertigen von Transkripten zeitaufwendig ist, auch die deduktive Kategorienbildung ist ein iterativer Prozess bestehend aus der Kategorienbildung mit Haupt- und Unterkategorien, der theoretisch begründeten Definition von Codierregeln, dem Suchen von Ankerbeispielen und anschließend der Überarbeitung des Kategoriensystems – ein zeitintensiver Kreislauf. Erst nach diesem Prozess kann das gesamte Datenmaterial durchgearbeitet werden und die Auswertung sowie ggf. eine quantitative Analyse vorgenommen werden. Wenn anfangs das Kategoriensystem häufig geändert wird, ist es herausfordernd, die Textpassagen richtig zuzuordnen und sich alle Kategoriendefinitionen zu merken (Ramsenthaler 2013: 34). An dieser Stelle zeigen sich die Vorteile einer computergestützten Auswertung, welche auch im Rahmen dieser Forschungsarbeit angewendet wurde, gegenüber der Zuordnung per Hand der ausgedruckten Textpassagen zu den einzelnen Kategorien (vgl. Kap. 3.3.2.2). Eine Gefahr, die Lamnek und Flick in diesem Prozess sehen, ist die zu rasche Formulierung eines Kategoriensystems, die zur Folge haben könnte, den Kontakt zur eigentlichen Textbedeutung zu verlieren, ihm eine Ordnung oktroyieren zu wollen (vgl. Lamnek; Flick 2016). Ramsenthaler empfiehlt, um dies zu vermeiden, eine Supervision oder ein ganzes Projektteam, das bei der Erstellung des Codierleitfadens mittägig wird (vgl. 2013: 34).

Mayring selbst weist auf die Grenzen seiner Methode hin, wenn er bemängelt, dass diese lediglich eine Auswertungsmethode sei, welche in eine Forschungsstrategie eingeordnet werden muss und deren Daten mithilfe einer Erhebungsmethode generiert werden müssten (vgl. Mayring 1991: 213). In der vorliegenden Forschungsarbeit ist dies geschehen (vgl. Kap. 4). Darüber hinaus sei die genau festgelegte Vorgehensweise seiner Methode für explorativ ausgerichtete Untersuchungen nicht offen genug und auch bei geeigneten Untersuchungen sei darauf zu achten, die Schritte nicht zu restriktiv anzuwenden. Allen voran gelte die Gegenstandsangemessenheit bei der Wahl der Auswertungsmethode (vgl. ebd.).

Dazu ergänzend bestehe das Problem mit dem Umgang von Häufigkeiten, das nicht nur in der qualitativen Inhaltsanalyse, sondern generell in der qualitativen So-

zialforschung existiert und weiter oben bereits erläutert wurde. Die Quantifizierung der Daten wird angewendet, um Aussagen empirisch zu fundieren (vgl. Morgan 1993: 118). Es ist jedoch häufig der Fall, dass sich die einzelnen Aussagen widersprechen, was die Frage nach dem weiteren Vorgehen aufwirft. Aussagen wie die folgende sind „quasi-statistisch“, denn es gibt dafür „keine methodologische Grundlage“ (Gläser; Laudel 1999: 22): Neun Interviewte sind der Meinung, die Kommunikation verlaufe sprachlich wie inhaltlich nicht zufriedenstellend, 34 Personen dagegen sind der Meinung, sie verlaufe *sehr gut* oder *gut*. Die vergleichsweise hohe Anzahl derjenigen, welche die Kommunikation als zufriedenstellend einschätzen, ist sicherlich interessant, sichert jedoch nicht empirisch ab, dass die Kommunikation keine Herausforderung für die Zusammenarbeit darstellt. Vielmehr müssen die Aussagen der neun Interviewten genauer betrachtet werden, welche Argumente für Kommunikationshürde berichten, denn „[j]eder Widerspruch und jeder abweichende Fall stellen das bislang erarbeitete Erklärungsmodell in Frage und fordern letztlich dazu heraus, nach den verborgenden Einflußfaktoren zu suchen, die in die Erklärung integriert werden müssen“ (ebd.). Der Umgang mit Häufigkeiten ist daher eher problematisch, weil qualitative Auswertung über „Kausalzusammenhänge“ funktioniert, „d. h. die Beschreibung eines Bedingungsgefüges, das bestimmte Wirkungen hervorruft, und der Mechanismen, die zwischen dem Bedingungsgefüge und den Wirkungen vermitteln“ (ebd.).

Gläser und Laudel beanstanden weiter, dass die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zwischen den theoretischen Vorüberlegungen und den empirischen Daten keine Synthese bietet (vgl. ebd.: 21), da die theoriegestützten Kategorien als „Suchraster“ (ebd.) fungieren und auch zum Vorschein bringen, wenn theoretische Vorüberlegungen nicht durch empirische Daten gestützt werden können, da diese Kategorien dann leer bleiben. Jedoch ersetzen die empirischen Ergebnisse diese theoretischen Vorüberlegungen, falls diese nicht übereinstimmen. Zudem bewirkt die Codierung des Datenmaterials, dass nur das zuordenbare Datenmaterial kategorisiert wird und nicht das Gesamtmaterial (vgl. ebd.).

3.3.1.3 Begründung der Auswertungsmethodenwahl

Die zu analysierenden Daten werden verwendet für den Prozess der Arbeitsteilungskoordination, um diesen Prozess und v. a. dessen Störungen, Herausforderungen, offene Fragen sowie *Gütekriterien* beschreiben zu können. Für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring hat sich die Autorin im Rahmen dieser Forschungsarbeit entschieden, da sich dieses Codier- und Analyseverfahren zur inhaltlichen Strukturierung qualitativen Datenmaterials mehr eignet als andere Verfahren (vgl. Kap. 3.3.1), welche z. T. noch aufwendiger und ressourcenbindender sind. Diese Kategoriengleichheit unterscheidet dieses Verfahren von anderen Analysemethoden (vgl. Mayring; Fenzl 2014: 544f.). Die inhaltliche Analyse entspricht dem Ziel, welches mit dieser empirischen Erhebung verfolgt wird.

Die Formulierung der Kategorien weist Ähnlichkeiten mit der Grounded Theory auf; der Unterschied besteht in der Zuordnung der Textsegmente zu den Kategorien. Während dies bei der Grounded Theory explorativ-offen geschieht, erfolgt das Codie-

ren bei der qualitativen Inhaltsanalyse streng regelgeleitet. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem mit den Auswertungsregeln das eigentliche Analyseinstrument (vgl. ebd.). Diese Auswertungsregeln werden so exakt definiert, dass systematisch eine vergleichsweise große Datenmenge ausgewertet werden kann. Um einen ganzheitlichen Überblick über den Status quo der Zusammenarbeit zu generieren, hat sich die Autorin dazu entschlossen, eine größere Datenmenge zu sammeln, um eine umfassende Einsicht in den aktuellen Stand der Zusammenarbeit zu erlangen bzw. Weiterentwicklungsmaßnahmen zu evaluieren. Bei der Datenanalyse findet dabei eine Beschränkung auf die inhaltliche Strukturierung statt, da dies dem Erkenntnisinteresse genügt. Wie zuvor beschrieben, ist der Aufwand einer Datenanalyse mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring nicht zu unterschätzen, dennoch eignet sich das Verfahren zur Analyse einer großen Datenmenge.

3.3.2 Durchführung der Datenanalyse

Mayring formuliert neun Schritte als idealtypisches inhaltsanalytisches Ablaufmodell, welche in der nachstehenden Tabelle aufgelistet werden. Die Tabelle im Folgenden zeigt zudem, wie diese Schritte an der Studie zur Zusammenarbeit des Personals im Rahmen eines deutsch-chinesischen Joint-Venture-Unternehmens angewendet werden:

Tabelle 7: Arbeitsschritte der Inhaltsanalyse nach Mayring (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring 2015: 62 ff.)

Arbeitsschritte der Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2015: 62 ff.)	Eigene Vorgehensweise
Festlegung des Materials	Analysiert wird das gesamte Datenmaterial ohne Selektion.
Analyse der Entstehungssituation	Interviewteilnehmende waren außertarifliche sowie tarifliche Arbeiter:innen aller relevanten Geschäftsbereiche beider Kooperationsunternehmen. Die Gespräche fanden in einem für die Arbeiter:innen bekannten Besprechungsraum oder Büro statt. Deren Teilnahme war freiwillig. Die Fragen wurden überwiegend offen formuliert.
Formale Charakteristika des Materials	Das Datenmaterial liegt als möglichst wörtliches Transkript vor. Falls die Teilnehmenden nach Beenden der Audioaufnahme noch etwas für die Interviewerin als wichtig Erscheinendes sagten, wurde dies als Gedächtnisprotokoll als solches markiert und am Ende des Transkriptes angefügt. Falls die Interviewten sehr weit von der eigentlichen Fragestellung abwichen, wurden diese Passagen nicht transkribiert.
Richtung der Analyse	Das Datenmaterial wurde sowohl inhaltlich analysiert als auch hinsichtlich der Haltung der Interviewten gegenüber den Arbeiterinnen und Arbeitern des jeweils anderen Unternehmens, deren Kultur und Arbeitsqualität.
Theoretische Differenzierung der Fragestellung	Die Analyse des Datenmaterials erfolgt weitgehend deduktiv, d.h. die theoriegeleiteten Fragestellungen ähneln den Fragen des Leitfadens (s. Kap. 3.2.2.1): Welche Herausforderungen gibt es in der Zusammenarbeit und warum gibt es diese?

(Fortsetzung Tabelle 7)

Arbeitsschritte der Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2015: 62 ff.)	Eigene Vorgehensweise
	<p>Geht die Arbeitsteilung über das Zuordnen von verschiedenen Aufgaben hinaus, sodass das Partizipieren in der Welt des Kooperationsunternehmens ermöglicht wird und gemeinsame Ziele antizipiert werden können?</p> <p>Werden die gleichen Kooperationsziele antizipiert, um diese zu erreichen?</p> <p>Verstehen sich die Kooperationsbeteiligten ausreichend gut, um die Koordination der Zusammenarbeit gelingen zu lassen?</p> <p>Sind die unternehmensinternen Rahmenbedingungen so gestaltet, dass die Arbeitsteilung gelingen kann?</p> <p>Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, damit die Herausforderung „Zusammenarbeit“ erfolgreich sein kann?</p>
Bestimmung der Analysetechniken und Festlegung des konkreten Ablaufmodells	Das Datenmaterial wird zunächst strukturiert mithilfe eines Kategoriensystems und danach für das Anfertigen von Veranschaulichungsdiagrammen zusammengefasst.
Definition der Analyseeinheiten	Es wurde ein Kategoriensystem angelegt (s. Kap. 3.3.2.3).
Analyseschritte mittels des Kategoriensystems und Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung sowie Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material	Die Kategorien werden, wie bereits beschrieben, weitgehend deduktiv abgeleitet, lediglich die Kategorie „Kultur“ ist induktiv hinzugefügt worden. Die Autorin hat sich dazu entschlossen, da auffallend viele Äußerungen der Interviewten zu Auswirkungen kultureller Aspekte auf die Zusammenarbeit gemacht wurden.
Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung, Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	s. Kap. 5.

In den anschließenden Kapiteln wird die eigene Vorgehensweise genauer beschrieben (vgl. Kap. 3.3.2.2; 3.3.2.3 und 3.3.2.4) und die Vorerwartungen der Autorin werden thematisiert, um die Gefahr einer Beeinflussung dieser zu verringern (vgl. Kap. 3.3.2.1).

3.3.2.1 Vorerwartungen an das Untersuchungsfeld

Damit sich die Autorin nicht von den eigenen Vorurteilen und -annahmen zu sehr leiten lässt und um möglichst vorurteilsfrei dem Untersuchungsfeld gegenüberzutreten kann, werden in diesem Kapitel Vorerwartungen der Autorin kurz dargestellt. Diese Darstellung geschieht mit der Annahme, sich frei von diesen machen zu können, wenn sich die Autorin ihrer bewusst wird.

Bisherige Erfahrungen und eigene Einschätzungen verleiten die Autorin zu der Annahme, dass das Personal im chinesischen Joint Venture (Unternehmen C) über mehr technisches Know-how in bestimmten Bereichen verfügt als das Personal des deutschen OEMs, w. z. B. im Bereich Digitalisierung, autonomes Fahren oder Con-

nectivity. Dies könnte u. a. auf die dort ansässigen Start-ups und deren Kooperation mit der Automobilindustrie zurückzuführen sein. In diesem Bereich könnte ein „Know-how-Transfer“ vom Joint-Venture-Unternehmen zum deutschen Unternehmen stattfinden, insofern der deutsche OEM dies gezielt einleitet. Die Frage ist an dieser Stelle, ob dies Absicht des deutschen OEMs ist.

Des Weiteren geht die Autorin davon aus, dass die Zusammenarbeitsziele der beiden Kooperationsunternehmen nicht identisch sind, sich jedoch nicht so sehr unterscheiden, als dass eine Zusammenarbeit nicht gelingen könnte. Während der deutsche OEM möglichst viele Fahrzeugprojekte bei möglichst weniger Personal- und Kostenkapazitätsbindung auf die Straße bringen und damit einen Cashflow hervorruufen möchte, legt vermutlich das chinesische Joint-Venture-Unternehmen den Fokus zum einen selbstverständlich ebenso auf Rendite und zum anderen auf Know-how-Zugewinn. Eine Kooperation aus der Perspektive des chinesischen Shareholders wird aufgrund des fehlenden Premium-Segments in dessen Angebot angestrebt. Die Ziele wären somit nicht identisch, ergänzten sich jedoch gegenseitig. Die Herausforderungen in der Zusammenarbeit können vielfältiger Natur sein und unterscheiden sich von Geschäftsbereich zu Geschäftsbereich. Während die Kompetenzanalyse und die Datenübergabe in der TE zentrale Problemstellungen darstellen, können diese in anderen Geschäftsbereichen anders sein. Hier dient die Befragung zur reinen Informationsbeschaffung.

An der Entwicklung der Bauteile sind zahlreiche Zulieferer beteiligt, welche z. T. eine Verwendungsbeschränkung auf den Produktdaten ihrer Entwicklungsbauteile haben, das bedeutet, diese Daten dürfen nicht ohne Weiteres an Dritte, in diesem Fall das Joint-Venture-Unternehmen, herausgegeben werden. Dies erschwert die Zusammenarbeit, da die Produktdaten vom Joint-Venture-Unternehmen für deren Weiterentwicklung oder Verortung im Gesamtfahrzeug benötigt werden. Auch im Bereich der Koordination und Analyse der Arbeitsteilung geht es in der Befragung um eine reine Informationsbeschaffung. Die Annahme diesbezüglich geht in die Richtung einer fehlenden Koordination der Arbeitsteilung in allen Geschäftsbereichen, außer der TE. Welche Schnittstellen es gibt, in welchen Abteilungen die Zusammenarbeit besteht bzw. ob überhaupt von Zusammenarbeit die Rede sein kann oder ob sich der Austausch lediglich auf Verhandlungen stützt, wird mithilfe der Interviews analysiert.

Die Kommunikation zwischen den Kooperationsbeteiligten könnte von auf mangelnde Sprachkenntnisse zurückzuführenden Missverständnissen geprägt sein. Darüber hinaus könnten Verhandlungen, Abstimmungen und Entscheidungsfindungen, im Vergleich zu unternehmensinternen Runden, erheblich länger dauern und langwieriger sowie kompliziert wahrgenommen werden. Mit einer/einem Dolmetscher:in könnte die Kommunikation auf sprachlicher Ebene gut funktionieren. Der bilaterale Austausch mit den Ansprechpersonen im Joint Venture ist eventuell langwieriger als mit der deutschen Belegschaft, funktioniert jedoch zufriedenstellend, v. a. dann, wenn der Austausch schriftlicher Natur ist, da so die sprachliche Hürde etwas geringer ausfallen könnte. Die Autorin geht im Bereich der prozentualen Beteiligung am Joint-Venture-Unternehmen davon aus, dass die geringe Beteiligung von einem

Prozent für das Mitspracherecht nicht ausschlaggebend ist. Sie kommt zu der Annahme, weil der Konzern, zu welchem der deutsche OEM gehört, eine 50%ige Beteiligung am Joint Venture hat. Des Weiteren richtet sich, wie es scheint, der mögliche Einfluss nach denjenigen Stellen, die von Mitarbeitenden des deutschen OEMs besetzt werden, deren Zahl in Abhängigkeit der Fahrzeugprojektanzahl korreliert. Daher stammt die Annahme, dass die gering erscheinende Beteiligung im Arbeitsalltag nicht weiter relevant ist. Da der mutmaßliche Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation in den letzten Monaten vor der Erhebung erhöht wurde – sichtbar werden könnte dies im Anfügen der Joint-Venture-Kooperation als Geschäftsbereich – stellt ein eventueller mangelhafter Stellenwert keinen unternehmensinternen kooperationshinderlichen Faktor dar.

3.3.2.2 Software zur Unterstützung qualitativer Inhaltsanalyse

Zur Unterstützung – nicht aber als Ersatz – der Textarbeit können unterschiedliche Softwareprogramme verwendet werden (vgl. Mayring 2016: 138 f.), um diese effektiv, aber auch transparent zu gestalten. Die beiden für Textanalyse am häufigsten verwendeten Softwareprogramme sind ATLAS/ti⁹² und MAXQDA⁹³. Zum einen können diese Programme durch Suchen im Text oder Zusammenstellen von Textstellen sowie beim Durcharbeiten, Unterstreichen und beim Anfertigen von Kommentaren assistieren. Auch Randnotizen, Kategoriendefinitionen und Auswertungsregeln lassen sich mithilfe der Softwareprogramme leichter aufnehmen. Zudem dokumentiert die Software alle Analyseschritte nachvollziehbar und macht somit eine vergleichende Auswertung möglich. Darüber hinaus ist eine quantitative Auswertung z. B. durch das Zählen von Kategorienhäufigkeiten möglich.

Im Rahmen dieser Arbeit werden für die Auswertung mithilfe des Dienstleisters AmberScript⁹⁴ Transkripte der Audioaufnahmen angefertigt, welche computergestützt auf der Basis der zuvor gebildeten Kategorien codiert werden. Die dafür verwendete Software ist MAXQDA. Die Autorin entschied sich für diese Software, weil diese die einzige mit deutscher Version, Handbuch und zahlreichen Anwendungsbeispielen in deutscher Sprache ist sowie regelmäßig online verfügbare Tutorials und E-Learning-Seminare anbietet (vgl. u. a. Kuckartz et al. 2004; Kuckartz et al. 2016).

3.3.2.3 Der Codierleitfaden

Die Codierung des Interviewmaterials erfolgt weitgehend nach der oben genannten Operationalisierung der Forschungsfrage. Lediglich die Kategorien *politischer Einfluss auf die Zusammenarbeit* und *fachspezifische kulturelle Differenzen* sind induktiv gebildet, da zu diesen beiden Themen einige Segmente vorhanden sind. Die Textsegmente wurden erst einer Kategorie zugeordnet, wenn der Kontext den Codierregeln entspricht

92 <http://www.atlasti.de/>

93 <http://www.maxqda.de> Genaueres zur Software MAXQDA ist bei Kuckartz et al. 2016 nachzulesen.

94 <https://amberscript.com> AmberScript konvertiert Audio oder auch Video zu Text mithilfe einer Spracherkennungssoftware. Diese Spracherkennungssoftware erkennt langsam und deutlich in Hochdeutsch Gesprochenes sehr gut, bei Dialekt oder Akzent ist das Ergebnis aus der Erfahrung der Autorin äußerst unvollständig und muss deshalb Wort für Wort überarbeitet werden. Dennoch erspart diese Dienstleistung Zeit im aufwendigen Prozess des Transkribierens und ermöglichte somit das Transkribieren einer größeren Datenmenge, als es ohne diese möglich gewesen wäre.

(vgl. ebd.). Die Nennung eines Schlagwortes reichte zur entsprechenden Codierung nicht aus.

Im Folgenden werden die Bezeichnungen der (Unter-)Kategorien des Codierleitfadens genannt:

- Fachspezifische, kulturelle Differenzen
- Politischer Einfluss auf die Zusammenarbeit
- Schnittmenge der Arbeitsaufgaben: Inhalte der Zusammenarbeit
- Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation
- Kommunikation und Verständnis
 - Charakter der Zusammenarbeit
- Zusammenarbeitsziele
 - Meinungen zum Geschäftsmodell und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit
- Lernbereitschaft
 - Was läuft besser im Joint-Venture-Unternehmen?/Was läuft besser im deutschen Kooperationsunternehmen (zwei unterschiedliche Kategorien, je nach Unternehmenszugehörigkeit der befragten Person)
 - Herausforderungen, deren Gründe und Lösungswege
- Koordination der Zusammenarbeit
 - Unterschiede zum Mutterkonzern (Kategorie nur für Befragte des deutschen Unternehmens)
 - Unterschiede zur anderen Joint-Venture-Kooperation des deutschen Unternehmens
- Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit
 - Compliance, Kartellrecht und andere rechtliche Bestimmungen

3.3.2.4 Validierung der Ergebnisse

Mayring versteht unter der kommunikativen Validierung ein Gütekriterium der qualitativen Forschung, welches durch das Zurückspielen der Ergebnisse einer Untersuchung an die befragten Personen und die dadurch überprüfte Relevanz und Gültigkeit der Ergebnisse erfüllt ist (vgl. Mayring 2016: 147). In dieser Forschungsarbeit wird für die Ergebnisvalidierung zunächst eine Zusammenfassung derer angefertigt. Zur kommunikativen Validierung wird nach der Befragung allen Teilnehmenden diese Zusammenfassung der Ergebnisse per Mail verschickt. Die Formulierung dieser Mail erfolgt in Anlehnung an die von Richter empfohlene Vorgehensweise (vgl. Richter 1979: 148 f.) und erbittet mit diesem Wortlaut ein Feedback von den Teilnehmenden:

Tabelle 8: Aufbau personalisiertes Anschreiben

Wortlaut der Mail	Empfehlungen Richters (1979: 148 f.)
„Hallo liebe Interviewpartnerinnen und -partner, vielen Dank für deine/ Ihre Bereitschaft, an der oben genannten Studie teilzunehmen. Es sind sehr viele Seiten anonymisiertes Datenmaterial dabei herausgekommen, welche ich nach einer intensiven Zeit der Datenauswertung nun in einer prägnanten Zusammenfassung verdichtet habe.“	Eine teilpersönliche Anrede sowie ein Einleitungssatz sollen das Interesse für das Anliegen wecken.

(Fortsetzung Tabelle 8)

Wortlaut der Mail	Empfehlungen Richters (1979: 148 f.)
Anbei schicke ich dir/Ihnen diese Zusammenfassung der Erhebungsergebnisse mit der Bitte, eine Rückmeldung zu geben, ob die dargestellten Diagramme auch deiner/Ihrer Wahrnehmung im jeweiligen Geschäftsbereich und Abteilung entsprechen.	Im Anschreiben ist Ziel und Verwendungszweck der Befragung genannt.
Wenn es Fragen zu den Ergebnissen, deren Hintergründen oder dem Auswertungsverfahren gibt, kann sich gerne telefonisch oder schriftlich bei mir gemeldet werden. Auf Wunsch schicke ich den ausführlicheren Forschungsbericht zu. Mit freundlichen Grüßen“ – Name	Durch die Verabschiedung am Schluss wird deutlich, wer für die Befragung verantwortlich ist.

Die Antworten der befragten Personen sind in die Ergebnisdarstellung mit aufgenommen.

4 Darstellung der Erhebungsergebnisse

Nachdem die theoretischen Voraussetzungen diskutiert wurden, werden die Ergebnisse der empirischen Erhebungen dargestellt, damit möglichst valide Ergebnisse zur Gestaltung der Koordinations- und Zusammenarbeitsphase generiert werden können. Da in das Forschungstagebuch auch unternehmensinterne Dokumente Eingang gefunden haben, ergänzen sich hier die Unternehmensperspektive und die Perspektive der Mitarbeitenden. Die Triangulation der Mehrperspektivität wird vervollständigt durch den Blick der Autorin, welche als Beobachterin den analytischen Blick von außen auf die Kooperation einfließen lässt.

Vor der Durchführung der Interviews wurden zusammen mit einer für die Joint-Venture-Kooperation zuständigen Führungskraft geeignete Mitarbeitende ausfindig gemacht. Dies erfolgt nach der Tätigkeit und dem Aufgabenbereich der Mitarbeitenden sowie nach der Abteilung und dem Geschäftsbereich, in welchen diese tätig sind. Die Anzahl der Mitarbeitenden, welche sich für ein Interview bereit erklärten und daran dann auch teilnahmen, war zufriedenstellend hoch. Folgende Tabelle zeigt die Teilnahme der Mitarbeitenden an den Interviews in Gegenüberstellung zu den infrage kommenden Mitarbeitenden in Prozent:

Tabelle 9: Teilnahmebereitschaft der Mitarbeitenden an den Interviews

	Unternehmen A	Unternehmen C
Teilnahmebereitschaft:	71 %	77 %

Zunächst wurden 73 Interviews mit 79 Teilnehmenden vom Unternehmen A und vom Unternehmen C aus allen Geschäftsbereichen durchgeführt mit dem Ziel, den Status quo der Zusammenarbeit zu erfassen. Insbesondere richtet sich die Fragestellung nach der Koordination der Arbeitsteilung, der Kommunikation sowie Herausforderungen und Rahmenbedingungen innerhalb der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. In dieser Form konnten 36 Stunden Audiomaterial gesammelt werden. Darüber hinaus wurden weitere elf Interviews mit elf Befragungsteilnehmenden zu politischem Einfluss auf die Zusammenarbeit geführt. Des Weiteren stehen Einträge im Forschungstagebuch, das über fast drei Jahre hinweg geführt wurde (vom Zeitpunkt der Beteiligung des Unternehmens A an dem Joint-Venture-Unternehmen C bis zum SOP des ersten Fahrzeugprojektes) sowie unternehmensinterne Dokumente zur Verfügung, die zur Beschreibung und Erklärung der neu gegründeten Kooperation angefertigt wurden. Die Ergebnisse der Datenauswertung werden in diesem Kapitel dargestellt. Die Auswertung der Daten erfolgte nach den in den Interviews gestellten Fragen, dabei entsprechen die Hauptkategorien für das Kategoriensystem den Hauptfragen der Interviewleitfäden.

Die Darstellung der Ergebnisse löst sich allerdings von dieser Systematik, um deutlich zu machen, in welchem Spannungsfeld sich die Kooperationsagierenden bewegen. In den Gesprächen wird deutlich, dass die Agierenden mit den an sie gestellten Anforderungen unterschiedlich umgehen und dafür unterschiedliche Deutungsmuster entwickelt haben. Das häufigste Thema der problemzentrierten Interviews beider Unternehmen waren die Herausforderungen in der Zusammenarbeit und deren Gründe: Die Abschnitte dazu machen 19,35 % des codierten Textes der Befragungsteilnehmenden des Unternehmens A und 7,21 % der des Unternehmens C aus. Um darzulegen, wie die Agierenden mit den Herausforderungen umgehen, denen sie sich gegenübersehen, werden deren unterschiedliche Deutungsmuster aufgezeigt. Diese werden in Deutungsmustern zusammengefasst im Folgenden dargestellt.

Unter Deutungsmuster wird dabei eine Form kollektiven Wissens verstanden, welche im Individuum wirksam wird, von ihm i. d. R. nicht hinterfragt wird und sich von anderen Wissensbeständen unterscheidet (vgl. Bögelein; Vetter 2019: 14). Durch die Verwendung des Deutungsmusteransatzes bei der Darstellung der Ergebnisse kann die Interpretation der Interviewten aufgezeigt werden. Deutungsmuster bieten den Agierenden eine Handlungs- und Bewertungsorientierung für herausfordernde Situationen und werden entweder bewusst, meistens jedoch unbewusst und unhinterfragt aus dem „gesellschaftlichen Wissensvorrat“ (Keller 2011: 108) gezogen. Über eine qualitative Analyse können individuelle Deutungen erschlossen werden. Deutungsmuster können sich wandeln, allerdings besteht auch eine hohe situationsübergreifende Stabilität. Der Deutungsmusteransatz⁹⁵ wird zur Darstellung der Ergebnisse eingesetzt, weil Deutungsmuster rekonstruktiv und damit mehr als nur eine Beschreibung von Konzepten sind. Sie bieten sich für „gesellschaftliche Tiefenstrukturen“ oder „soziale[...] Gesetzmäßigkeiten“ (Kelle; Kluge 2010: 17f.) an und kommen deshalb in dieser Arbeit zum Einsatz. Wenn sich die Orientierung der Agierenden nicht nur an individualistisch geprägten Konzepten ausrichtet, sondern auch an der gesellschaftlichen und kulturellen Voraussetzung dieser Orientierung, kann der Deutungsmusteransatz diese aufzeigen (vgl. Bögelein; Vetter 2019: 14).

In den folgenden Kapiteln wird zunächst das Forschungsfeld selbst dargestellt (vgl. Kap. 4.1). Anschließend wird beschrieben, mit welchen Deutungsmustern die Agierenden der beiden Unternehmen den Herausforderungen begegnen, welche eine neue Kooperation mit sich bringen. Hier sind zwei unterschiedliche Deutungsmuster zu erkennen. In Kap. 4.2.1 wird ein Deutungsmuster einer Gruppe dargestellt, in welchem die Interviewten mit den rechtlichen Rahmenbedingungen argumentieren (vgl. Kap. 4.2.1.1) und den Know-how-Schutz über den Prozess der Arbeitsteilung stellen

95 Die Geschichte des Deutungsmusteransatzes geht auf Lepsius' Habilitationsschrift (vgl. 2009) zurück, in welcher der Autor kulturelle Dimensionen sozialer Schichten fokussiert und eine Gesamtkultur mit kleineren sozialen Einheiten verglich. Nach Lepsius stellen Deutungsmuster eine „gedachte Ordnung“ (Oevermann 2001a: 37) dar. Oevermann führte den heutigen Deutungsmusteransatz in den deutschsprachigen soziologischen Diskurs ein und entwickelt dazu den Forschungsansatz der objektiven Hermeneutik. Mit der Kritik an der quantitativ ausgerichteten Forschung führte er dadurch qualitative Ansätze ein. Nach Lüders und Meuser (vgl. 1997: 59) ist der Deutungsmusteransatz eine vermittelnde Ebene zwischen objektiven gesellschaftlichen Handlungsproblemen und deren subjektiver Bewältigung. Erst im Jahr 2001 wird die Projektskizze von Lepsius zu dem Ansatz zusammen mit einem Kommentar von Oevermann veröffentlicht (vgl. Oevermann 2001b: 35). Danach wurde eine grundlegende Konzeptualisierung von Deutungsmustern sowie empirische Deutungsmusteranalyse erarbeitet (vgl. u. a. Dewe; Ferchhoff 1984).

(vgl. Kap. 4.2.1.2). In diesem Deutungsmuster wird das jeweils andere Unternehmen als Wettbewerber betrachtet und somit eine Konkurrenzhaltung eingebracht. Dieses Deutungsmuster wird im Fließtext aus Gründen der besseren Lesbarkeit mit „Konkurrenzhaltung einnehmen“ abgekürzt. Eine andere Gruppe der Befragungsteilnehmenden lässt sich unter dem Deutungsmuster „Fokussierung auf die Chancen einer Zusammenarbeit“ (vgl. Kap. 4.2.2) subsumieren. Dieses Deutungsmuster wird im Fließtext zur besseren Lesbarkeit „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“ genannt. Interviewte mit diesem Muster sehen eine Chance in der Innovationskraft des Unternehmens C (vgl. Kap. 4.2.2.1) sowie die Notwendigkeit einer gelingenden Koordination der Arbeitsteilung (vgl. Kap. 4.2.2.2).

Für Probleme in der Zusammenarbeit finden manche Befragungsteilnehmende bestimmte Personengruppen, welche für die Schwierigkeiten verantwortlich gemacht werden, wie beispielsweise das Management (vgl. Kap. 4.3.1), die chinesische Politik und deren Gesetze (vgl. Kap. 4.3.2) oder ein von ihnen empfundener geringer Stellenwert der Kooperation im Unternehmen A (vgl. Kap. 4.3.3). Das Deutungsmuster „Sündenböcke finden und verantwortlich machen“ (vgl. Kap. 4.3) wird im Folgenden nur als „Sündenböcke finden“ bezeichnet. In Kap. 4.4 werden zwei Lager beschrieben: Manche Befragungsteilnehmenden haben das Deutungsmuster, dass die Zusammenarbeit vorbelastet und „historisch“ geprägt sei. Dieses Deutungsmuster wird im Folgenden „Historische Prägung“ genannt (vgl. Kap. 4.4.1). Eine andere Gruppe der Interviewten hat das Deutungsmuster „Lessons learned sind möglich“ (kurz: „Lessons learned“) und geht davon aus, dass voneinander zu lernen möglich und notwendig sei (vgl. Kap. 4.4.2). In der Analyse der Interviews können ein gegenseitiges Verständnis und eine funktionierende Kommunikation – sowohl sprachlich als auch inhaltlich – festgestellt werden (vgl. Kap. 4.5). Dies wird als kooperationsförderlicher Faktor verstanden. Dennoch werden von einigen Schwierigkeiten berichtet, welche zu Störungen in der Zusammenarbeit führen. Die Interviewteilnehmenden nehmen in ihren Erzählungen ein nationalstaatliches Kulturverständnis an und beschreiben, inwiefern sich eine chinesische von einer deutschen Kultur unterscheidet und welchen Einfluss dies auf die Zusammenarbeit hätte (vgl. Kap. 4.6). In Kapitel 4.7 werden abschließend die Limitationen dieser empirischen Erhebung dargestellt.

4.1 Das Forschungsfeld

Im Folgenden wird der deutsche OEM als Unternehmen A bezeichnet; das Joint-Venture-Unternehmen mit Sitz in der VR China, an welchem Unternehmen A und dessen Mutterkonzern eine prozentuale Beteiligung haben, als Unternehmen C. Der deutsche Mutterkonzern wird als Unternehmen B bezeichnet. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen A und Unternehmen C steht im Fokus der Erhebung. Das Joint-Venture-Unternehmen, mit welchem Unternehmen A und B bereits seit einigen Jahren zusammenarbeiten und das seinen Sitz in der VR China hat, wird als Unter-

nehmen D bezeichnet. Die Unternehmensbezeichnungen und die Beziehung der Unternehmen zueinander werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

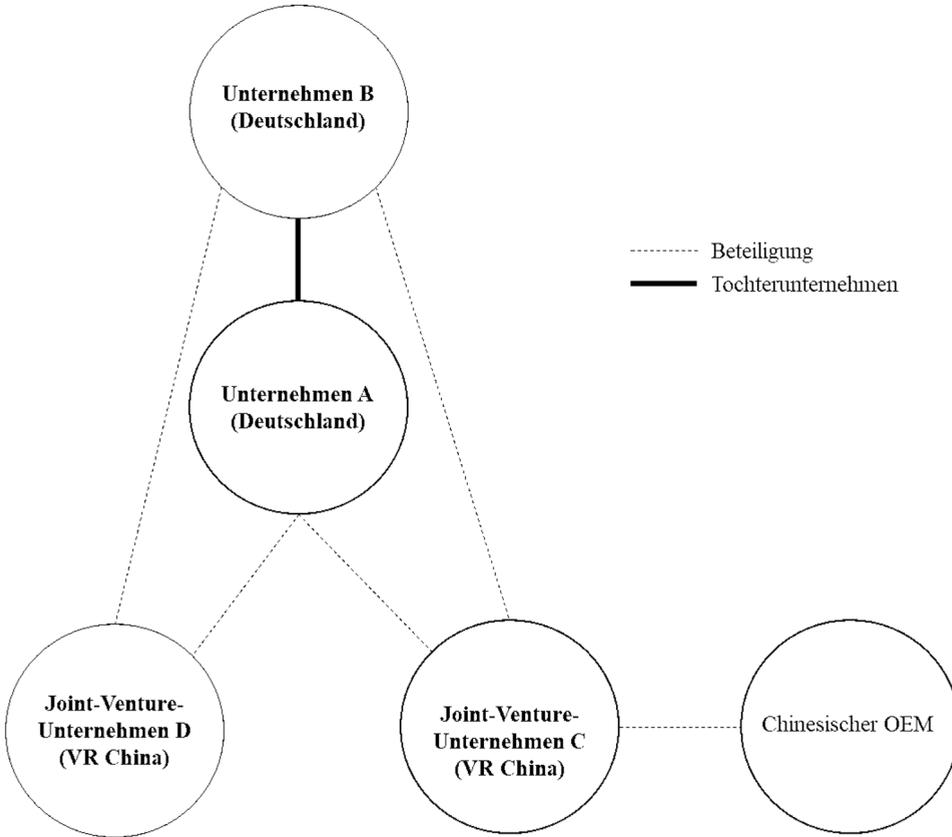


Abbildung 30: Bezeichnungen für die beteiligten Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung nach unternehmensinternen Dokumenten)

Die TE steht im Fokus der Kooperation und der empirischen Erhebung, denn es ist jener Geschäftsbereich, dessen Zusammenarbeit mit dem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen am engsten ist. Der Geschäftsbereich stellt ein interdisziplinäres Anwendungsfeld dar, in welches u. a. Vertretende aus Informatik und Wirtschaftswissenschaften, Psychologinnen und Psychologen und v. a. Entwicklungsingenieurinnen und -ingenieure um die Balance zwischen effektiver und effizienter Ausarbeitung entlang des PEPs ringen. Im Rahmen der Kooperation ist dieser Geschäftsbereich im Zentrum der Betrachtung, nicht nur, weil dort gemeinsam Fahrzeugprojekte entwickelt werden und dafür zahlreiche Tätigkeiten aufeinander abzustimmen sind, sondern auch, weil all dies einen hohen Koordinations- und Kommunikationsaufwand nach sich zieht. Während im Personalwesen Entsenderichtlinien und im Geschäftsbe-

reich der Beschaffung das Common Sourcing⁹⁶ regelt, welche Aufgaben welches Unternehmen zu erledigen hat (vgl. unternehmensinterne Dokumente), gilt es, die Arbeitsteilung in der TE zunächst einmal auszuarbeiten. Hierbei kommt es zu einer Verlagerung von Tätigkeiten, die zunächst im Unternehmen A stattgefunden haben und nun im Unternehmen C abgearbeitet werden sollen. Durch diese Verlagerung von Entwicklungsumfängen in ein chinesisches Joint-Venture-Unternehmen stellen sich neue Herausforderungen an die Mitarbeitenden sowie an die bisher formulierten Arbeitsprozesse: Prozesse und Zusammenarbeitsmodelle müssen neu koordiniert, abgestimmt und die Agierenden informiert werden, es gilt sicherzustellen, dass beide Unternehmen kompatible IT-Systeme verwenden und alle anstehenden Tätigkeiten im PEP aufgeteilt werden (vgl. auch Kap. 2.5). Die TE stellt dabei das Herzstück der Unternehmen dar, weil dort die zukünftigen Produkte und deren Anforderungen definiert, Bauteile entwickelt und konstruiert werden. Soll dies nun auf zwei Unternehmen aufgeteilt werden, stellt dies eine große koordinative Aufgabe dar.

Mit der Beteiligung an einem deutsch-chinesischen Joint Venture in der VR China stand das deutsche Unternehmen (Unternehmen A) zunächst vor der Frage, wie eng die Zusammenarbeit mit dem zweiten Joint-Venture-Unternehmen (Unternehmen C) gestaltet werden kann. Es eröffnete sich auf der einen Seite die theoretische Möglichkeit einer engen Zusammenarbeit, bei welcher beispielsweise Zweiergruppen gebildet werden, welche sich aus einer/einem deutschen und einer/einem Joint-Venture-Mitarbeitenden aus der jeweils gleichen Fachabteilung zusammensetzen. Diese interkulturellen und unternehmensübergreifenden Teams hätten dann die Aufgabe gehabt, ein neues Fahrzeug ab der Anforderungsdefinition an – ergo den ersten Schritten, die bei einer Fahrzeugentwicklung anstehen – technisch zu entwickeln. Dies entspräche einer engen Zusammenarbeit ohne Konkurrenzgedanken, welcher die Weitergabe von Informationen hindern könnte. Eine derart enge Zusammenarbeit könnte nur bei völliger Transparenz der Informationen und Daten möglich gemacht werden. Auf der anderen Seite der Optionen stand die Möglichkeit, die technische Produktentwicklung vollständig im Unternehmen A stattfinden zu lassen und lediglich die Produktion und den Vertrieb in das Unternehmen C zu verlagern. Diese Variante erfordert keine enge Zusammenarbeit, denn die zwei Bereiche – Entwicklung und Produktion – würden auf die beiden Unternehmen aufgeteilt werden. Dieses Prinzip der „verlängerten Werkbank“ setzt bei deren Umsetzung keine Übergabe von Entwicklungsdaten voraus, sondern lediglich derjenigen Daten, welche für die Produktion relevant sind.

In der untersuchten Kooperation entscheiden sich die beiden Unternehmen für einen Mittelweg und handeln gemeinsam ein Zusammenarbeitsmodell sowie zahlreiche Arbeitsprozesse aus, welche die Arbeitsteilung und die jeweilige Verantwortung für die Tätigkeiten in der TE und den anderen Geschäftsbereichen beschreiben. Die Zusammenarbeitsmodelle werden dabei auf unterschiedlich detaillierter Betrachtung

96 Common Sourcing ist eine Vergabestrategie und bedeutet eine Volumenbündelung zwischen verschiedenen Beschaffungsmärkten. Durch gemeinsame, marktumspannende Anfragen gleicher bzw. ähnlicher Bauteile können letztendlich dadurch, dass eine größere Menge angefordert wird, Vergünstigungen generiert werden.

tungsebene dargestellt. Wird die Zusammenarbeit auf eher undetaillierter, schematischer Ebene beschrieben, ergeben sich unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse von mehreren Unternehmen, wie dies u. a. in Abb. 31 dargestellt wird. Auf einer etwas detaillierteren Ebene lässt sich die prozentuale Quantität der Aufgaben darstellen. Die beiden Unternehmen einigen sich auf ein Zusammenarbeitsverhältnis mit einer Arbeitsteilung, bei welcher ca. 80 % der Entwicklung im Unternehmen C und 20 % der Entwicklung im Unternehmen A absolviert werden soll, wobei die Fahrzeugentwicklung nach den Vorgaben des Unternehmens A erfolgt. Die so entwickelten und produzierten Fahrzeuge werden ausschließlich für den chinesischen Markt produziert. Wird zu der Arbeitsteilung auf der Sachebene die zeitliche Komponente des PEPs mitgedacht, lässt sich die Abarbeitung der Arbeit visualisieren (vgl. Abb. 30). Die folgende Abbildung zeigt, dass nach der GSV alle Entwicklungstätigkeiten nicht mehr im Unternehmen A, sondern im Unternehmen C stattzufinden haben und lediglich das Monitoring der Entwicklung sowie die Entwicklung spezifischer Bauteile vom Unternehmen A übernommen werden.

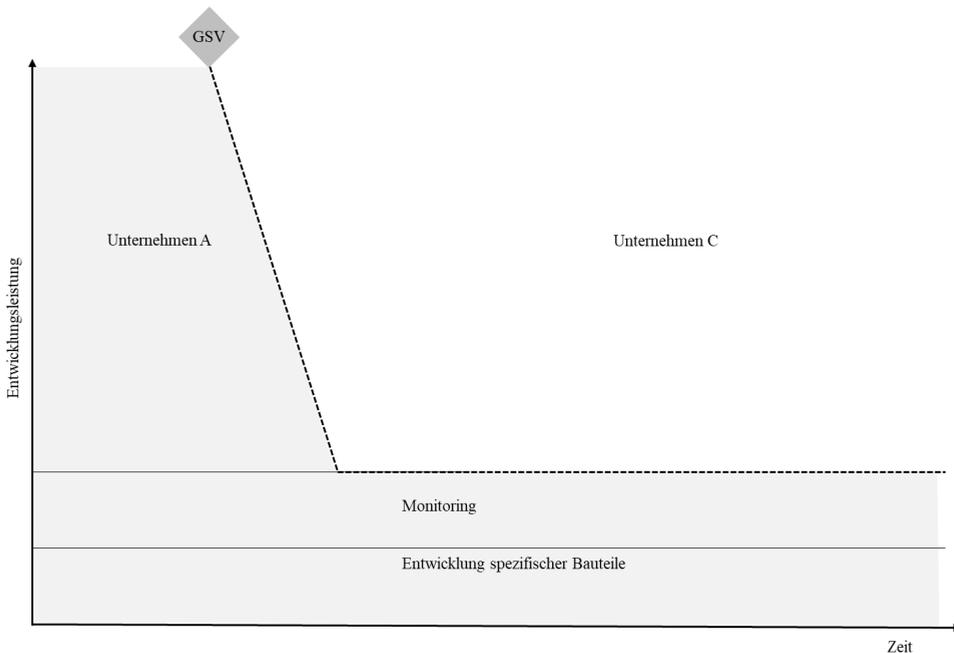


Abbildung 31: Schematische Arbeitsteilung vor und nach GSV (Quelle: eigene Darstellung nach unternehmensinternen Dokumenten)

Die Arbeitsteilung erfolgt dabei nicht im luftleeren Raum, sondern ist – neben Unternehmensinteressen – auch (unternehmens-)politisch und v. a. rechtlich gesteuert. Rechtlicher Einfluss wird v. a. folgender ausgeübt: Auf chinesischer Seite gibt es eine Joint-Venture-Gesetzgebung, welche die Beteiligungsverhältnisse ausländischer Firmen an einem Joint-Venture-Unternehmen mit Sitz in der VR China regelt und wel-

che in den letzten Jahren zugunsten ausländischer Firmen gelockert wurde. Es ist demnach keine zwingende Mehrheitsbeteiligung des chinesischen Unternehmens am Joint Venture mehr notwendig⁹⁷. In Deutschland regelt das Kartellrecht, dass Inhalte mit chinesischen Joint-Venture-Unternehmen nur projektbezogen (in diesem Fall fahrzeugprojektbezogen) ausgetauscht werden dürfen und keine Inhalte aus der Zusammenarbeit mit anderen Joint-Venture-Unternehmen geteilt werden dürfen. Das Joint-Venture-Unternehmen wird demnach nicht wie ein Tochterunternehmen behandelt (Joint-Venture-Unternehmen sind per definitionem keine Tochterunternehmen; vgl. Kap. 2.1.1.2), sondern aus rechtlicher Perspektive wie ein Konkurrenzunternehmen, vergleichbar mit anderen OEMs. Der Konkurrenzgedanke wird zudem durch die Tatsache beflügelt, dass das Joint-Venture-Unternehmen in der VR China ansässig ist und dort Know-how-Gewinn in der Automobilindustrie auf der staatlichen Agenda steht (vgl. Schüller 2015: 543 ff.; Chunli 2001: 19; Sit; Liu 2000; China Business Update 2001)⁹⁸. Dies bemerken auch die Befragungsteilnehmenden (vgl. u. a. B 11, 71).

Das Unternehmen A ist zu dem Zeitpunkt der Befragung an zwei Joint-Venture-Unternehmen beteiligt, welche jeweils vom Unternehmen B und einem chinesischen OEM gegründet wurden. Die zweite Beteiligung an einem chinesischen Joint Venture startete fast zeitgleich mit dem Beginn dieses Forschungsprojektes. Hier wird die zweite Beteiligung an einem deutsch-chinesischen Joint-Venture-Unternehmen untersucht, welche mit nur einem Prozent gering wirkt, jedoch aus kartell- und steuerrechtlichen Gründen so entschieden wurde und nach Meinung der Befragungsteilnehmenden keine Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat (vgl. u. a. B 8, 70–83; B 9, 111–126; B 11, 90–99). Zwei Befragungsteilnehmende sind jedoch der Meinung, das Unternehmen A hätte aufgrund der geringen Beteiligung am Unternehmen C einen zu geringen Einfluss auf dieses (vgl. B 2, 148; B 9, 145–158). Folgende Abbildung zeigt die Beteiligungsverhältnisse der Unternehmen A, B, C und D. Unternehmen A ist das Tochterunternehmen von Unternehmen B, wobei beide Unternehmen eine prozentuale Beteiligung am Unternehmen C haben (1% und 49%). Das Joint-Venture-Unternehmen C wurde von Unternehmen B und einem chinesischen OEM gegründet (vgl. Abb. 31).

97 Minderheitsbeteiligungen waren bis vor Kurzem in der VR China verpflichtend, bei Joint Ventures in Form einer ausländischen Beteiligung die Regel und wurden mittlerweile jedoch mit dem neuen Investitionsgesetz von 2019 aufgehoben (vgl. Fechtner 2006: 76; Perlit; Seger 2003: 532). Die Regelung tritt ab 01.01.2020 in Kraft, wodurch es keine Anteilsbeschränkung für ausländische Unternehmen mehr gibt (Koty 2019).

98 Mit dem Beginn der sozialistischen Marktwirtschaft definierte man eine Reihe von Schlüsselindustrien, zu denen auch die Automobilindustrie gehörte. Mithilfe eines Investitionskataloges wurden gezielt Auslandsinvestitionen und somit Know-how in die Schlüsselindustrie gelenkt (vgl. Schüller 2015: 543 ff.). Im Jahr 1994 verabschiedete die chinesische Regierung erstmals einen Plan für die Automobilindustrie, welcher sich zum Ziel setzte, mithilfe von ausländischen OEMs eine eigene autonome Automobilindustrie aufzubauen (vgl. Chunli 2001: 19 ff.). Während der 9. Jahresplan (1996–2000) lediglich den Aufbau der Automobilindustrie manifestierte, stand im Zentrum des 10. Jahresplans (2001–2005) die Gewinnung von technischem Know-how sowie die Restrukturierung der zahlreichen kleinen ineffizient produzierenden OEMs, um internationaler Konkurrenz auf Augenhöhe begegnen zu können (vgl. ebd.: 21 ff.). Ziel der chinesischen Regierung ist es dabei, „eine eigene Teileindustrie zu entwickeln und am Ende als selbstständiger Partner an der Neuentwicklung von Technologie teilzuhaben“ (Chunli 2001: 19; vgl. auch Sit; Liu 2000; China Business Update 2001; BFAI 2004). Dieses Ziel wird auch in der Made-in-China-2025-Strategie beschrieben, die neben den Fünfjahresplänen ein wichtiges industriepolitisch-dokument darstellt.

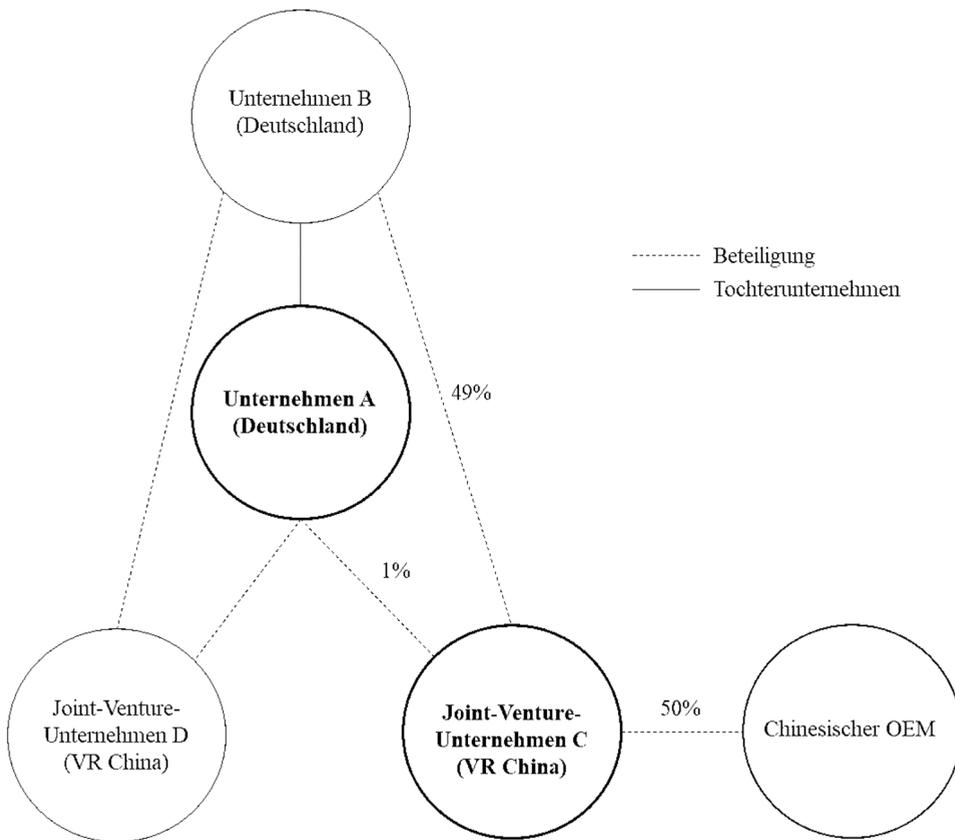


Abbildung 32: Vereinfachte Darstellung der Beteiligungsverhältnisse an der untersuchten Kooperation (Quelle: eigene Darstellung nach unternehmensinternen Dokumenten)

Im Unternehmen C sollen nach Vorgaben des Unternehmens A Fahrzeuge ab einem bestimmten Zeitpunkt im PEP entwickelt, produziert und vertrieben werden, wobei alle Vorgaben, Freigabevoraussetzungen, Lastenhefte etc. vom Unternehmen A kommen. Da die relevanten Vorgaben vom Unternehmen A stammen, ist ein Machtgefälle zwischen den Unternehmen wahrzunehmen. Auf dieses Machtgefälle wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen. Die Zusammensetzung der Mitarbeitenden im Joint-Venture-Unternehmen C wird von einem Befragungsteilnehmenden folgendermaßen beschrieben:

„Man merkt, dass es so drei Gruppierungen gibt [im Unternehmen C]: Die chinesischen [Unternehmen C-]Mitarbeiter, die [Unternehmen B-]Mitarbeiter, die alt eingesessen, dort schon etabliert und mit langer Tradition [im Unternehmen C] sind und die neuen [Unternehmen A Mitarbeitende], die wieder eine neue Arbeitsweise hineinbringen, einen neuen Stil. [...] Das merkt man aber schon, [...] da ist auch ein Unterschied da.“ (B 29, 167).

Dieser Interviewte des Unternehmens C beschreibt seine Wahrnehmung zur Belegschaft seines Unternehmens. Mit den Mitarbeitenden vom Unternehmen A, die im Unternehmen C beschäftigt sind, sind sog. Expats gemeint. Als Expats werden Mitarbeitende bezeichnet, welche vom Unternehmen A für i. d. R. drei Jahre zum Unternehmen C entsendet werden, dort tätig sind, für den Zeitraum der Entsendung einen Joint-Venture-Arbeitsvertrag haben und deshalb auch Mitarbeitende des Unternehmens C sind sowie auch dessen Interessen vertreten sollten. Einige dieser Expats im Unternehmen C haben an der Befragung teilgenommen. Da zwischen dem Unternehmen B und C bereits eine langjährige Unternehmenskooperation besteht, sind auch Expats des Unternehmens B im Unternehmen C tätig. Umgekehrt gibt es auch Residents, welche vom Unternehmen C entsendet werden und im Unternehmen A oder B tätig sind. Mit Residents sind hier Mitarbeitende gemeint, die vom Unternehmen C für mehrere Monate in das Kooperationsunternehmen entsendet werden und dort vor Ort tätig sind. Das Unternehmen C wünschte laut dem Forschungstagebuch, dass diese Residents Know-how vom Unternehmen A ins Unternehmen C tragen, um damit die Zusammenarbeit im Allgemeinen zu verbessern (vgl. Forschungstagebuch 09.10.2019; 18.05.2020). An der Beschäftigung von Residents sieht das Unternehmen A allerdings keine Notwendigkeit. Diese Situation stellt die Grundlage einiger Diskussionen zu Beginn der Zusammenarbeit dar.

Einige der Expats beklagen sich in den Gesprächen über schlechte Arbeitsbedingungen, die dazu führen, dass die Expats nicht richtig arbeitsfähig seien. Die Raumausstattung im Unternehmen C sei mangelhaft (vgl. B 31, 211), die Drucker dürften von Expats nicht verwendet werden (vgl. B 55, 24), WLAN sei für Expats teilweise nicht funktionstüchtig (vgl. B 31, 193), die Mitarbeitenden hätten z. T. schlechte, alte PCs (vgl. B 31, 217) und für notwendige IT-Systeme gäbe es zu wenige Zugänge (vgl. B 30, 133; B 55, 25). Dies empfinden sie als bewusste Einschränkung ihrer Arbeitsfähigkeit seitens des Unternehmens C. Die Vertragskonstellation der Expats führt dabei zu unterschiedlichen Situationen. Zum einen beklagen sich manche Expats, dass die Personalabteilung des Unternehmens A (ergo des früheren sowie nach den drei Entsendungsjahren auch zukünftigen Arbeitgebers) nicht gewillt sei, sich für die Expats einzusetzen, z. B. bzgl. weiterer Karriereschritte, Weiterentwicklungsmaßnahmen oder Vergütung. Zum anderen sei nicht geklärt, wer für welche Anliegen der Expats zuständig sei. Auch die Wiedereingliederung dieser Mitarbeitenden nach den drei Jahren der Entsendung sei laut dem Forschungstagebuch ein heikles Thema. Manche Expats sind besorgt darüber, was nach Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen A geschehe und in welcher Abteilung diese aufgenommen werden würden (vgl. Forschungstagebuch, 17.01.2020). Da diese Expats die Interessen ihres Arbeitgebers, also die des Unternehmens C vertreten, äußert ein Mitarbeitender des Unternehmens A die Sorge, dass diese „uns meinungsmäßig [...] auseinanderbringen“ (Forschungstagebuch, 27.04.2020). Die Expats im Unternehmen C befinden sich folglich zwischen den Stühlen: Während sie befristete Angestellte im Unternehmen C sind, werden sie dort dennoch nicht als vollwertige Mitarbeitende behandelt und von den Mitarbeitenden des Unternehmens A z. T. wie Mitarbeitende der Konkurrenz behandelt.

Dennoch sei der Wunsch, einen Expatvertrag zu bekommen, bei den Mitarbeitenden beider Unternehmen hoch, da ein Auslandsaufenthalt meistens auch einen Karriere-sprung mit sich bringe.

4.2 Zwischen Kooperation und Konkurrenz

„Da ist nicht immer Miteinander,
da ist auch manchmal Konfrontation.“ (B 24, 31)

In der Auswertung der Interviews finden sich einige Argumentationen, die zur eigenen Positionierung der Teilnehmenden auf dem Kontinuum zwischen Kooperation und Konkurrenz herangezogen werden. Die Positionierung unterscheidet sich von Interviewten zu Interviewten. Während manche Befragten auf inhaltlicher Ebene unterscheiden und die Zusammenarbeit auf Projektarbeitsebene als sehr gut empfinden, allerdings die Verhandlungen mit dem Kooperationsunternehmen als sehr hart empfinden (vgl. B 24, 20–35), sind andere Interviewte begeistert von den Mitarbeitenden des Kooperationsunternehmens und deren fachlichem Wissen. Manche Befragungsteilnehmenden sehen die Kooperation kritisch, beteuern die Notwendigkeit eines Know-how-Schutzes und weisen auf rechtliche Rahmenbedingungen hin, welche das Kooperationsunternehmen als Wettbewerber verstehen lassen. Diesem zuletzt genannten Lager widmet sich das Kapitel 4.2.1. Die Kooperationsbefürworter:innen kommen in Kapitel 4.2.2 zu Wort.

4.2.1 Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“

Die untersuchte Kooperation stellt nicht für alle Mitarbeitenden eine Zusammenarbeit im eigentlichen Sinne dar. Ein Interviewter beschreibt, dass bis zur GSV von Zusammenarbeit nicht die Rede sein könne, sondern die gemeinsamen Tätigkeiten von „harten Verhandlungen“ (B 9, 29) geprägt seien. In den Interviews wird deutlich, dass die beiden Unternehmen durch die gemeinsame Zusammenarbeit zwar die gleichen Ziele verfolgten, jedoch – im wahrsten Sinne – auf Kosten des Kooperationsunternehmens: „Jeder will Geld verdienen – möglichst viel“ (B 2, 108). Nach dem Forschungstagebuch sei das übergeordnete Ziel der beiden Unternehmen A und C, Gewinn zu erwirtschaften: „Was nichts kostet, ist nichts wert“ (Forschungstagebuch, 30.11.2020), so drückt es ein Mitarbeitender im Unternehmen A aus, der damit die von ihm empfundene Einstellung der Mitarbeitenden im Unternehmen C beschreibt. Dabei sei aus Sicht der Befragungsteilnehmenden das Unternehmen A auf das Unternehmen C angewiesen, u. a., weil dieses die wichtigen Kontakte zu der politischen Vertretung in der VR China aufbauen könne, welche für wichtige Abläufe (u. a. Vertrieb, Homologation und (Bauteil-)Freigaben) notwendig seien (vgl. Forschungstagebuch, 29.01.2019) oder sich bei örtlicher Gesetzgebung und Behördenzuständigkeiten besser auskenne (vgl. Forschungstagebuch, 31.01.2019). Umgekehrt sei zudem das Unternehmen C auf A angewiesen, weil dieses mit deren Hilfe das Produktportfolio erweitern wolle. Beide Unternehmen gingen folglich u. a. deshalb eine Kooperation

miteinander ein, um ihre Ziele zu erreichen, wobei eine Zusammenarbeit im Sinne einer gemeinsamen Tätigkeit kein Unternehmensziel darstelle – weder für das Unternehmen A noch für das Unternehmen C.

In dem Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ betrachten sich die Befragungsteilnehmenden der beiden Unternehmen als Konkurrenten. Manche Interviewten des Unternehmens A betrachten die Zusammenarbeit laut dem Forschungstagebuch nicht als partnerschaftlich und hegen Misstrauen gegenüber dem Unternehmen C (vgl. Forschungstagebuch 04.11.2019): Der Charakter der Zusammenarbeit sei „nicht wirklich partnerschaftlich“ (B 37, 27), es gäbe „ein großes Misstrauen“ und „irgendwelche Ängste“ (B 4, 16) vor zu vielen Terminen oder Anforderungen im Zuge des Zusammenarbeitsmodells bei der Belegschaft des Unternehmens C (vgl. auch B 1, 6–8). Ein Beispiel aus dem Forschungstagebuch, welches die Auswirkung des Misstrauens auf den Arbeitsalltag greifbar machen kann, ist der Mitarbeitende des Unternehmens A, welcher Chinesisch gelernt hat und sich – obwohl nicht eingeladen – zu einer Videokonferenz hinzusetzt, von den anderen Konferenzteilnehmenden im Unternehmen C unbemerkt, da außerhalb des Sichtfelds. Dort übersetzt dieser für die deutschen Teilnehmenden die chinesisch gesprochenen Passagen. Die chinesische Belegschaft tauscht sich gerne nach einem offiziellen Agendapunkt auf Chinesisch aus mit der Annahme, die deutsche Belegschaft verstehe sie dabei nicht. In diesen Besprechungen würden die Aussagen der deutschen Belegschaft bewertet und eine Strategie für die weitere Verhandlungsweise entwickelt. Durch die Übersetzung hören die Mitarbeitenden des Unternehmens A die Argumentationskette ihrer chinesischen Kolleginnen und Kollegen und erhofften sich dadurch Erkenntnisse über deren Denkweise (vgl. Forschungstagebuch, 20.09.2019).

Nicht nur unterschiedliche Kooperationsziele und Misstrauen zwischen den Mitarbeitenden der beiden Unternehmen sind bei den Befragungsteilnehmenden mit diesem Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ zentrales Thema. Im Forschungstagebuch ist eine Ausdrucksweise von Mitarbeitenden des Unternehmens A zu finden, welche deren nicht-wertschätzende Einstellung gegenüber den Mitarbeitenden des Unternehmens C evident werden lässt: „Ganz blöd sind die Chinesen ja auch nicht!“ (Forschungstagebuch, 25.03.2020); das Unternehmen C solle „dazu erzogen werden“ (Forschungstagebuch, 07.04.2020), nach dem Willen des Unternehmens A zu handeln. Derartige Aussagen deuten darauf hin, dass nicht auf Augenhöhe zusammengearbeitet wird, sondern von oben herab eine Machtposition geltend gemacht werden soll. Dabei versucht das Unternehmen A, seinen Willen durchzudrücken, wie folgender Dialog zeigt:

Interviewer: „[...] ist es da eher so, dass [das Unternehmen A] auf das [Unternehmen C] zugeht und...“.

B 37, 19: „Nein! Überhaupt nicht, [...]“

„Die spielen uns gegeneinander aus“

Manche Interviewte des Unternehmens A beschreiben die Mitarbeitenden des Unternehmens C als sehr fordernd (vgl. B 29, 29), die Zusammenarbeit sei „unangenehm einseitig“ (B 13, 197), es würde „viel Druck“ (B 54, 4) durch „Deadline-Setzen“ (B 54, 26) ausgeübt und sich „aggressiv“ (ebd.) verhalten. Ferner sei zu wenig Vertrauen da, wie die folgende Aussage untermauert:

„[...] dass es bei [Unternehmen B] ein latentes Misstrauen gegenüber dem Joint-Venture-Kooperationspartner gibt und das spiegelt sich schon auch in der Zusammenarbeit und Arbeitsweise wider. Wenn man ein Projekt auf die Straße bringen will, ist Zusammenarbeit notwendig und für Zusammenarbeit gehört halt auch ein gewisses Vertrauen dazu [...] und was man halt jetzt schon an verschiedenen Projekten merkt, dass dieses Vertrauen nicht da ist“ (B 1, 6–8).

Weiter drückt der Interviewte die Wahrnehmung einer Wettbewerbssituation folgendermaßen aus: „Wir schenken ihnen nichts, und die schenken uns nichts“ (B1, 58). Während ein Teil der Befragungsteilnehmenden beschreibt, wie das Unternehmen A dem Unternehmen C den eigenen Willen aufzudrängen versucht, sehen andere eher die Gefahr, dass nur das Unternehmen C seine Ziele erreicht und das Unternehmen A leer ausgeht. Ein Befragter des Unternehmens A beschreibt ausführlich, inwiefern die Mitarbeitenden des Unternehmens C in ihrer Arbeitsweise denen des Unternehmens A überlegen seien. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmen C alle Ziele zu erreichen scheint. Von Partnerschaft und gemeinsamer Zielerreichung scheint die Kooperation nicht geprägt zu sein, wie das folgende Zitat zeigt:

„Handlungsbedarf besteht in erster Linie in der Abstimmung zwischen den einzelnen Bereichen [des Unternehmens A]. [Das Unternehmen C] tut das und spielt uns auch immer wieder gegeneinander aus. Das ist ein wichtiger Punkt. Des Weiteren stelle ich fest, dass die Kollegen [des Unternehmens C] in der Positionierung ihrer Verhandlungspartner einfach mehr Know-how aufweisen als [diejenigen des Unternehmens A]. [...]. Als Nächstes stelle ich fest, dass [das Unternehmen C] wesentlich stärker kostenoptimiert und kostenorientiert arbeitet als [das Unternehmen A]. Des Weiteren stelle ich fest, dass [das Unternehmen C], was die Verhandlungen angeht, wesentlich geschickter zu agieren scheint. Das heißt, fast alle Wünsche, die [das Unternehmen A] geäußert hat, wurden eigentlich komplett abgeschmettert. Zumindest im Bereich, den ich überblicken kann. Die Ziele, die wir uns gesteckt haben, wurden nicht erfüllt, zum größten Teil nicht erfüllt. Ich habe den Eindruck, [das Unternehmen C] hat seine Ziele fast vollständig erfüllt. Was kann ich da noch sagen“ (B 26, 1–13).

Dieser Interviewte sieht die Kooperationsziele seines Unternehmens nicht erfüllt und sieht die Gefahr, dass durch die geschicktere Verhandlungstaktik des Unternehmens C gegeneinander ausgespielt wird. Die Mitarbeitenden des Unternehmens C stellten „sehr viele Forderungen“ (B 19, 101), verhandelten „geschickter“ (B 26, 23) als die eigenen Mitarbeiter:innen (vgl. ebd.; B 26, 31), es würde „Drohpotenzial“ (B 19, 121) gesucht und gefunden sowie versucht, sich gegenseitig „weh“ (B 19, 95) zu tun (vgl. B 19, 92–109, 116–125). Dabei dürfe der deutsche Gesprächspartner „das Gesicht verlieren, der Chinese darf es aber nicht“ (B 19, 91; vgl. B 19, 165). Die Verhandlungen seien so schwierig, da beide Parteien unterschiedliche Interessen verfolgten (vgl. B 11, 71).

4.2.1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen als Ursache für Wettbewerbscharakter

Eine Gruppe der Befragungsteilnehmenden sieht ihre Argumentation, das Joint-Venture-Unternehmen sei wie ein Mitbewerber zu behandeln, durch die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen untermauert. In Informationsdokumenten für die Mitarbeitenden des Unternehmens A ist Folgendes nachzulesen:

„Es besteht keine Konzernstruktur zwischen [Unternehmen A] und [Unternehmen C]. Das [Unternehmen C] steht im Wettbewerb mit [Unternehmen A] und [Unternehmen B], beide chinesische Joint Ventures [Unternehmen C und D] stehen untereinander im Wettbewerb. Deshalb ist das Joint Venture als Dritter analog zu anderen OEMs anzusehen“ (unternehmensinternes Dokument).

Zeitgleich – und das wird an dieser Stelle im Dokument nicht genannt – soll jedoch zusammen ein Kooperationsziel erreicht werden: Fahrzeuge sollen auf die Straße gebracht werden, d. h. nach vorgegebenen Prämissen entwickelt, produziert und vertrieben werden. Dazu braucht es Arbeitsteilung und für Arbeitsteilung braucht es eine Datenübergabe. Dass das Joint-Venture-Unternehmen wie andere OEMs zu behandeln sei, stellt allerdings einen Satz dar, der in diversen Zusammenhängen von den Mitarbeitenden des Unternehmens A wiederholt wird, und impliziert, dass das Joint-Venture-Unternehmen C als Konkurrenz zu behandeln sei und weniger als Kooperationsunternehmen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden als Grund dafür genannt, warum manche Mitarbeitenden des Unternehmens A der Überzeugung sind, das Unternehmen C sei als Konkurrenzunternehmen zu betrachten. Eine Zusammenarbeit mit einem chinesischen Joint-Venture-Unternehmen ist kartellrechtlich relevant und muss, um nach rechtlichen Gesichtspunkten korrekt ablaufen zu können, entsprechend koordiniert werden. Auswirkungen haben diese gesetzlichen Rahmenbedingungen vorwiegend deshalb, weil diese laut den Befragungsteilnehmenden nicht bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt seien. Die Unwissenheit und Unsicherheit der Mitarbeiter:innen zu Compliance-, Kartellrecht und Know-how-Schutz-Themen beklagen überwiegend die Mitarbeitenden des Unternehmens C, da diese auf eine Datenübergabe angewiesen seien, um an der Bauteilentwicklung weiterarbeiten zu können. Sind sich jedoch die Mitarbeitenden des Unternehmens A nicht einig darüber, ob es rechtlich in Ordnung sei, Daten zu übergeben, verzögere sich die Datenübergabe. 13 % aller Befragungsteilnehmenden nennen explizit die Unwissenheit bzgl. dieser Themen als Grund für die zögernde Datenübergabe. Über die verzögerte Datenübergabe beklagen sich v. a. die Mitarbeitenden des Unternehmens C. Die folgende Abbildung zeigt die Argumentationskette mit Zitaten, die überwiegend von diesen Mitarbeitenden stammen und den Umgang der Agierenden mit dem Informationsmangel zu Compliance-Themen darstellen. Bei Unsicherheit reagierten diejenigen Mitarbeitenden mit dem Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ mit Vorsicht und würden keine Daten übergeben. Diese Vorsicht wirkte sich jedoch nicht nur auf den Datentransfer aus, sondern auch auf die Koordination im Allgemeinen. So umfasse sie auch das Abstimmen von Terminen, die Weitergabe von Informatio-

nen zu Organigrammen oder des PEP-Aufbaus oder andere Dokumente, die elementar für eine gelingende Zusammenarbeit seien.

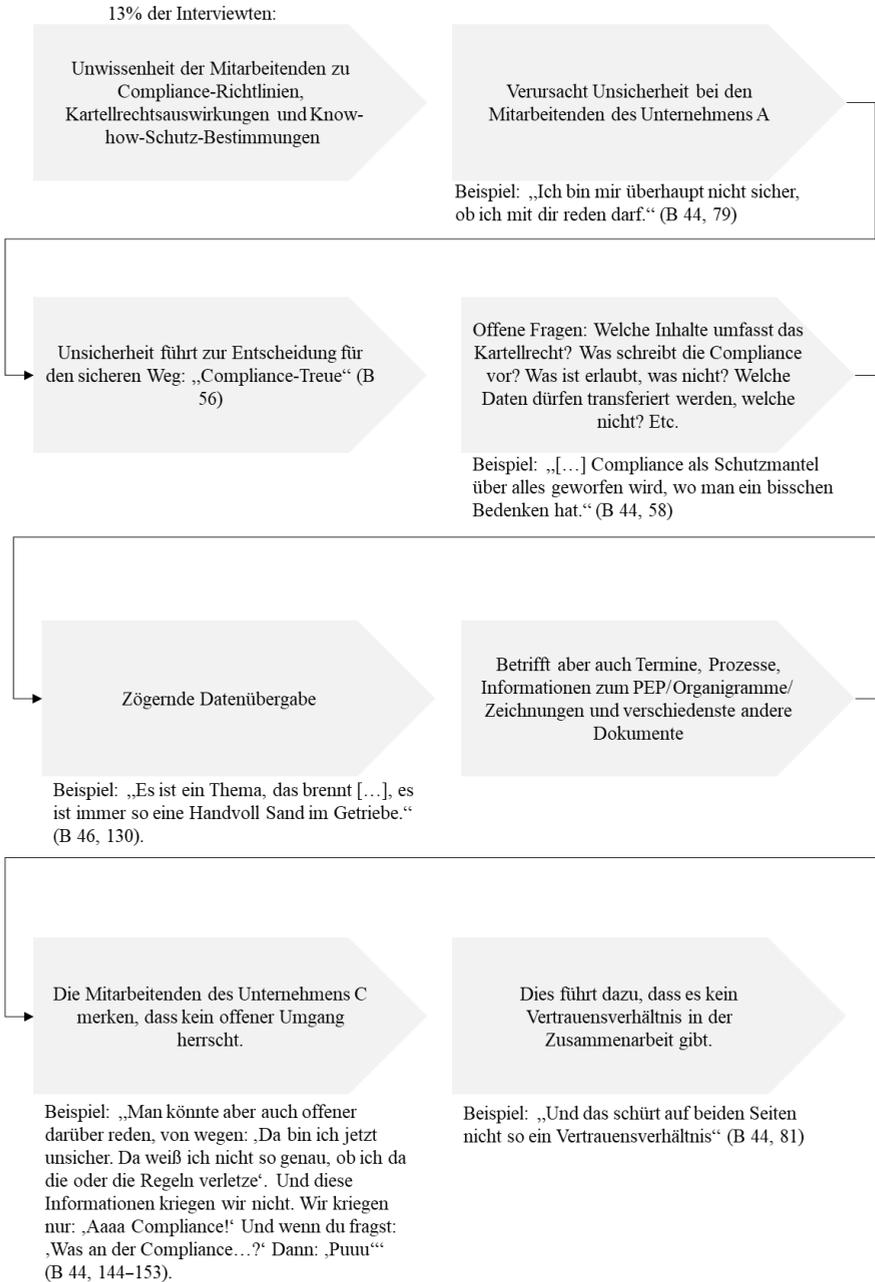


Abbildung 33: Aussagen zu den Auswirkungen von Compliance und Kartellrecht (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

Bereits das Zustandekommen der Kooperation ist nicht frei von rechtlichen Bestimmungen, wie das folgende Zitat aus der Perspektive eines Mitarbeitenden im Unternehmen A zeigt:

B 19, 105–107: „Die brauchen uns genauso wenig. Wenn das Gesetz nicht wäre, würden wir sie ja auch nicht brauchen. Wir können auch selbst Autos bauen. [Das Unternehmen C] kann selbstständig Autos bauen und brauchen das nicht.“

Interviewerin: „Das ist also eine gesetzlich geschaffene, gezwungene Zusammenarbeit und nicht wirklich freiwillig oder frei gewählt?“

B 19, 111: „Nein, genau.“

Die Kooperation ist also aufgrund von rechtlichen Bestimmungen zustande gekommen; eine Partnerwahl aufgrund von unternehmensspezifischen Eigenschaften hat demnach nicht stattgefunden, die Kooperation wurde vielmehr von oben vorgegeben und ist ein Mittel zum Zweck: Es müssten zusammen mit dem Unternehmen C Fahrzeuge gebaut werden, weil sonst der Zugriff auf den chinesischen Markt verwehrt bliebe⁹⁹.

4.2.1.2 „Know-how-Schutz“ oder Arbeitsteilung?

Befragungsteilnehmende mit dem Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ stehen einer Datenübergabe im Zuge der Arbeitsteilung äußerst kritisch gegenüber und sind von der Vorstellung, wertvolle, Know-how-haltige Daten an die Konkurrenz zu schicken, nicht begeistert. Diese Interviewten setzen sich für Know-how-Schutz ein. Die Positionierung der Befragungsteilnehmenden des Unternehmens zwischen Konkurrenz und Kooperation spiegelt sich hier wider: Soll kooperiert werden, wird auch eine Datenübergabe notwendig; wird das Unternehmen C als Konkurrenzunternehmen betrachtet, sollen aufgrund des Know-how-Schutzes so wenig Daten wie möglich übergeben werden. Über eine Lücke im Know-how-Schutz durch den Transfer von technischen Daten wird sich empört geäußert (vgl. u. a. B 2, 118). Die Interviewteilnehmenden erzählen von unterschiedlichen Gründen für die Verzögerung der Datenbereitstellung: Ein Grund scheint zu sein, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens A es aus der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen D anders ge-

⁹⁹ Bis 2021 dürfen ausländische OEMs nur in Joint Ventures in der VR China produzieren (Joint-Venture-Zwang). Von der chinesischen Regierung wurde die Pflicht eingeführt, um die inländische Automobilindustrie mithilfe des ausländischen Kapitals und Know-hows zu fördern. Der Zwang zur Kooperation mit einem chinesischen Partnerunternehmen ist dabei eine Maßnahme gewesen (vgl. Kaspersk et al. 2006: 33 ff.). Das neue Investitionsgesetz für sino-ausländische Unternehmenskooperationen wurde am 15. März 2019 verabschiedet, trat am 01.01.2020 in Kraft und stellt das neue Leitdokument für die Regelung der Aktivitäten ausländischer Investitionen in China dar. Dabei ersetzt es die zuvor gültigen Gesetzgebungen des *Wholly Foreign-Owned Enterprises Law* (WFOEs), des *Sino-Foreign Equity Joint Ventures Law* (EJV) und des *Sino-Foreign Contractual Joint Ventures Law* (CJV). Dieses Investitionsgesetz bringt weiterhin einige weitreichende Änderungen der Organisationsform ausländischer Unternehmenskooperationen in China mit sich. Artikel 42 legt weiterhin fest, dass mit Inkrafttreten des neuen Investitionsgesetzes am 01.01.2020 die alten Joint-Venture-Gesetzgebungen gleichzeitig aufgehoben werden (vgl. Koty 2019).

wohnt seien (vgl. u. a. B1, 14 ff.). Die Verwendungsbeschränkung der Lieferanten¹⁰⁰ sei zudem ein Grund (vgl. u. a. B56, 10; B5, 105; B25, 187; B29, 23), genauso wie der geringe Stellenwert der Kooperation mit dem Unternehmen C im Unternehmen A (vgl. B 25, 278–313; B7, 17; vgl. Kap. 4.3.3). Die Aufbereitung der Daten zu dem Zweck des Know-how-Schutzes kostete ebenfalls Zeit (vgl. u. a. B5, 101).

In den Interviews wird deutlich, dass bei der Datenübergabe sowohl die Zeit bis zur Datenübergabe als auch die Qualität der Daten bei der Datenübergabe eine wichtige Rolle für das Vertrauen zwischen den Kooperationsunternehmen spielt (vgl. B 19, 192–199; B1, 114–116; B20, 124–141) – so argumentieren die Befürworter:innen der Datenübergabe. Vertrauen wiederum stelle die Basis für die Zusammenarbeit dar (vgl. u. a. B 1, 6–8; B 41, 163, 178–185; B 44, 71; B 2, 37–42). Interviewte der Gegenposition sind der Meinung, die Datenübergabe solle koordiniert erfolgen, anderenfalls bestünde die Gefahr der Weitergabe von sensiblen Daten auf Anfrage von Mitarbeitenden des Unternehmens C. Im Rahmen des Datenbereitstellungsprozesses sei es bedeutend, das technische und das prozessuale Know-how des Unternehmens A nicht dem Unternehmen C preiszugeben. Bauteilumfänge könnten zwischen technischen Bauteilen und deren Funktion unterschieden werden – geschützt werden sollten v. a. die Bauteile mit Funktionen sowie die Tools, mit welchen Prozesse umgesetzt werden. An dieser Stelle treffen zwei Argumentationsketten aufeinander, bei welchen auf der einen Seite der Know-how-Schutz steht und auf der anderen Seite das Interesse, zusammen eine Fahrzeugentwicklung zu verwirklichen. Die Hauptgegnerin im Kampf um den Know-how-Schutz scheint nach Meinung einiger Befragungsteilnehmenden die regierende chinesische Partei zu sein, welche die Joint-Venture-Firmen auffordere, Know-how „abzuschöpfen“ (vgl. Kap. 4.2.1.2). Laut dem Forschungstagebuch wird die Frage nicht diskutiert, ob das Unternehmen A auch Know-how vom Unternehmen C abschöpfen könnte (vgl. Forschungstagebuch, 31.01.2019).

Die Argumentation für oder gegen eine Datenübergabe bewegt sich zwischen den beiden Prämissen des Know-how-Schutzes auf der einen Seite, um das eigene Geschäftsmodell¹⁰¹ zu bewahren, und auf der anderen Seite des Need-to-know-Prinzips¹⁰², das überhaupt erst eine Fahrzeugentwicklung möglich macht. Während manche Befragungsteilnehmer:innen im Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ mit dem Know-how-Schutz argumentieren, sehen andere keine Gefahr, wie das folgende Zitat zeigt:

„[Manche sagen:] ‚Die wollen doch nur unser Know-how‘ – aus meiner Sicht: Nee, weil wir haben fast kein Know-how mehr, das die nicht schon haben oder selbst produzieren können [...], die brauchen nicht mehr unser technisches Know-how [...] selbst eine Matrix [...]

100 An der Entwicklung der Bauteile sind zahlreiche Zulieferer beteiligt, welche z. T. eine Verwendungsbeschränkung auf den Produktdaten ihrer Entwicklungsbauteile haben. Das bedeutet, diese Daten dürfen nicht an Dritte, in diesem Fall das Joint-Venture-Unternehmen, herausgegeben werden.

101 Das Geschäftsmodell stellt eine unternehmenssensible Strategie dar und ist zudem für den Kontext nicht weiter relevant, weshalb es im Folgenden nicht näher erläutert wird.

102 Unter dem Need-to-know-Prinzip verstehen die Agierenden im Unternehmen A den Datenaustausch derjenigen Daten, welche für die Erfüllung der Aufgaben gebraucht werden, wobei möglichst kein Austausch von wettbewerbsrelevanten Informationen mit dem Joint-Venture-Unternehmen geschehen sollte: „[...] es werden nur Informationen weitergegeben, die für eine Weiterentwicklung durch den Joint-Venture-Partner notwendig sind“ (unternehmensinterne Dokumente).

können die auch lokal machen, ob sie ihn in 100 % der Qualität und Präzision können oder nur in 98 % der Qualität und Präzision, darüber kann man trefflich streiten. Aber der Zug ist abgefahren.“ (B 9, 250)

Dieser Interviewte ist folglich der Überzeugung, dass Know-how-Schutz nicht mehr nötig sei, da die Joint-Venture-Mitarbeitenden bereits notwendiges technisches Wissen angesammelt hätten, welches sie zur Bauteilentwicklung befähige. Dennoch geht der Interviewte davon aus, dass dies nicht ganz mit der vermeintlich hohen Qualität des Unternehmens A übereinstimmen könne.

4.2.2 Deutungsmuster „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“

Andere Befragte äußern sich im Hinblick auf den Charakter der Zusammenarbeit deutlich anders als in Kap. 4.2.1 dargestellt. Im Gegensatz zu manch anderer Meinung sind die Befragungsteilnehmenden mit dem Deutungsmuster „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“ der Meinung, die Zusammenarbeit sei „partnerschaftlich“ (B 29, 29; vgl. auch B 39, 7) und „vertrauensvoll“ (B 21, 22). Auffallend ist, dass sich überwiegend die Mitarbeitenden des Unternehmens C positiv gegenüber der Zusammenarbeit äußern, während unter denjenigen Befragungsteilnehmenden, die im Unternehmen A tätig sind, die Mehrheit der Kritisierenden vertreten ist. Dennoch gibt es einige Interviewte im Unternehmen A, welche die positiven Eigenschaften des Unternehmens C hervorheben (vgl. auch Abb. 33). Eine Zusammenarbeit sei ausdrücklich erwünscht seitens der Mitarbeitenden des Unternehmens C (vgl. B 54, 8; B 5, 79), weshalb eine Integration des Unternehmens A möglich gemacht wird (vgl. B 57, 27). Die Zusammenarbeit verlaufe insgesamt „sehr gut“ (B 41, 223; B 5, 79); es sei nicht „so richtig schwierig“ (B 47, 203), die „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“ sei „schön“ (B 17, 117), weil man merke, die Belegschaft im Unternehmen C wolle zusammenarbeiten. Die Zusammenarbeit laufe gut, weil die „Arbeitsmoral“ (B 22, 199) da sei. Ein Befragter beschreibt, dass die Zusammenarbeit „relativ gut“ laufe, „weil wir in vielen Dingen einfach dieselben Ziele, Interessen verfolgen“ (B 7, 5). Sie sehen in der Belegschaft des Unternehmens C wertvolle Mitarbeitende. In den Interviews wurden zahlreiche anerkennende Aussagen bzgl. der Arbeitsweise der chinesischen Belegschaft getätigt (vgl. B 22, 195 und 199; B 13, 181; B 14, 5; B 39, 201; B 4, 56–58), wie folgende Aussagen exemplarisch zeigen: „Fachlich sind das [Mitarbeitende des Unternehmens C] Top-Männer hier, fachlich sind sie top. Sie sind sehr schnell, so schnell, ich war echt erstaunt“ (B 39, 201) und „die Kollegen sind sehr, sehr gut, meines Erachtens sehr gut vorbereitet, sehr schnell auch“ (B 4, 56–58). Das Unternehmen C „hat natürlich das Know-how und das hat [es] natürlich auch bewiesen, dass [es mit Unternehmen B ...] Autos bauen [kann], das ist uns allen klar“ (B 11, 105). Folgende Grafik zeigt die von den Befragungsteilnehmenden beider Unternehmen am häufigsten genannten positiven Eigenschaften der Mitarbeitenden des Unternehmens C, wobei im Diagramm zwischen den beiden Unternehmen differenziert wird.

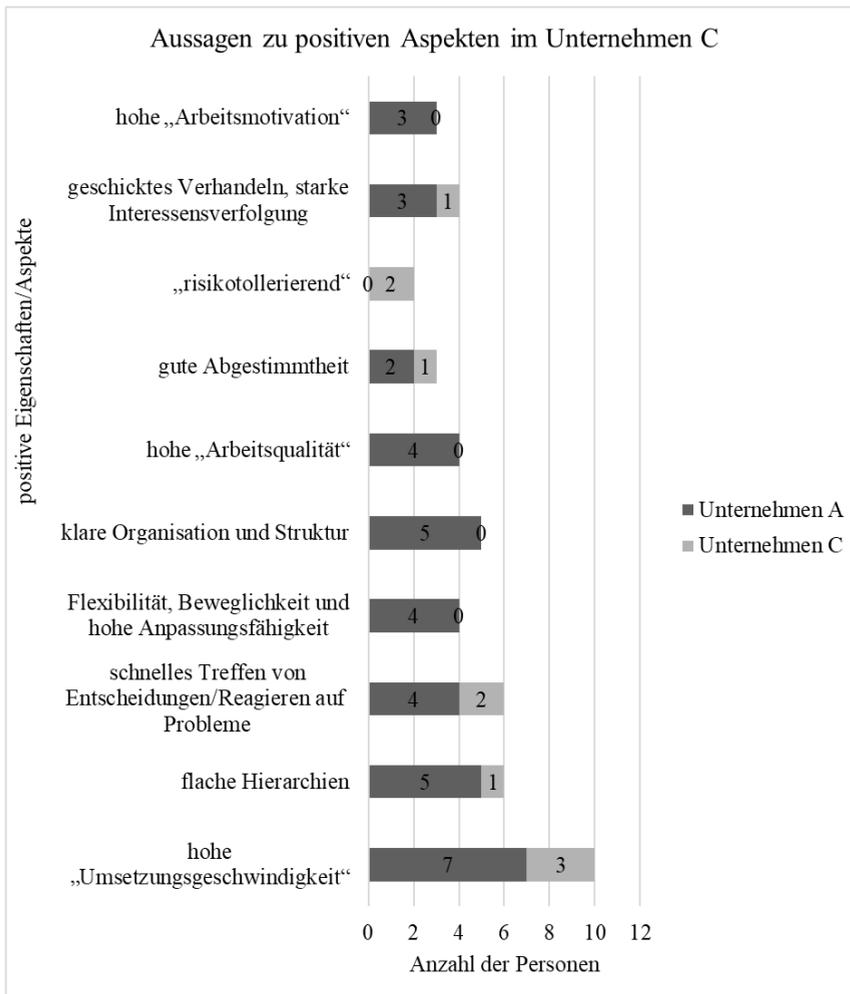


Abbildung 34: Positive Aspekte im Unternehmen C (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

Die positiven Aspekte des Kooperationsunternehmens werden aner kennend genannt. Dass Zusammenarbeit dennoch nicht ohne Meinungsverschiedenheiten stattfinden kann, ist offensichtlich und kann durch das folgende Zitat zusammengefasst werden: „Die Projektarbeit empfinde ich sehr wohl als Zusammenarbeit und auch sehr gut. Die Verhandlung ist halt eine Verhandlung. Da gibt’s politische Spielchen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, um am Ende eine Einigung zu finden“ (vgl. B 24, 25–28).

4.2.2.1 „Innovation findet in China statt, nicht bei uns“

Eine Gruppe von Interviewten geht davon aus, dass die Kooperation mit einem chinesischen Joint Venture ein Gewinn für das eigene Unternehmen sei, da man dadurch näher an der technischen Innovation sein könne. Bei den Interviewten und Mitarbeitenden des Unternehmens A sind zwei Positionen zu erkennen. Die eine Position wird in den obigen Kapiteln beschrieben: Mit der Begründung rechtlicher Bestimmungen wird das Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ verteidigt. Dieses Muster zieht die Argumentation nach sich, dass das eigene Know-how geschützt werden solle und deshalb eine Datenübergabe ganz genau koordiniert werden müsse, damit wirklich nur das allernötigste an Daten zum Unternehmen C fließe (Need-to-know-Prinzip). Dies wiederum führt zu einer zögerlichen Datenübergabe, welche die Arbeit verzögert und auch das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden der Unternehmen aufs Spiel setzt (vgl. B 42, 92–117; B 43, 29; B 38, 79; B 43, 35; B 43, 109; B 29, 83; B 29, 145; B 30, 77; B 37, 31–39; B 40, 127; B 50, 70–81; B 50, 92–97; B 33, 97; B 35, 119; B 42, 19–23; vgl. Kap. 4.2.1.1).

Die andere Position, die zu erkennen ist, argumentiert mit dem Deutungsmuster „Zusammenarbeitshaltung einnehmen“. Diese Interviewten sind der Meinung, dass Innovation in der VR China stattfindet und nicht in Deutschland, weil dort das entsprechende Know-how vorhanden sei. Folgender Interviewte aus dem Unternehmen A beschreibt exemplarisch eine aus dessen Perspektive fortschrittliche App, die es in Deutschland nicht gibt:

„Die sind da geiler! Die haben Dinge, die haben die viel, viel schneller, bin ich definitiv der Meinung. Schau dir mal WeChat an, was das WeChat alles kann [...]. Du bist wie ein Außerirdischer, wenn du mit deinem Bargeld dastehst und dann dort mit Bargeld wackelst“ (B 21, 204–208).

Die Arbeit mit der chinesischen Belegschaft vom Unternehmen C wird von manchen Interviewten positiv bewertet, da im Unternehmen C auch die „eigenständige Entwicklung“ (B 64, 14–16) vorangetrieben werde und es auch „qualifiziertes Personal“ (ebd.) für diese Aufgabe gäbe. Sie seien zudem „fachlich gut“ und „sehr gut ausgebildet“ (B 27, 103).

Der folgenden Befragungsteilnehmende beschreibt, inwiefern das Unternehmen C dem Unternehmen A in manchen Disziplinen überlegen sei. Argumentiert wird dabei mit dem Standort der beiden Unternehmen. Demnach sei das größere Innovationspotenzial am Standort des Unternehmens C und nicht am Standort des Unternehmens A:

„Das Bild hat sich ja gewandelt, von der Entwicklungsgeschwindigkeit, vom Trendsetting, vom Prozess-Know-how sind die Chinesen vorne. In Summe sind sie vielleicht noch, gerade, wenn ich [Unternehmen C und D] addiere, vielleicht sogar für mehr Fahrzeuge verantwortlich. Der Ergebnishebel ist ein ganz anderer [als bei Unternehmen A], die Wirtschaftlichkeit trotz vielleicht auch [bei Unternehmen D] Korruption – ein Stückweit gibt es das vielleicht auch im [Unternehmen C], ohne dass es konkret bekannt ist, aber was man immer vermutet. Stichwort: Die Chinesen sind vorn: Softwareentwicklung et cetera, die

sind einfach schneller als wir. Das ist einfach so. Ob es uns gefällt oder nicht. Trends werden in [Standort des Unternehmens C in der VR China] gemacht, nicht in [Standort des Unternehmens A in Deutschland]. Es ist so! Die Nerds sitzen im Silicon Valley, vielleicht hier und da in Berlin oder in Israel oder im skandinavischen Raum, aber nicht in [Standort des Unternehmens A in Deutschland]. Das müssen wir leider zur Kenntnis nehmen, die sind in [Standort des Unternehmens C in der VR China]“ (B 8, 89).

Eine Zusammenarbeit mit dem Unternehmen C sei aus der Perspektive des Unternehmens A ein Gewinn, weil in der VR China eine hohe Anzahl an sehr gut ausgebildeten Absolventinnen und Absolventen zur Verfügung stünden, unzählige Start-ups, die an innovativer Technik arbeiteten, ansässig wären und diese strategisch klug implementieren könnten¹⁰³. Eine Schlussfolgerung der Befragungsteilnehmer dieser Position ist, dass das Unternehmen A von C lernen, dessen Prozesse implementieren könnte oder wenigstens diesen stark wachsenden Markt nutzen sollte, indem das eigene Produkt dort angeboten würde. Interviewte dieser Position fordern z. T., dass das Produkt mehr den Ansprüchen dieses Marktes angepasst werden sollte: „Also die stehen einfach auf gewisse Details, die wir in Europa nicht machen“ (B 13, 155). In dem Deutungsmuster „Zusammenhaltung einnehmen“ wird häufig betont, dass der chinesische Markt für Unternehmen A der wichtigste sei und deshalb die Produkte auf diesen mehr abgestimmt werden sollten; „chinaspezifischer“ (B 43, 65) werden sollten. In dieser Argumentationskette sollte die Belegschaft des Unternehmens C so früh wie möglich in den Entwicklungsprozess miteinbezogen werden (vgl. B 43, 68–77), während das andere Lager auf Know-how-Schutz pocht und für eine Mitwirkung des Joint-Venture-Unternehmens zu einem möglichst späten Zeitpunkt im PEP plädiert. Die Einbindung in den Entwicklungsprozess zu einem frühen Zeitpunkt solle das Einfließen „chinaspezifischer“ Anforderungen in das Projekt ermöglichen. Durch eine stärkere Produkthanpassung an den Markt erhoffe man sich eine höhere Absatzzahl.

Manchen Interviewten macht diese angenommene Innovationskraft des Unternehmens C allerdings auch Angst oder führt bei ihnen zu der Vermutung, dass es „an unserem [Unternehmen A] Selbstverständnis“ (B 8, 89) „kratzt“ (ebd.) „und das wird auch zu einer Verschiebung von Macht und Einfluss führen im Joint Venture“ (ebd.). Diejenigen mit dem Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ beargwöhnen eher die innovativen Fähigkeiten des Unternehmens C und befürchten einen zu starken Einfluss im Unternehmen A und damit eine für sie ungewollte Machtverschiebung. Auf der anderen Seite steht eine Gruppe von Mitarbeitenden des Unternehmens A, die dafür plädieren, dem Unternehmen C mehr Verantwortung und Einflussmöglichkeiten zuzugestehen, und dies folgendermaßen begründen:

¹⁰³ In einer unternehmensinternen Informationsunterlage aus dem Jahr 2018, welche die Innovationsstrategie der VR China darstellen soll, werden folgende Zahlen genannt: Jährlich absolvieren ca. acht Mio. Studierende die Universität, von welchen 50 % Absolvierende der MINT-Fächer sind. An gut ausgebildeten Nachwuchskräften mangle es demnach nicht in der VR China. Täglich würden zudem ungefähr 20.000 neue Start-ups gegründet und die Zahl wächst. Die VR China sei nach der USA an zweiter Stelle hinsichtlich der Zahl an Unicorns (Deutschland sei an fünfter Stelle). Als Unicorn werden Start-ups mit einer Bewertung von mehr als einer Milliarde USD bezeichnet. Im Jahr 2016 würden 1,3 Mio. Patente angemeldet, wobei auch diese Zahl ansteigend ist.

„Die können hier einiges und man könnte ihnen auch ruhig mehr zutrauen“ (B 31, 85).

In den Gesprächen ist immer wieder Thema, über welches technische Wissen und welche Fähigkeiten die Belegschaft im Unternehmen C verfüge. Dabei wird deutlich, dass die Befragungsteilnehmenden des Unternehmens A fast erstaunt sind, dass die Belegschaft im Unternehmen C über so viel technisches Know-how verfügt (vgl. B 22, 195): Bei unserem ersten Termin „hat sich herausgestellt, dass sie schon ziemlich weit sind, also die Kenntnisse ziemlich hoch waren“ (B 22, 7). Die Vermutung, dass Zukunftstrends eher in der VR China als in Deutschland entwickelt werden, spreche für das Kooperationsunternehmen (vgl. B 8). Ein Interviewter ist der Meinung, das Unternehmen C sei in Zukunftsthemen „dynamischer“ (B 9), während das Unternehmen A stattdessen in der „old industry“ (B 21) – der Automobilindustrie – festhinge. Interviewte des Unternehmens A finden auch einige wertvolle Eigenschaften, welche sie in der Art vom eigenen Unternehmen nicht gewohnt sind (vgl. auch Abb. 33). So loben sie exemplarisch neben einer schnellen „Umsetzungsgeschwindigkeit“ (B 37) die Geschwindigkeit, mit der Aufgaben erledigt werden (vgl. B 29; B 29; B 27; B 28; B 23; B 22; B 16; B 2; B 17; B 19), aber auch das schnelle Treffen von Entscheidungen (B 35; B 57; B 9; B 5; B 28) bzw. das Reagieren auf auftretende Schwierigkeiten (vgl. B 35). Ein Interviewteilnehmer beschreibt ausführlich, dass das schnelle Treffen von Entscheidungen nicht unbedingt die bessere Arbeitsstrategie sei, da dies auch zu Fehlern führen könne, welche dann wieder korrigiert werden müssten. Dennoch sei deren Vorgehensweise schnell (vgl. B 9). Die flexible, bewegliche Arbeitsweise und hohe Anpassungsfähigkeit werden zudem als bereichernd wahrgenommen (vgl. B 15; B 22; B 28; B 16; B 27). Des Weiteren finden sie noch zahlreiche andere wertschätzende Adjektive, welche bereits in dem Diagramm in Kap. 4.2.2 zu lesen sind.

Manche berichten jedoch, die Kommunikation zwischen den Kooperationsagierenden sei keine Kommunikation auf Augenhöhe, wobei das nicht an einer eventuell mangelnden Kompetenz liege (vgl. B 14, 5) und auch besser sei als im Unternehmen D (vgl. B 16, 39). Manche berichten im Allgemeinen, dass eine „Diskussion auf Augenhöhe“ (B 21, 34) stattfinde. Andere wiederum berichten, dass das Agieren „von oben herab“ (B 31, 295) gegenüber der Belegschaft des Unternehmens C sei: „Wir entwickeln, ihr produziert!“ (ebd.). Diejenigen, welche die Frage, ob die Zusammenarbeit partnerschaftlich und eine Kommunikation auf Augenhöhe möglich sei, verneinen, begründen ihre Antwort damit, dass das jeweils andere Unternehmen zu fordernd sei (vgl. B 29, 29), oder damit, dass die Partnerschaft ungleich sei (vgl. B 44, 132–143), und meinen damit ein ungleiches Machtverhältnis. Dies zeigt, dass der Charakter der Zusammenarbeit nicht für jede:n Agierende:n auf einer partnerschaftlichen Ebene zu beschreiben ist (vgl. B 20, 105; 141; B 44, 178; B 52, 7). Folgende Abbildung zeigt das Verhältnis derjenigen, die der Meinung sind, die Zusammenarbeit und Kommunikation verliefen auf Augenhöhe. Ferner sind auch diejenigen abgebildet, welche der Meinung sind, dass eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und Augenhöhe wichtig wären, diese jedoch noch nicht gegeben seien, weil ein Machtgefälle zwischen den Unternehmen bestehe. Die dritte Säule zeigt die Anzahl der Befragten, welche überzeugt sind, dass die Zusammenarbeit weder partnerschaftlich noch auf Augenhöhe

stattfinden. Dargestellt werden die Aussagen je nach Unternehmenszugehörigkeit. Alle anderen Interviewten äußerten sich dazu nicht.

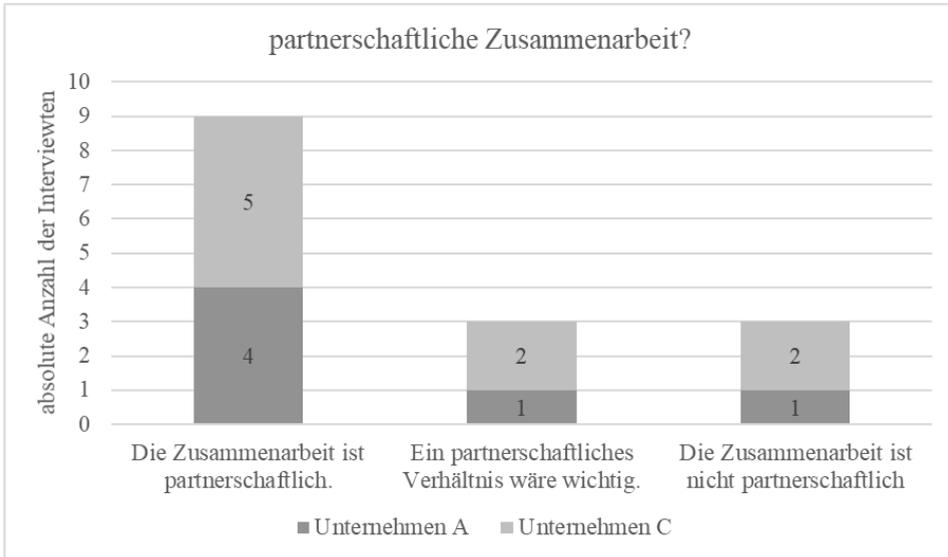


Abbildung 35: Zusammenarbeit auf Augenhöhe (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalt der Interviews)

Manche Interviewten sprechen von einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe und implizieren damit, dass die Belegschaft im Unternehmen C nicht weniger technisches Wissen besitze als diejenige im Unternehmen A. Die Mitarbeitenden im Unternehmen C werden als kompetent, schnell, fleißig und gleichwertige Gegenüber bezeichnet. Allerdings weisen sich nach Meinung eines Interviewten des Unternehmens A auch Defizite in ihrer Arbeitsmethodik auf, wie das folgende Zitat beschreibt:

„Sie [Mitarbeitende des Unternehmens C] sind zwar fleißig und können diese Systeme bedienen, aber von der Methodik sind sie noch nicht so fit. Sie verlangen von uns Sachen, wo wir mit unserer Erfahrung sagen, das ist Schwachsinn oder das ist nicht nötig oder bringt kein vernünftiges Ergebnis. Es ist so, als würden sie den Berg hochsteigen wollen und sie ziehen dazu Flip-Flops an und wir sagen dann: Nee, das schaffst du nicht, du musst Wanderschuhe anziehen“ (B 25, 70–75).

Ein anderer Interviewter des Unternehmens A ist der Überzeugung, dass die Mitarbeitenden im Unternehmen C alles möglich machen würden, pünktlich abzuliefern:

„Ich glaube schon, dass es [das Zusammenarbeitsmodell] funktionieren kann. [...]. Eins kann ich euch versprechen, die werden sich nie und nimmer die Blöße geben und es nicht zum vereinbarten Termin schaffen. Das verspreche ich euch. Meine Erfahrung. Und notfalls knüppeln die die Leute und werden verpflichtet, das Wochenende durchzuarbeiten“ (B21, 186–188).

In den Gesprächen nehmen sich manche Interviewten im Unternehmen A, aber auch die Expats im Unternehmen C, die Freiheit heraus, die Kompetenz der Mitarbeitenden im Unternehmen C zu bewerten – mit einem positiven und auch negativen Fazit, wie es in den obigen Zitaten zum Vorschein kommt. Umgekehrt ist das in den Gesprächen nicht geschehen. Die Befragungsteilnehmenden des Unternehmens C bewerten in den Interviews die Fähigkeiten ihres Gegenübers nicht.

4.2.2.2 Arbeitsteilung als Arbeitserleichterung

Für die Koordination der Arbeitsteilung werden Methoden aus dem Projektmanagement verwendet. Die RASI-Methode ist eine Technik zur Analyse und Darstellung von Verantwortlichkeiten, welche auf zwei oder mehreren Parteien aufgeteilt werden¹⁰⁴. Diese Methodik liefert eine klare Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, wodurch eine Aufteilung von unterschiedlichen Tätigkeiten ermöglicht wird. Bei richtiger Anwendung kann dies wiederum zu einer Arbeitserleichterung für die beiden Parteien führen, da nicht mehr alle Tätigkeiten verantwortet und/oder durchgeführt werden müssen. Mithilfe der Job-Split-Methode wird festgehalten, welches Unternehmen für welche konkreten Tätigkeiten zuständig ist. Unter Job Split wird hier eine besondere Form der Arbeitsteilung auf das Unternehmen A und C verstanden. Zum Zeitpunkt der ersten Befragung waren alle RASI-Charts ausgearbeitet und von beiden Parteien abgestimmt, nicht so die Job Splits, deren Ausarbeitung noch bevorstand. Das Arbeiten mit RASI-Charts erfolgt nicht in allen Geschäftsbereichen. Nach der Aussage der Befragungsteilnehmenden sei dies auch nur bei sich wiederholenden Tätigkeiten sinnvoll, wie es beispielsweise in der TE der Fall sei (B 37 1, 108–125).

In der folgenden Abbildung ist dargestellt, welche Geschäftsbereiche mit RASI-Charts zur Darstellung und Abstimmung der Verantwortlichkeitsaufteilung arbeiten. Es kann daraus abgelesen werden, in welchen Geschäftsbereichen eine engere Zusammenarbeit geplant ist (in dem Geschäftsbereich der TE und Produktion) und in welchen die gemeinsamen Tätigkeiten sich v. a. auf Verhandlungen beschränkt, wie dies im Geschäftsbereich der Finanz der Fall ist. Während im Personalgeschäftsbereich die Entsenderichtlinien die Zusammenarbeit prozessual beschreiben und daher nicht zusätzlich eine Verantwortungsaufteilung benötigt wird, wiederholen sich die Tätigkeiten im Bereich des Produktmanagements nicht von Projekt zu Projekt, weswegen die RASI-Methode nicht geeignet sei. Die Methode wird auch dann nicht als hilfreich erachtet, wenn die Tätigkeit eines Bereiches bereits aus Koordination besteht.

¹⁰⁴ Der Name leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Responsible (R), Approval (A), Support (S) und Informed (I) ab. RASI-Charts stellen lediglich eine Verantwortungsaufteilung dar und sind in keiner Weise ein Ersatz für das Erstellen eines Zusammenarbeitsmodells oder -prozesses (vgl. Kap. 2.2.1.1).

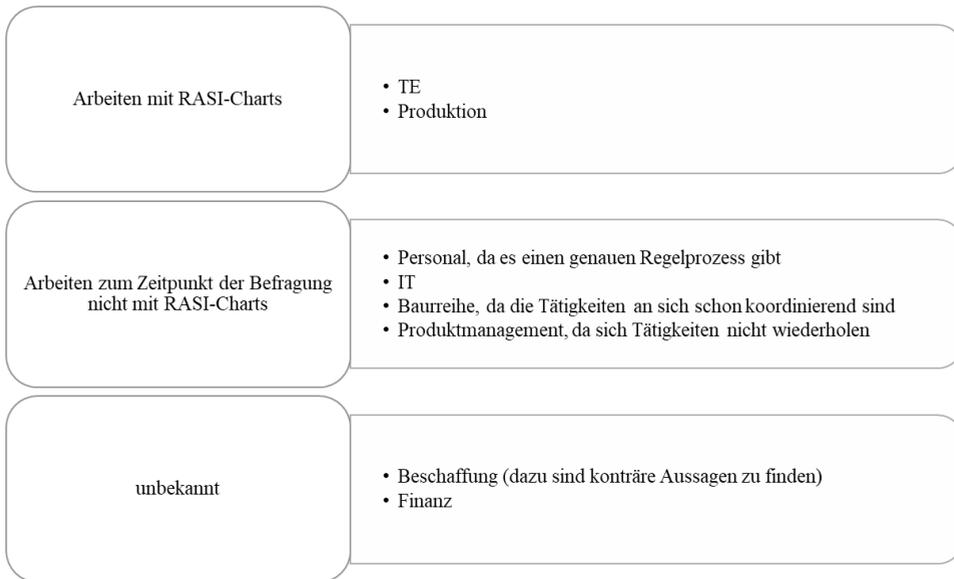


Abbildung 36: Koordination der Arbeitsteilung nach Geschäftsbereichen (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalt aus den Interviews)

Bzgl. des Nutzens von RASI-Charts vertreten laut dem Forschungstagebuch manche die Meinung, dass diese in der Theorie zwar nützlich erscheinen mögen, allerdings in der Praxis zwei statt vier Dimensionen effektiver seien, da dies nicht derart kompliziert wäre: Lediglich die Tätigkeitsausführung und die Verantwortung sollten aufgeteilt werden (vgl. Forschungstagebuch, 19.03.1019). Darüber hinaus wird festgestellt, dass die Kooperationsagierenden erst bei Tätigkeitsbeginn die entsprechenden Charts heranzögen, was zu spät sei (vgl. ebd.). Das Ausarbeiten von RASI-Charts sei aus Sicht der Interviewten nur dann zielführend, wenn dies nach einigen Prämissen erfolge. Von den Befragungsteilnehmenden werden dafür folgende Kriterien genannt:

- Bevor eine Verantwortungsaufteilung mithilfe der RASI-Methode angefertigt wird, empfehlen Interviewte die Klärung, welche Partei welche Tätigkeiten und Verantwortungen übernehmen kann (*können* im Sinne von vorhandenen Qualifikationen bei den Mitarbeitenden). Eine Analyse des vorhandenen Wissens und der vorhandenen Fertigkeiten, aber auch Ressourcen kann im Rahmen einer „Kompetenzanalyse“ (B 4, 62) geschehen. Die Ergebnisse derartiger Analysen können entsprechend der folgenden Abbildung in einer „Kompetenzspinne“ für jede Unterabteilung dargestellt werden.
- Damit RASI-Charts zielführend ausgearbeitet werden können, wird als nächster Schritt vorgeschlagen zu gewährleisten, dass die angefertigten RASI-Charts alle für das Erreichen der Kooperationsziele relevanten Bereiche beinhalten, damit alle Verantwortungsbereiche berücksichtigt werden und von einem der beiden beteiligten Unternehmen bearbeitet werden können (vgl. B 1, 100). Wenn derartige Charts lediglich zwischen zwei Pendant-Abteilungen angefertigt werden,

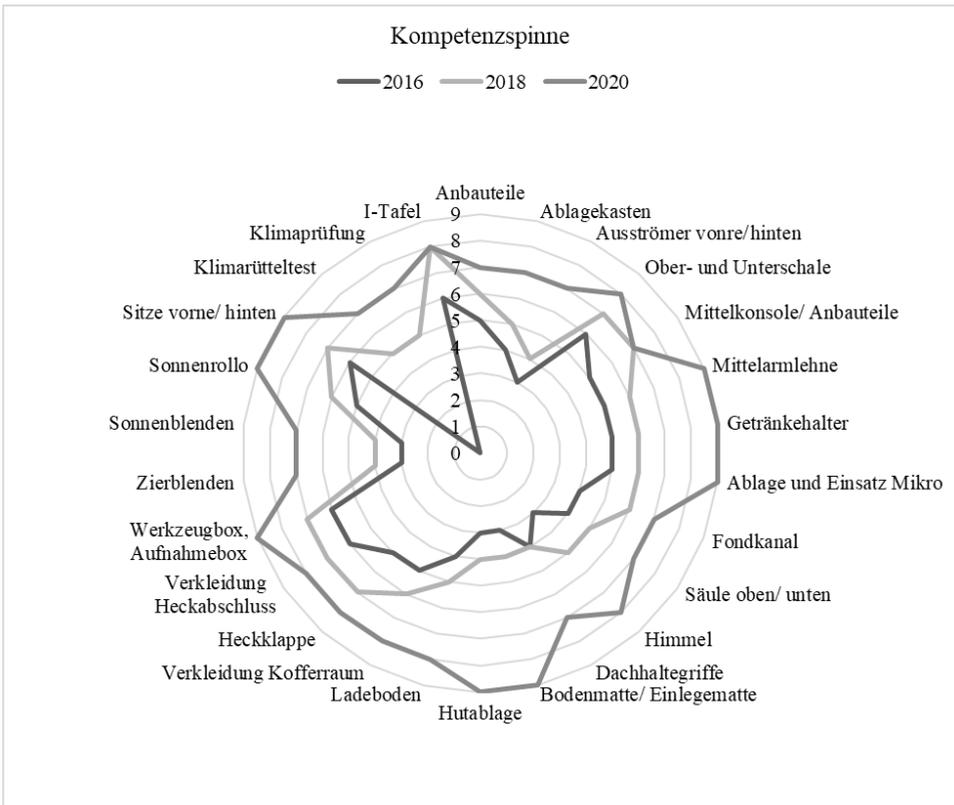


Abbildung 37: Beispiel für eine Kompetenzspinne (Quelle: unternehmensinterne Dokumente)

gehen Inhalte leicht „verloren“ und werden von niemanden bearbeitet. Diese Gefahr drohe v. a. dann, wenn die beiden Unternehmen andere Organisationsstrukturen haben (vgl. B 39, 9–23). Dies ist, wie das folgende Zitat beschreibt, geschehen:

„Im Interieur-Bereich gibt es viel Beleuchtung, z. B. im Dachmodul oder in der Türverkleidung. In [Ort des Unternehmen A] gibt der [Mitarbeitende der Abteilung-AA] das Bauteil [zur Abteilung-AB], der positioniert es und gibt es dem [Mitarbeitenden der Abteilung-AC] und der arbeitet dann damit. Hier ist es andersherum. Hier positioniert der [Mitarbeitende der Abteilung-AA] das Bauteil und dann schickt er es dem [Mitarbeitenden der Abteilung-AB] und der schickt es an uns. Jetzt kommt das Problem. Zwischen [Abteilung-AA in Deutschland] und [Abteilung-AB in China] gibt es keinen Job Split. [...] und [der Mitarbeitenden der Abteilung-AA] hier sagt: Ja, normalerweise positionieren wir die Leuchte nicht. Das muss der [Mitarbeitende der Abteilung-AB] machen. Und der [Mitarbeitende der Abteilung-AB] hier sagt: Ja, wir haben kein Job Split, sie wissen nicht, was sie machen sollen. [...] [W]ir haben [es] am Schluss so ausgemacht, aber durch Eskalation und so weiter, bis [Abteilung-AA in Deutschland] kapiert: Achsoooo, [die Abteilung-AA] beim [Unternehmen C] kann Bauteil nicht selber positionieren. Es ist Aufgabe von [der Abteilung-AA] hier. Bis sie das kapierten und positionieren und dann von [Abteilung-AA in Deutschland]

zu [Abteilung-AA in China] schicken, das dauert ziemlich lange. Und war nur durch viele Eskalationen möglich, dass sie es alle kapieren. Eigentlich ist es eine sehr einfache Sache“ (B 39, 9).

- Darüber hinaus sei es hilfreich, wenn detaillierte Tätigkeitsaufteilungen (Job Splits) nicht nur Informationen zu „Was soll getan werden?“ , sondern auch zu dem „Wie soll es getan werden?“ einschließen, anderenfalls kann es zu Missverständnissen kommen, wie das folgende Zitat beschreibt:

„Wir haben einmal, da ging es um das Austauschen von Unterlagen zu einem gewissen Zeitpunkt im PEP, ewig aneinander vorbeigeredet. Das kommt schon mal vor und das liegt dann auch nicht an sprachlichen Defiziten, sondern einfach daran, dass Wörter unterschiedlich verwendet werden. [Unternehmen A] hat sich dann beschwert, dass die Unterlagen noch nicht da sind, obwohl es doch so abgemacht war. Und [Unternehmen C] hat immer gesagt, wir haben sie doch geschickt und auch pünktlich geschickt. Nach langer Diskussion und einiger Zeit Hin und Her kam dann heraus, dass [Unternehmen C] verstanden hat, sie müssten eine PPP-Vorlage schicken und [Unternehmen A] hat aber ein Text-Dokument verlangt“ (B 57, 16).

- RASI-Charts seien von Bedeutung, um „Schnittstellenverluste“ (B 2, 80) oder „Doppelarbeit“ (ebd.) zu vermeiden (vgl. auch B 49, 126–135). Damit dies erreicht werden könne, sei es wichtig, wirklich alle Tätigkeiten zu erfassen und zuzuordnen.
- RASI-Charts eigneten sich nur für Arbeitsbereiche, in welchen eine enge Zusammenarbeit stattfindet (vgl. B 6, 177), sowie für Tätigkeiten, welche sich in jedem Projektzyklus wiederholen (vgl. B 37, 108–125).
- Die fertigen Aufteilungen werden idealerweise an alle Kooperationsakteure verteilt, damit diese diejenigen Mitarbeitenden gut kennen, die danach arbeiten sollen (vgl. B 44, 32–51).

Erfolgt eine Arbeitsteilung, zieht das notwendigerweise eine Datenübergabe nach sich. Arbeitsteilung funktioniert nicht ohne Datenübergabe. Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen C die Entwicklungsdaten braucht, um an der Stelle weiterentwickeln zu können, wo das Kooperationsunternehmen aufgehört hat – oder anders ausgedrückt braucht das Unternehmen C bei dem Auftrag, ein Fahrzeug zu bauen, das geeignete Werkzeug dazu. Ohne Werkzeug ist es nicht möglich, einen Reifen zu wechseln. Aus diesem Grund gilt zunächst: Alle für das Konstruieren eines Fahrzeugs notwendigen Daten müssen an das Unternehmen C übermittelt werden. Anderenfalls wäre das Unternehmen C nicht arbeitsfähig und die abgestimmte Arbeitsteilung kann nicht erfüllt werden. Diese Notwendigkeit ist nach dem Need-to-know-Prinzip evident und wird von den Mitarbeitenden und Führungskräften unterschiedlich betrachtet (vgl. Kap. 4.2.1.2). Damit die Datenbereitstellung beschleunigt werden kann und aufgrund der großen Datenmenge, um die es sich handelt, sei aus Sicht der Befragungsteilnehmenden ein TE-einheitlicher Lösungsprozess unumgänglich. Dieser Prozess sollte für jedes Bauteil die Entscheidung erlauben, ob die Bauteildaten über-

geben werden dürfen, und falls die Bauteildaten übergeben werden dürfen, in welchem Datenformat dies geschehen soll. Dies sei für eine gelingende Koordination der Arbeitsteilung zu beachten, denn nur, wenn diese erfolgreich ist, stellt Arbeitsteilung auch eine Arbeitserleichterung dar.

4.3 Deutungsmuster „Sündenböcke finden und verantwortlich machen“

Eingangs wird bereits erwähnt, dass das Nennen von Problemen und Herausforderungen, die aufgrund der Kooperation bei den Agierenden wahrgenommen werden, in den Interviews einen großen Stellenwert einnimmt (vgl. Kap. 4). In der folgenden Tabelle wird der prozentuale Anteil der Textabschnitte in dem Code zu Herausforderungen und deren Gründen gezeigt. Es wurden dabei für die beiden Unternehmen zwei Codes angelegt. Die Tabelle zeigt die Anzahl der Textabschnitte (Codings) der transkribierten Interviews (Dokumente), welche dem Code „Herausforderungen, deren Gründe und Lösungsansätze“ zugeteilt wurden, den prozentualen Anteil der gesamten Transkription, welchen dieser Code ausmacht, sowie die Anzahl der Interviews, in welchen sich Textabschnitte finden, die diesem Code zugeordnet wurden.

Tabelle 10: Der Code „Herausforderungen, deren Gründe und Lösungsansätze“ (Quelle: Interviews)

Code	Codings aller Dokumente	% Codings aller Dokumente	Dokumente
Unternehmen A: Herausforderung, deren Gründe und Lösungsansätze	202	12,78	30
Unternehmen C: Herausforderungen, deren Gründe und Lösungsansätze	114	7,21	23

In der Interviewanalyse wird dabei in einigen Gesprächen eine personalisierte Problemwahrnehmung festgestellt, bei der v. a. das Management im Allgemeinen (vgl. Kap. 4.3.1) und die chinesische Regierung als oberste Machtinstantz in der VR China (vgl. Kap. 4.3.2) für Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit verantwortlich gemacht werden. Aber auch ein geringer Stellenwert der Kooperation im Unternehmen A sei die Ursache für einige Herausforderungen (vgl. Kap. 4.3.3). Eine personalisierte Wahrnehmung sieht die Ursache von Problemen nicht in strukturellen Zusammenhängen im Unternehmen, sondern sucht die Ursache in Personengruppen. Für den von manchen Interviewten empfundenen geringen Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation im Unternehmen A wird keine Personengruppe verantwortlich gemacht, sondern dieser wird auf strukturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen A zurückgeführt. Dieses Deutungsmuster „Sündenböcke finden und verantwortlich machen“ wird im Folgenden zur besseren Lesbarkeit lediglich als Deutungsmuster „Sündenböcke finden“ bezeichnet.

4.3.1 Das Management

In dem Deutungsmuster „Sündenböcke finden“ werden für Probleme in der Zusammenarbeit Sündenböcke gesucht und u. a. im Management der Unternehmen gefunden. Treten in der Zusammenarbeit Schwierigkeiten auf, wird die Ursache dafür von manchen Befragungsteilnehmenden im Management gesehen: *Die oben* definierten Prozesse, die nicht funktionieren, und „wenn immer ein Prozess nicht funktioniert, zerlegt es irgendwann die Terminalschiene, das ist immer ein ganz klarer Indikator dafür, dass Prozesse nicht sauber, nicht lean [...] sind. [...] Später äußert sich das dann in finanziellen Problemen“ (B 26, 67). Die in der Pyramidenstruktur ganz oben Agierenden haben – nach diesem Deutungsmuster – kein klares Ziel für die Kooperation formuliert (ebd.):

„Das sind ganz einfache Leitlinien, die müssen von oben nach unten entwickelt werden. Und solange man oben nicht in der Lage ist, unten zuzuhören, kann das nichts werden. Die Pyramide fängt, wir reden hier über strategische Verhandlungsstrategien und da arbeitet ganz klar die Pyramide. Es wird oben festgelegt und geht immer weiter nach unten und wenn unten nichts funktioniert, muss man gucken, wo in der Ebene der Pyramide setzt es aus. [...] Das ist ganz einfache Organisationstheorie“ (B 26, 41–43).

Ungenauere Koordination der Arbeitsteilung, welche sich in fehlenden Arbeitsprozessen äußert, lasse laut mancher Befragungsteilnehmenden das Unternehmen A auf die Kooperation unvorbereitet wirken (vgl. B 35, 75; B 39, 319; B 43, 113–115):

„Es gibt massive Prozesslücken, das ist auch ein großes Problem, das dieses Unternehmen hat. Das ist jetzt nicht nur meine persönliche Meinung. [...] Das habe ich auch schon oft gesagt: Normalerweise hätte man sich dort einfach mit Beratungsleistung hinsetzen müssen, koordinieren müssen, was läuft [in Zusammenarbeit mit dem anderen chinesischen Joint-Venture-Unternehmen] gut, was schlecht? Was könnte ein Geschäftsmodell sein für [diese Zusammenarbeit], was könnte man dort anders machen, dann hätte man erst einmal intern und dann hätte man in der Anbahnung mit dem Joint Venture..., hätte man erst einmal Prozesse schreiben müssen mit einer externen Beratung, meines Erachtens. Das ist halt alles nicht passiert und das ist bisschen blauäugig. Da leiden wir gerade etwas drunter“ (B 4, 100–101).

Entscheidungen, die im Management getroffen worden seien, führten zu Verzögerungen im Arbeitsablauf, diese setzten wiederum die Mitarbeitenden unter Druck, da diese in kürzerer Zeit das gleiche Pensum an Arbeit verrichten müssten (vgl. B 42, 19–23; 92–117; B 43, 29; 35; 109; B 38, 79; B 29, 83; B 29, 145; B 30, 77; B 37, 31–39; B 40, 127; B 50, 70–81; B 50, 92–97; B 33, 97; B 35, 119). Aber nicht nur durch das Definieren von Arbeitsprozessen übe das Management kooperationshinderlichen Einfluss aus, sondern auch durch das Vorgeben von Kommunikationsprozessen. So dürften z. B. vor GSV die Mitarbeitenden des Unternehmens A nicht mit denen des Unternehmens C kommunizieren, was die Zusammenarbeit erschwere (vgl. B 23, 4–11, 29, 207). Für manche Befragungsteilnehmenden ist das Management die verantwortliche Personengruppe für zu wenig Personalkapazität. Mehr Personal sei notwendig, um die Zusammenarbeit erfolgreich gestalten zu können (vgl. B 1, 112; B 12, 121).

Wenn nicht das Management für Missstände verantwortlich gemacht wird, gilt das vom Management vorgegebene Geschäftsmodell als Problemursprung. Aufgrund des Geschäftsmodells darf nicht offen mit den Mitarbeitenden des Kooperationsunternehmens kommuniziert werden (vgl. B 1, 28), das Geschäftsmodell hindere die Datenübergabe und somit die zeitgerechte Abarbeitung der Aufgaben (vgl. B 33, 97; B 44, 101; B 38, 73). Das Geschäftsmodell sei „nicht sehr vertrauenserweckend. Es ist nicht darauf ausgelegt, Vertrauen zu fördern“ (B 1, 152). Dadurch stelle es auch das „meiste Reibungspotenzial“ (B 7, 51) dar.

4.3.2 Die „chinesische Partei“

Bei manchen Mitarbeitenden des Unternehmens A mit dem Deutungsmuster „Konkurrenzhaltung einnehmen“ hat sich der Konkurrenzgedanke so manifestiert, dass eigene an Verschwörungsgeschichten anmutende Erzählungen bemüht werden. Diese lassen sich auf folgenden Inhalt zusammenfassen: Langfristiges Ziel des Unternehmens C und dessen Stakeholder sei es, ohne die Beteiligung des Unternehmens A die gleichen Produkte zu fertigen und zu vertreiben. Ziel der Kooperation für das Unternehmen C wäre es demnach, möglichst viel Wissen abzugreifen und somit eine Kooperation sukzessive überflüssig zu machen. Diese Einschätzung wird dem Deutungsmuster „Sündenböcke finden“ zugeordnet und geht überwiegend von den Mitarbeitenden des Unternehmens A aus, diese äußern sich dahingehend häufiger kritisch gegenüber der Zusammenarbeit und hegen Bedenken gegenüber den Absichten ihres Kooperationsunternehmens. Aber nicht nur gegenüber dem Unternehmen C gibt es Misstrauen, auch gegenüber der chinesischen Politik. Interviewte, welche die chinesische Regierung und deren Ziele, welche sich in der Gesetzgebung manifestierten, verantwortlich für Misstrauen und Probleme in der Zusammenarbeit machen, unterscheiden zwischen den Mitarbeitenden des Unternehmens C – mit welchen sie z. T. nach eigenen Angaben partnerschaftlich und auf Augenhöhe zusammenarbeiten – und der regierenden Partei in der VR China. Das folgende Zitat beschreibt die Befürchtung eines Mitarbeitenden im Unternehmen A, dass sich Unternehmen C und D durch die chinesische Regierung veranlasst in der VR China zusammentäten, um an das aus ihrer Perspektive wertvolle technische Wissen des Unternehmens A zu gelangen:

„Weil durch die chinesische Regierung deutlich forciert wird, dass viel, viel mehr im Land passiert, und versucht an vielen Stellen, Riegel vorzuschieben, weil zwei Partner, wo ich das Gleiche durchziehe, sich auch mal hinterrum vereinigen können und versuchen können, mehr aus [dem Unternehmen A] herauszupressen“ (B 9, 96). „[...] [W]enn ich mir jetzt als Anteilseigner mir denke, ich nehme das Geschäftsmodell jetzt auseinander, verlagert damit einen größeren Anteil des Kuchens ins JV, weil ich ihn [dem Unternehmen A] wegnehmen, damit habe ich eine größere Beteiligung. Wenn das der Plan der chinesischen Regierung ist und unter der hängen ja beide Firmen, also [Unternehmen C und D; ...], wenn die konzertierte Aktion heißt: Ich ziehe [den Unternehmen A und B] jetzt weiter die Hosen aus und verlagere Wertschöpfung ins JV, würde ich meine Anteile auch halten, weil ich ja davon maximal profitiere“ (B 9, 126).

Einigkeit besteht in der Annahme, dass das Unternehmen D mehr von der chinesischen Regierung beeinflusst werde als das Unternehmen C (vgl. B 10, 61; B 13, 189; B 21, 16; B 27, 45; B 53, 14), dennoch politischer Einfluss auch im Unternehmen C stattfinde. Es werden auch Vermutungen zu Auswirkungen dieses Einflusses angestellt. So würde die chinesische Politik vermeiden, dass weitere Anteile am Joint Venture gekauft werden dürfen (vgl. B 14, 131). Zudem würden die Kooperationsunternehmen ausgesucht, sodass keine freie Kooperationspartnerwahl stattfinden könne. Auch die strategische Richtung und das Produktmanagement würden so vorgegeben (vgl. B 19, 47–63). Des Weiteren verhindere der Einfluss der chinesischen Regierung eine offene Kommunikation (vgl. B 21, 16; B 53, 14). Die Besetzung der Managementpositionen würde zudem von der Regierung gesteuert (vgl. B 53, 14).

In manchen Aussagen wird nicht deutlich, ob das Gesprächsgegenüber unter Passagen zu *politischem Einfluss* einen unternehmenspolitischen oder nationalpolitischen Einfluss versteht. Ein Beispiel dafür ist die folgende Aussage: „Manchmal hängt die GSV, weil die TE nicht schnell genug ihre Probleme in den Griff kriegt, und manchmal hängt die GSV, weil es die Finanz nicht hinkriegt, und manchmal hängt die GSV, weil das Joint Venture einfach bockt und politische Ziele verfolgt“ (B 9, 192). Um konkret herauszufinden, ob die chinesische Regierung Einfluss auf die Zusammenarbeit hat und wie dieser Einfluss ausgeübt wird, werden mit anderen Gesprächspersonen weitere Interviews zu diesem Thema geführt. Manche Befragungsteilnehmende dieser Interviews bemerken, dass Parteimitglieder der regierenden Partei in der VR China hohe Positionen im Unternehmen C besetzen würden (vgl. B 58, 27); nach Einschätzung der Interviewten üben diese jedoch keinen direkten Einfluss auf den Arbeitsalltag aus, wie das im Unternehmen D der Fall sei. Der politische Einfluss scheint im Unternehmen D höher zu sein (vgl. B 10, 61; B 13, 189; B 21, 16; B 27, 45; B 53, 14). Einige Befragungsteilnehmenden beschreiben die Arbeit im Unternehmen D als „partei gesteuert“ (vgl. B 58, 20; B 60, 54; B 61, 34; B 64, 20; B 66, 22; B 67, 20), was sich auch auf der Arbeitsebene in großem Maße bemerkbar mache. Die Auswirkungen dieser Parteisteuerung zeige sich darin, dass Agierende Anweisungen der Parteimitglieder in hohen Positionen ohne Einschränkungen Folge leisteten (vgl. B 67, 24). Dies hätte zur Folge, dass Kooperationsziele aus der Perspektive des Unternehmens A nicht erreicht werden könnten (vgl. B 67, 26). Die Eigenständigkeit der chinesischen Mitarbeitenden im Denken und Handeln werde dabei nicht gefördert, vielmehr werde absolute Hörigkeit verlangt, auch wenn diese sich der Unsinnigkeit ihres Handelns bewusst seien (vgl. B 61, 28; B 67, 32–34). Die Folgen für die Zusammenarbeit fasst ein Interviewter folgendermaßen zusammen: „Solange [Unternehmen D] diese Partei-Denke nicht auflöst und auch diese damit verbundene Chefhörigkeit nicht aufröselt, werden sie nicht weiterkommen und sich nicht weiterentwickeln“ (B 67, 32).

Der politische Einfluss der regierenden Partei auf die Unternehmen C und D kann auf zwei Ebenen festgestellt werden: dem externen Einfluss durch rechtliche Vorgaben und dem internen Einfluss. Die rechtlichen Vorgaben sind dabei je nach Aufgabenbereich der Befragungsteilnehmenden unterschiedlich und belaufen sich in

Vorgaben u. a. zum Umweltschutz, zur technologischen Weiterentwicklung sowie zu Datenübergaberichtlinien und anderen IT-Vorgaben¹⁰⁵. Unabhängig von den jeweiligen Aufgabengebieten machten die Befragten eine Vielzahl an Aussagen über den allgemeinen Charakter des chinesischen Rechtes. So beschreiben sie dieses als „sehr gezielt“ mit „mehr Regulierungen als früher, die dazu noch komplexer geworden sind“ (B 61, 22). Die Strafen bei Nichtbeachtung der Gesetzgebung gelten dabei für Chinesen wie Ausländer:innen im selben Maße (vgl. ebd.). Dabei sei die chinesische Regierung auf Zahlenwerte fokussiert: „[...] [D]as ist dann so – die sind noch ein bisschen so in der Planwirtschaft unterwegs und ja die sagen, nächstes Jahr muss ich fünf Prozent erreichen, nächstes Jahr zehn, übernächstes Jahr 15, aber wie ich das erreiche, ist zweitrangig“ (B 64, 32). Dies brächte die Agierenden im Unternehmen A häufig in Bedrängnis. Ein besonderes Merkmal ist jedoch die Dynamik des chinesischen Rechts. So beschreiben Befragungsteilnehmende, dass bereits das Nachdenken über ein Gesetz in der VR China die Entwicklung entsprechender Technologien veranlasse. In Europa hingegen beginne nach Meinung der Interviewten dieser Entwicklungsprozess erst mit der Veröffentlichung und Bestätigung einer Gesetzgebung. In der VR China hingegen hätten solche Gesetzgebungen ein viel kürzeres „Face-In“ (B 61, 9), sodass einige chinesische Hersteller bei Veröffentlichung einer Gesetzgebung bereits das passende Bauteil hätten, während ausländische Firmen noch nicht einmal mit dem Entwicklungsprozess begonnen hätten. Diese Dynamik stelle ausländische Unternehmen in der VR China regelmäßig vor große Herausforderungen, da diese mit der Entwicklung in Verzug gerieten (vgl. ebd.):

„[...] Unter'm Strich kommt dabei heraus, dass sie uns Europäer ordentlich unter Druck setzen. Wir müssen hier die neueste Technologie anbringen, und die in kürzester Zeit vor Ort bringen und, und, und. Also sie erfüllen eigentlich damit genau das, was sie gerne möchten, Know-how-Transfer“ (B 61, 9).

Im Unternehmen C und D findet ein interner politischer Einfluss primär durch die Parteizellen statt. Dabei wurde wiederholt angegeben, dass ein Großteil der chinesischen Mitarbeitenden im Unternehmen D Mitglied in der regierenden chinesischen Partei sei (vgl. B 59, 14; B 60, 42; 44; B 61, 26). Diese Mitgliedschaft sei mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden, da die Mitglieder immer wieder Aufgaben für die Partei erledigen müssten (vgl. B 59, 16; B 60, 34; B 61, 24–26; B 67, 24). Dieser Zeitaufwand ist es auch, den die Befragungsteilnehmenden als problematisch empfanden, da so die unternehmerischen Aufgaben hinter den Parteiaufgaben zurückblieben (vgl. B 60,

105 Je nach Aufgabengebiet gaben die Befragten verschiedene schriftliche Regelungen an, die für ihren Arbeitsalltag von Bedeutung wären: Im Bereich der IT bezögen sich diese Regelungen besonders auf den Transfer von Daten (vgl. B 59; B 65). Im Bereich der Logistik werden von den Befragten vornehmlich die Regularien zu Versandprozessen und Lieferbedingungen genannt (vgl. B 68). Im Geschäftsbereich der TE nennen die Befragten v. a. eine ganze Reihe technischer Vorschriften, die in ihrem Arbeitsbereich eine Rolle spielten (vgl. B 60, 18–20). Im Bereich des Personalwesens spielen nach Angaben eines Befragten besonders die Visabestimmungen eine Rolle. Hierbei hätten sich die Visabestimmungen im Sinne von höheren Auflagen zuletzt verschärft, wodurch sich das Visaverfahren insgesamt verlängert habe (vgl. B 62). Die angeforderten Dokumente seien dabei vielfältig und reichen von „Gesundheitszertifikaten“ (B 62, 16–18) bis hin zu „polizeilichen Führungszeugnissen“ (ebd.). Besonders Ausländer:innen mit einer gewissen Expertise würden jedoch willkommen geheßen, wobei auf bestimmte Berufshintergründe (wie BWL) und einen Hochschulabschluss geachtet würde (vgl. B 62, 20).

34; B 61, 25). Dabei scheint die Arbeit für die Partei vor den Arbeitsaufgaben für das Unternehmen zu stehen. So schilderte ein Befragungsteilnehmender beispielsweise, dass ein Problem durch die Hilfe des Parteisekretärs innerhalb kürzester Zeit gelöst werden konnte, da alle chinesischen Mitarbeitenden den Anweisungen sofort nachgegangen wären (vgl. B 58, 27). Andererseits kann dies auch kontraproduktiv sein, insofern ein Parteimitglied ohne ausreichendes Wissen eine unternehmerisch wichtige Entscheidung träge (vgl. B 67, 26). Dieses Befolgen und die fehlende Infragestellung der Anweisungen der Parteimitglieder läge zum einen in dem großen gesellschaftlichen Einfluss der Partei begründet (vgl. B 59, 28), zum anderen auch in dem Grundsatz der Hierarchie, da die Parteihierarchie vor der des Unternehmens stehe. Es besteht folglich eine starke Verflechtung zwischen Partei und Unternehmen und besonders die Besetzung von hohen Positionen durch Parteimitglieder kann als politischer Einfluss gewertet werden.

Manche der Befragungsteilnehmenden nennen zu politischem Einfluss hingegen Beispiele der Unternehmenspolitik und nicht den Einfluss der chinesischen Regierung, welche ihren Arbeitsalltag stark beeinflussen würde (vgl. B 58, 39; B 59, 26; 34; 38; 40; B 61, 15; B 62, 30; B 64, 24–30) und nicht in Verbindung mit der Politik des Landes stünde.

4.3.3 Geringer „Stellenwert“ der Kooperation

Als Ursache für Herausforderungen thematisieren einige Aussagen der Interviewten den „Stellenwert“ der Kooperation mit Unternehmen C im Unternehmen A (u. a. B 37, 47; B1, 76; B13, 433; Forschungstagebuch 31.01.2019), welchen sie als nicht ausreichend empfinden. 26,42% aller Befragungsteilnehmenden äußern sich negativ bzgl. des Stellenwertes der Kooperation mit dem Unternehmen C im Unternehmen A. Manche Interviewteilnehmenden machen eine zu geringe Personalkapazität im Unternehmen A für den von ihnen empfundenen geringen Stellenwert verantwortlich. Laut dem Forschungstagebuch kann ein Indiz für einen geringen Stellenwert dieser Kooperation im Unternehmen A die neu formulierte Unternehmensstrategie sein, welche keinerlei strategische Gedanken zu derartiger Kooperation enthält (vgl. Forschungstagebuch, 24.09.2019). Auf Nachfrage wird der Autorin allerdings versichert, die Kooperation mit Unternehmen C sei strategisch mitgedacht worden (vgl. Forschungstagebuch, 22.06.2020). Folgende Abbildung zeigt die absolute Anzahl der Befragten, welche sich entweder negativ zum Stellenwert des Unternehmens C im Unternehmen A äußern, keine Aussage zu dieser Thematik machen oder explizit der Meinung sind, dass der Stellenwert angemessen sei. Aussagen wurden dann als explizit eingeordnet, wenn deutlich gesagt wurde, dass der Stellenwert angemessen sei. Obwohl laut dem Forschungstagebuch auf Topmanagementebene bei unternehmensinternen Veranstaltungen immer wieder betont wird, wie wichtig die Kooperation sei, scheint dies nicht auf den operativen Ebenen angekommen zu sein (vgl. Forschungstagebuch, 30.07.2019).

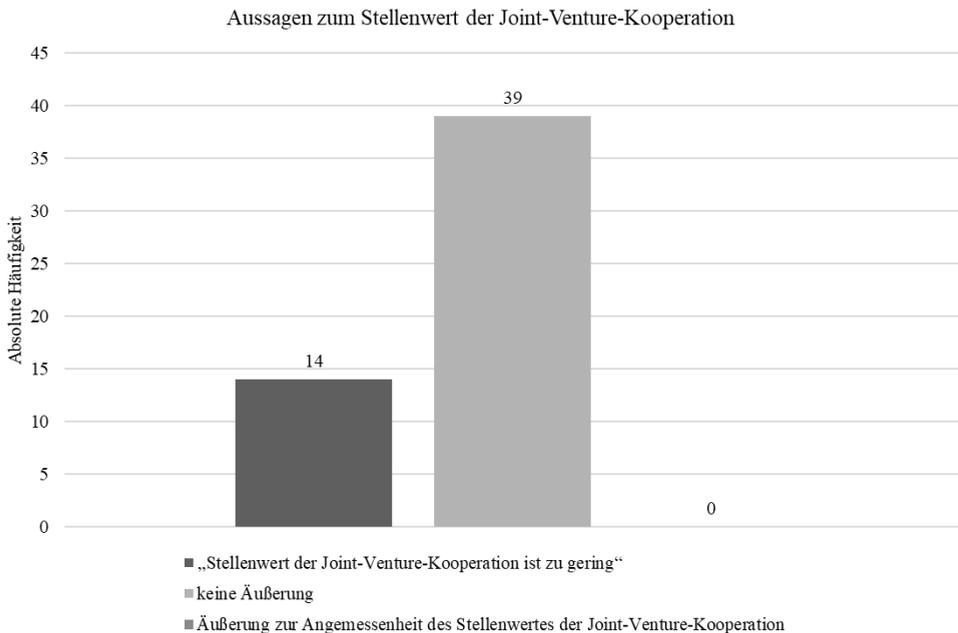


Abbildung 38: Aussagen zum Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation im Unternehmen A (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

Dieser von manchen Befragungsteilnehmenden empfundene geringe Stellenwert (14 Interviewte) sei verantwortlich für eine zögerliche Datenübergabe (vgl. B 25, 278–313; B 7, 17). Aus der Perspektive eines Sachbearbeitenden werden die Fahrzeugprojekte, die mit dem Unternehmen C verantwortet werden, nicht mit hoher Priorität angegangen:

„Man konzentriert sich immer erstmal auf das Europa- Projekt, [...] da gibt es natürlich auch hinreichend genügend angespannte Terminalsituationen. China lässt man erst einmal links liegen, weil kommt ja noch nicht oder hat ja noch ein bisschen Zeit, aber so viel Zeit ist das dann meistens gar nicht“ (B7, 18).

Von einer geringen Priorisierung dieser Projekte berichten mehrere Interviewte aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Der Zeitdruck sei im Arbeitsalltag hoch und die Bewertung seitens der Führungskräfte richte sich danach, wie die europäischen Projekte vorankämen, und schließe die Zusammenarbeit mit Unternehmen C nicht mit ein. Dies sei der Grund, warum auf die europäischen Fahrzeugprojekte auch der Fokus gelegt wird, und dies Sorge demnach für einen geringeren Stellenwert der chinesischen Fahrzeugprojekte im Unternehmen A.

4.4 Zwischen gelernter Vorgehensweise und Lernbereitschaft

Bei den Befragungsteilnehmenden können bzgl. ihrer Vorgehensweise bei der Koordination der Zusammenarbeit zwei Deutungsmuster festgestellt werden. Die eine Gruppe war bereits in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen D tätig und ist deshalb nach eigenen Angaben geprägt von dieser Zusammenarbeit, wobei manche von ihnen sich schwertun, sich für die neue Zusammenarbeit umzustellen (vgl. Kap. 4.4.1; Deutungsmuster „Historische Prägung“). Die andere Gruppe war in der Zusammenarbeit mit Unternehmen D nicht involviert und geht unvoreingenommen an die Zusammenarbeit mit Unternehmen C heran. Manche Interviewten sprechen in Zusammenhang mit der Koordination der Arbeitsteilung, aber auch bzgl. Aspekten, die im Kooperationsunternehmen anders laufen, von „Lessons learned“ – es ist der Versuch, neue Herangehensweisen zu finden und umzusetzen (vgl. Kap. 4.3.2; Deutungsmuster „Lessons learned“).

4.4.1 Deutungsmuster „Historische Prägung der Zusammenarbeitsprozesse“

Die „historisch [...]“ (B 29, 87) bedingte Prägung der beiden Kooperationsunternehmen wird als kooperationshinderlicher Faktor benannt. Unter den Befragungsteilnehmenden des Unternehmens A waren einige dabei, die – nach eigenen Aussagen – bereits „vorbelastet“ (B 1, 58 und 130) durch die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen D gewesen seien. In den Gesprächen wird überwiegend die Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen D als eher negativ und die Zusammenarbeit sowie die Kommunikation mit dem Unternehmen C als äußerst positiv bewertet (vgl. Befragte des Unternehmens A: B 1; B 2; B 5; B 7; B 9; B 10; B 13; B 14; B 15; B 17; B 21; B 22; B 23; B 26; B 28; B 47; B 53; B 54; Forschungstagebuch, 20.02.2019). In diesem Deutungsmuster wird diese Prägung von der Zusammenarbeit mit Unternehmen D nicht als positiv empfunden, denn sie beeinflusse die jetzige Zusammenarbeit eher negativ. Man gehe schon mit Vorurteilen an die Zusammenarbeit heran und erwarte komplizierte Verhandlungen sowie langwierige Entscheidungsfindungsprozesse. Einige Befragungsteilnehmende sprechen von „historische[n] Gründe[n]“ (B 29, 87) als Erklärung für Schwierigkeiten bei der Koordination der Arbeitsteilung. Das Unternehmen C sei geprägt durch die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen B (vgl. B 5, 59–61), das Unternehmen A sei geprägt durch die ebenso lang bestehende Zusammenarbeit mit dem Unternehmen D. Bei dem Unternehmen A bestünde an dieser Stelle eine „Vorbelastung“ (B 1, 58), es gäbe „Reibungsverluste oder Vorbehalte“ (B 2, 38). In der folgenden Abb. wird die von den Befragungsteilnehmenden geschilderte *Prägung* der Arbeitsprozesse und anderer Vorgehensweisen durch die langjährige Kooperation zwischen Unternehmen B und C sowie A und D dargestellt (dick gestrichelt). Deutlich wird, dass eine Zusammenarbeit nie im luftleeren Raum gegründet wird; die Agierenden, welche die Kooperation zu gestalten haben, bringen Erfahrungen mit – positive und negative.

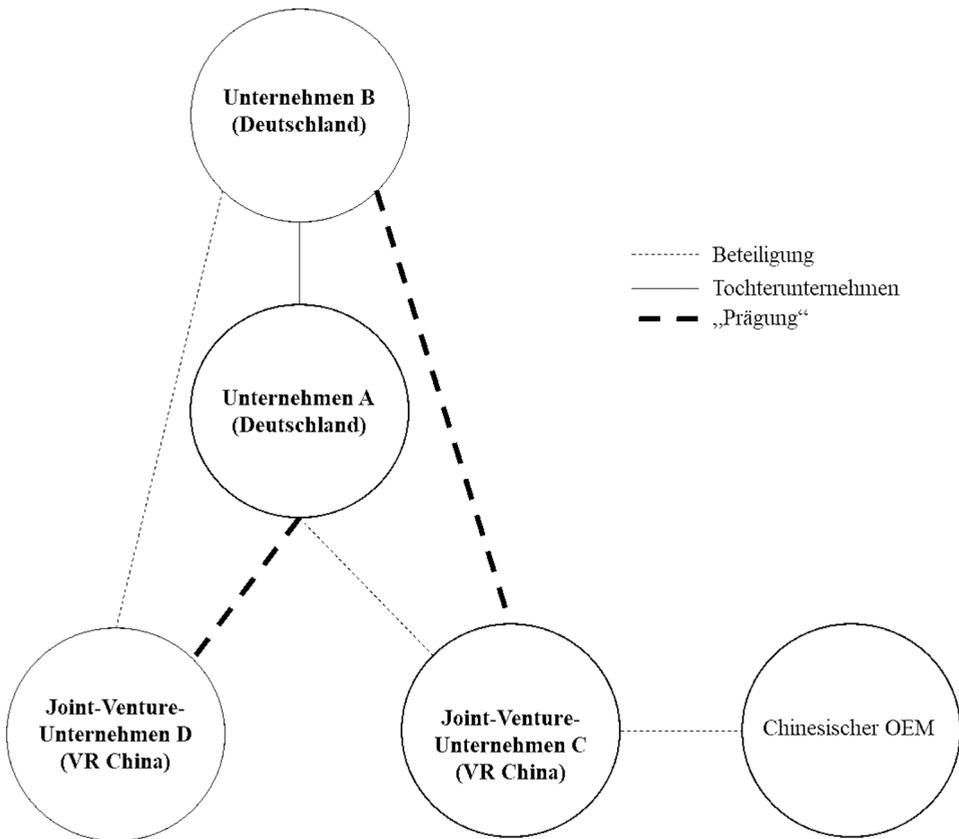


Abbildung 39: „Historische Prägung“ der Kooperationsbeziehung (Quelle: eigene Darstellung nach den Inhalten der Interviews)

Die neu gegründete Zusammenarbeit des Unternehmens A mit dem Unternehmen C soll nun zudem unter anderen Prämissen stattfinden, als sie bisher mit dem Unternehmen D sowie mit Unternehmen C und Unternehmen B stattgefunden hat (vgl. B 1, 20–24, 30; B 2, 38; B 4, 96). Die Zusammenarbeit wird enger sein und es werden mehr Beteiligte agieren, weswegen u. a. eine Umstellung bei den Arbeitsprozessen im Allgemeinen notwendig sei. Allerdings bestünden bei manchen Agierenden „Trägheit“ (B 2, 46) und „wenig Motivation, etwas zu ändern“ (ebd.). Dem neuen Zusammenarbeitsmodell gegenüber gäbe es „Vorbehalte“ (B2, 52), wodurch man Zeit verlieren könne und Arbeitsprozesse sehr langsam definiert würden (vgl. B 2, 58).

4.4.2 Deutungsmuster „Lessons learned sind möglich“

Manche Gesprächsteilnehmenden verwenden Formulierungen, wie „Lessons learned“ (B 51; B 27): sie seien in einem „Lernprozess“ (B 13), „wir lernen“ (B 20), „wir müssen lernen“ (B 21), „voneinander lernen“ (B 55) oder sie hätten „Optimierungspotenzial“ (B 39) im eigenen Unternehmen gefunden. Folgendes Zitat zeigt die Lernbereitschaft

eines Interviewten, der davon ausgeht, dass das Unternehmen C auch wertvolle Prozesse und Vorgehensweisen habe und diese im eigenen Unternehmen implementiert werden könnten:

„Das würde ich gerne machen, habe ich mit meinem Chef auch schon gesagt die Zeiten sind vorbei. In meinen Augen sind die Zeiten schon lange vorbei, in denen wir ‚rübergehen und die die Dinge von uns lernen.‘ Sie lernen immer noch Dinge von uns, aber ich glaube, die Zeiten sind da, in denen wir als [Unternehmen A] uns mal öffnen müssen, in denen wir sagen: ‚Was können wir von denen lernen. Sie machen einfach Dinge anders, sie machen vielleicht die Dinge nicht so schön oder so stringent oder so klar, wie wir das gewohnt sind oder wie wir das immer als Deutsche empfinden.‘ Aber ich glaube gerade dieses Thema ‚lean‘, ‚pragmatisch machen‘, da sind die absolut cool“ (B 21, 67–72).

Folgendes Diagramm zeigt die Quantifizierung der Aussagen nach Unternehmenszugehörigkeit der Befragungsteilnehmenden und Zuordnungsregeln der Aussagen zu den Items auf die Frage „Kann das eigene Unternehmen etwas vom Kooperationsunternehmen lernen?“ Unter die Anzahl bei „verbales Zeigen von Lernbereitschaft“ werden Aussagen subsumiert, die beschreiben, dass Lernen notwendig und/oder möglich ist. Immer wieder wird dafür die Formulierung „Lessons learned“ verwendet. In der Abbildung werden unter die Anzahl bei „verbales Formulieren von Maßnahmen“ Aussagen gezählt, die konkrete Maßnahmen formulieren, die umgesetzt wurden oder werden können, um Gelerntes im eigenen Unternehmen zu etablieren. Unter die Anzahl bei „spricht sich dagegen aus“ fließen Antworten ein, die beschreiben, wie ähnlich die jeweiligen Bereiche strukturiert seien, weshalb kein Lernen nötig wäre (vgl. B 47), oder die auf die gestellte Frage „schwierig“ (B 6) oder „unwahrscheinlich“

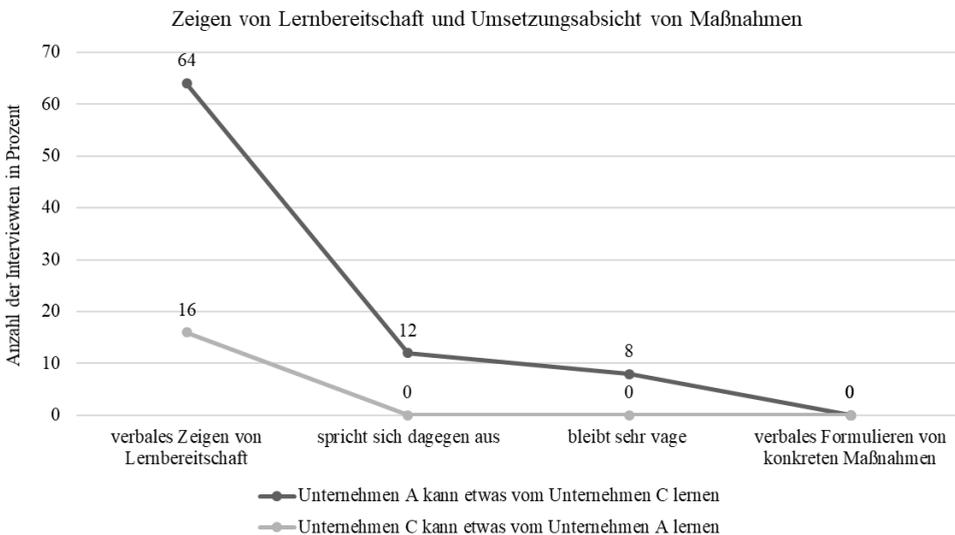


Abbildung 40: Lernbereitschaft und Umsetzungsabsicht (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

(B 12) antworteten. Bei der Anzahl „bleibt sehr vage“ werden diejenigen Interviewten addiert, welche keine Antwort auf die obige Frage geben konnten (vgl. B 1; B 26).

Es wird deutlich, dass zum Zeitpunkt der Befragung zwar einige Befragungsteilnehmende in den Gesprächen ihren Willen ausdrückten, etwas vom jeweiligen Kooperationsunternehmen lernen zu wollen, jedoch nach Aussage mancher Interviewten keiner von ihnen konkrete Maßnahmen formuliert, welche eine Implementierung von anderen Vorgehensweisen ermögliche. Auch erstaunlich ist es, dass sich 12 Interviewte im Unternehmen A gegen die Möglichkeit aussprechen, etwas vom Unternehmen C lernen zu können.

4.5 Existenz von gegenseitigem Verständnis: Sprachliche und inhaltliche Kommunikation zwischen den Unternehmen

Koordination erfolgt durch (non-)verbale oder gegenstandsbezogene Kommunikation – jedoch reicht das reine Sprechen nicht aus. Für die Koordination der Zusammenarbeit ist das Sich-Verstehen entscheidend bzw. ohne ein gegenseitiges Verständnis kann keine erfolgreiche Koordination stattfinden (vgl. Messing; Werani 2009: 6; Fischer; Röben 2011: 7). Ein gegenseitiges Verständnis sei nach eigener Aussage bei mindestens 24 befragten Personen existent. In der Befragung wird die Kommunikation der Kooperationsbeteiligten von 14 Personen als sehr gut und von 10 Personen als gut bewertet (vgl. folgende Abbildung). Die Kommunikation mit dem Kooperationspartner sei zielgerichtet und damit als positiv zu bewerten. Diejenigen Befragungsteilnehmenden, welche die Kommunikation allerdings als schwierig beurteilen, nennen dafür folgende Gründe:

- Es gäbe manchmal Missverständnisse im Austausch mit dem Kooperationsunternehmen (vgl. B 11). U. a. entstünden Missverständnisse durch die Verwendung gleicher Begriffe mit unterschiedlicher Bedeutungszuweisung. So wird laut dem Forschungstagebuch die Abkürzung GSV (Grundsatzvereinbarung) bereits beim Unternehmen A für unterschiedliche Verträge verwendet, weshalb beim Unternehmen C nicht klar sei, welche Aspekte die GSV umfasst (vgl. Forschungstagebuch, 14.10.2019). Ein anderer Interviewter beklagt, dass die interne Kommunikation im Unternehmen C nicht gut verlaufe, da unterschiedliches „Wording“ verwendet werde und unterschiedlicher Informationsstand bzw. z. T. ein Informationsmangel vorherrsche (vgl. B 54). Werden diese Missverständnisse nicht aufgelöst, reden die Agierenden aneinander vorbei.
- Die Kommunikation mit den Ansprechpersonen sei schwierig aufgrund eines kulturell zu begründenden unterschiedlichen Kommunikationsstils (vgl. B 13). Die Kommunikation mit dem Kooperationspartner sei seitens der deutschen Seite „verbesserungswürdig“ (B 17) bzgl. kultureller Gepflogenheiten, die in der Zusammenarbeit mit chinesischstämmigen Mitarbeitenden zu beachten seien (vgl. B 17).

- Teilweise sorgen fehlende Sprachkenntnisse für Schwierigkeiten, allerdings würde dies eher nicht zu Missverständnissen führen.
- Manche Interviewten wünschen sich mehr Kommunikation mit dem Kooperationsunternehmen (vgl. B 20).
- Als schwierig wird die Kommunikation auf inhaltlicher Ebene deshalb bewertet, da sich mit dem Projekt zu wenig auseinandergesetzt wurde, weshalb langatmige Erklärungen notwendig gewesen seien (vgl. B 25).
- Technische Schwierigkeiten während Video- oder Telefonkonferenzen führen ebenfalls zu erschwerter Kommunikation (vgl. B 25).
- Da die beiden Unternehmen unterschiedliche Interessen hätten, käme es zu schwierigen Verhandlungen (vgl. B 26; B 28). Von „harten Verhandlungen“ (B 27) spricht auch ein anderer Interviewter, der darüber hinaus die Kommunikation als „rational“, „klar“ und „verständlich“ (ebd.) beurteilt.

Aussagen zur Kommunikation der Agierenden

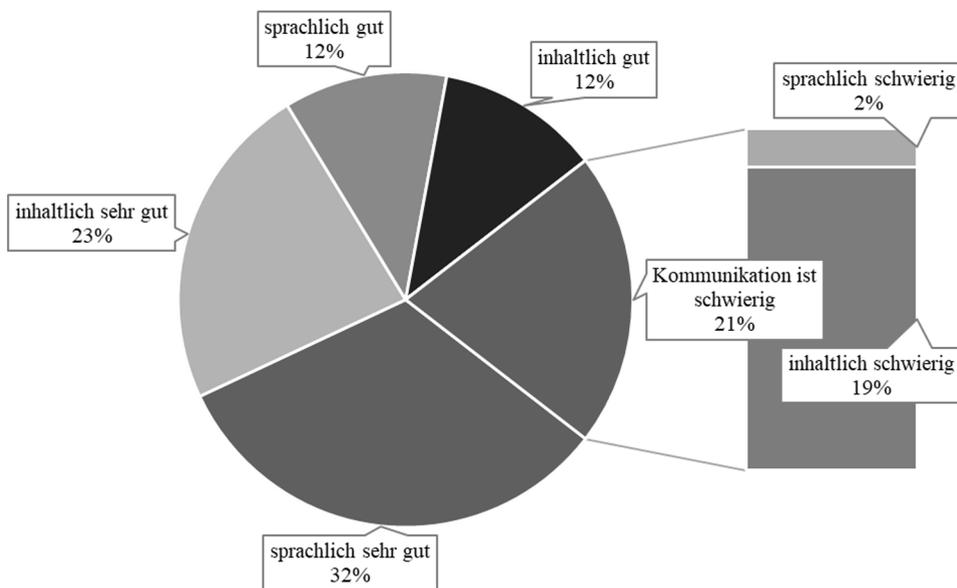


Abbildung 41: Aussagen zur Kommunikation der Kooperationsbeteiligten (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

Als positiv bewertet wird von manchen Mitarbeitenden die Kommunikation mit einer dolmetschenden Fachkraft. Allerdings wird für Meetings, in welchen die Inhalte mit einer solchen übersetzt werden, ungefähr 2,5-mal so lange Zeit eingeplant wie für reguläre Meetings (vgl. Forschungstagebuch, k. A.). Andere Befragungsteilnehmende sind der Meinung, das Gesagte würde durch eine dolmetschende Fachkraft verfälscht wiedergegeben; es wäre besser, die Kooperationsagierenden sprächen die gleiche (Fremd-)Sprache (vgl. Forschungstagebuch, 31.01.2019). Im Vergleich zum Unterneh-

men D liefe die Kommunikation dahingehend besser, als dass eine dolmetschende Fachkraft aufgrund ausreichend vorhandener Deutschsprachkenntnisse bei den Mitarbeitenden des Unternehmens C nicht in jedem Meeting notwendig sei (vgl. B 49; Forschungstagebuch 20.02.2019). Dies wird daran festgemacht, dass auf Fragen die entsprechend inhaltlich passenden Antworten gegeben würden (vgl. ebd.).

Bei den Mitarbeitenden scheint ein Bewusstsein für die Bedeutung von klarer Kommunikation vorhanden zu sein (vgl. u. a. B 26, 565). Ein Interviewter beschreibt, wie mit intensiver Kommunikation mit der Ansprechperson versucht wird, diverse Probleme zu lösen, weswegen das persönliche Kennenlernen der jeweiligen Ansprechperson für eine gelingende Zusammenarbeit wichtig sei (vgl. B 35, 41). Ein weiterer Interviewter wünscht sich ein Projektorganigramm, um einen Überblick über die Ansprechpersonen im Kooperationsunternehmen zu haben (vgl. B 30, 113). Fehlende Definition oder mangelhafte Kommunikation von Arbeitsprozessen, wie beispielsweise bei Kommunikationswegen oder dem PEP (vgl. B 29, 9; B 35, 193; B 48, 172–191; B 48, 202–205; B 42, 92–95; B 42, 68–73; B 40, 97; B 42, 55), sowie Informationsmangel innerhalb der Zusammenarbeit, u. a. bzgl. der erlaubten oder verbotenen Inhalte der Kommunikation zwischen den Kooperationsunternehmen (vgl. B 39, 327; B 44, 23; B 34, 5; B 34, 17; B 34, 165; B 44, 57), werden als kooperationshinderlich wahrgenommen.

Kommunikation wird darüber hinaus als etwas verstanden, das für eine gelingende Zusammenarbeit zu funktionieren hat. Mit dem Begriff Kommunikation wird dabei nicht nur die verbale Kommunikation in einer face-to-face-Situation oder die medial vermittelte Kommunikation verstanden, sondern auch die schriftliche Kommunikation, w. z. B. Datenaustausch oder Kommunikation via E-Mail. Manche Befragungsteilnehmenden beklagen einen mangelhaften Austausch unternehmensintern (vgl. B 29, 25; B 38, 132), Unterlagen des Unternehmens A werden teilweise nur schwer verstanden, weil sie auf Deutsch sind (vgl. B 29, 65), darüber hinaus müssten die IT-Systeme auf Deutsch gepflegt werden (vgl. B 56, 14), auf E-Mails oder Anfragen wird von der deutschen Belegschaft teilweise keine Antwort erhalten (vgl. B 30, 9; B 30, 51). Andere Befragungsteilnehmende bedauern die Unstimmigkeiten zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen: Es gäbe mehr interne Probleme als mit dem Kooperationsunternehmen (vgl. B 9, 159–162; B 19, 34–57, 61, 80–83, 85, 101–105, 127, 131, 135–161; B 18, 24–33; B 12, 170; B 13, 448–467; B 17, 39–47, 50–57; B 54, 15–21) und es gäbe „organisatorische Probleme“ (B 26, 256–261). Diese Herausforderungen scheinen einen geschäftsbereichsübergreifenden Eindruck bei den Befragungsteilnehmenden widerzuspiegeln.

4.6 Beschreibung einer Nationalkultur

„Neue Kooperationen erzeugen
immer erst mal ein Vakuum,
weil zwei fremde Welten aufeinanderprallen.
Die müssen sich erst finden“ (B 26, 67).

Unterschiedliche Deutungsmuster können auch bzgl. des Kulturkonstrukts ausfindig gemacht werden. Während manche Interviewte betonen, wie sehr sich eine chinesische Kultur weiterentwickelt hätte und wie sehr viel *westlicher* die Bevölkerung im geografischen Süden der VR China sei gegenüber derjenigen im geografischen Norden sei, betonen andere, wie kulturell andersartig und dabei rückständig sich die Mitarbeitenden des Unternehmens C, die überwiegend chinesischstämmig sind, verhielten. Es tun sich zwei Lager auf, wobei das eine betont, dass es erkannt hätte, dass China ein mindestens gleichwertiger Kooperationspartner ist, von dem gelernt und dem auf Augenhöhe begegnet werden kann. Das andere Lager beschreibt ausführlich die komplizierte Verhandlungsführung und die hierarchietreue Argumentation der chinesischen Belegschaft, bemängelt das wenige Mitdenken und das Arbeiten auf „Zuruf“. Dagegen sei das Agieren im Unternehmen A viel eigenverantwortlicher. Während sich das erste Lager für das zweite Lager zu schämen scheint, wie das folgende Zitat zeigt, beschreibt das zweite immer wieder die Andersartigkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen C und die Schwierigkeit, mit dieser Andersartigkeit erfolgreich zusammenzuarbeiten:

„Ich kann auch da nur aus der Vergangenheit sprechen, wir haben immer wieder das Problem gehabt bis in die Vorstandsetagen, dass gegenüber dem chinesischen Joint-Venture-Partner eine Überheblichkeit an den Tag gelegt wurde, die ist teilweise nur noch schwer zu ertragen gewesen, als [Unternehmen A-] Mitarbeiter, wenn man dabei war. Das hat teilweise echt wehgetan zuzugucken, wie da drüben aufgetreten wurde, die haben die teilweise behandelt wie Menschen zweiter Klasse. [...] So geht man nicht mit einem Partner um“ (B 26, 151–153).

Allen gemeinsam ist die Verwendung eines nationalstaatlich geprägten Kulturbegriffs. Unterschiedliche Meinungen bestehen nur bzgl. des kulturellen Einflusses auf die Zusammenarbeit. Ein Befragter führt Herausforderungen in der Zusammenarbeit nicht auf mögliche kulturelle Differenzen zurück. Dieser ist überzeugt, dass es sich nicht um „kulturelle Berührungsgangst“ (B 1, 40) handele, sondern Probleme „historisch gewachsen“ (ebd. und B 1, 52) seien (vgl. Kap. 4.4.1). Dies ist jedoch die Ausnahme. Die Mehrheit der Befragungsteilnehmenden zählt andere Vorgehensweisen oder Arbeitsstile auf und führt diese u. a. auf eine „chinesische Verhandlungs-Kultur“ (B 8, 35), auf „kulturelle Stile oder Erziehungsweisen“ (B 2, 110), auf kulturelle Prägung (vgl. B 8, 43) oder „kulturell bedingte Normalfälle“ (B 8, 57) zurück. Der Kulturbegriff wird dabei von den Befragungsteilnehmenden als eine Art Konglomerat von Verhaltens- und Arbeitsweisen, Praktiken sowie Werten und Ähnlichem verstanden. Die Arbeitsweise der chinesischen Mitarbeitenden wird als „risikotolerierend“,

„schnell“ (B 39, 239), „oft sehr höflich“ (B 29, 169), nicht viel nachfragend (vgl. ebd.) oder „megapragmatisch“ (B 2, 58) beschrieben. Die chinesische Belegschaft des Unternehmens C hätte das Ziel fest vor Augen, folge klaren Regeln (vgl. B 4, 115) und sei „tendenziell flexibel“ (B 15, 37) in deren Vorgehensweise.

Die Vorgehensweise und Arbeitsweise der chinesischen Mitarbeitenden unterscheiden sich aus der Perspektive der Interviewten im Unternehmen A von der eigenen Belegschaft: „Das ist allerdings eher ein kulturelles Problem. Sprich: Alles, was außerhalb von seinem Auftrag ist, muss er erst abstimmen mit einer Ebene drüber. Das ist halt die chinesische Vorgehensweise, aber ist jetzt nichts Außergewöhnliches in China“ (B 13, 53). Darüber hinaus würden sie Fehler – im Gegensatz zu der Belegschaft im deutschen Unternehmen A – nicht gerne zugeben, sondern lieber vertuschen (vgl. B 31, 147). Folgendes Zitat zeigt, wie die Mitarbeitenden des Unternehmens A die Arbeitsweise der chinesischen Belegschaft gegenüber deren Arbeitsweise einschätzen:

„In Deutschland wird relativ viel Zeit damit verloren, einen Plan zu machen. Hier [im chinesischen Unternehmen] wird teilweise Zeit damit verloren, dass man keinen Plan macht, sondern man anfängt und dann feststellt, dass es nicht funktioniert, und dann fängt man wieder von vorne an. [...] Das ist schon hierarchisch hier [im chinesischen Unternehmen], es ist schon deutlich wichtiger, was der Chef sagt“ (B 37, 109).

Hier werden zwei verschiedene Aspekte einer chinesischen Arbeitsweise angesprochen: zum einen die Art, an Projekte heranzugehen, und zum anderen die hohe Bedeutung von Aussagen, die eine Führungskraft trifft. Diese hierarchische Hörigkeit wird von den Interviewten im Unternehmen A immer wieder angesprochen und dabei der vermeintlich homogenen chinesischen Kultur zugesprochen. Ein weiterer Befragungsteilnehmer beklagt den Kommunikationsusus der chinesischen Belegschaft: „[...] der Chinese an sich scheint nicht so derjenige zu sein, der gerne in Kommunikation mit jemandem geht, den er nicht kennt“ (B 44, 85). Auf Besonderheiten in den Verhandlungen mit dem chinesischen Kooperationsunternehmen wird dabei immer wieder eingegangen. Ein Interviewter beschreibt diese wie folgt: „Nur verhandeln mit den Chinesen, das darf jeder mal ausprobieren. Das ist wie mit einem kleinen Kind. Die Sachen, die man mal verhandelt hat, kommen wieder auf den Tisch. [...] Das ist strategisch gut, die sind abgestimmt“ (B 19, 87).

Andere Interviewte wiederum haben folgende Arbeitsmotivation bei der chinesischen Belegschaft beobachtet:

„Der Chinese macht nur Dinge, bei denen er einen Benefit davon hat. Er macht es nicht des lieben Friedens willen, dafür macht er das nicht. Du musst ihm erklären am Ende, was hat er für einen Vorteil davon, wenn er versteht, dass er dadurch einen Vorteil hat oder es irgendwie leichter macht, dann macht er das. Aber das muss man erklären. Und das muss er [...] irgendwann verstehen. Das ist das Ziel, dass wir es zumindest mal schaffen, mal damit anzufangen“ (B 21, 54).

Mit „dem Chinesen“ wird hier die meist chinesischstämmige Mitarbeiterschaft im Unternehmen C gemeint und grenzt sie damit von der deutschen Belegschaft ab. Insgesamt äußern sich 32 Befragungsteilnehmende in irgendeiner Weise zu kulturellen Differenzen zwischen Deutschen und Chinesen, die in der Zusammenarbeit deutlich werden. Das sind 59,26 % aller Befragungsteilnehmenden. Das folgende Diagramm zeigt die Häufigkeit der Aussagen der 59,26 % bzgl. kultureller Differenzen bezogen auf Nationalkultur. D. h., die in der Abbildung genannten Zahlen beschreiben die Anzahl der Befragungsteilnehmenden, die Aussagen zu den ebenfalls dort abgebildeten Statements getroffen haben. Es wird deutlich, dass relativ wenige Befragungsteilnehmende (zwei Interviewte vom Unternehmen A) lediglich die Andersartigkeit und kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China betonen. Die Mehrheit (15 Interviewte des Unternehmens A und sechs Interviewte des Unternehmens C) findet konkrete Beschreibungen der Andersartigkeit bzw. genaue Attribute für die Belegschaft des Unternehmens C. Sie verbinden damit ihre Aussage bzgl. kultureller Unterschiede in ihrer Erzählung mit einer Erfahrung, welche sie gemacht haben. Auffallend ist, dass sich auch die Aussagen der Befragungsteilnehmenden des Unternehmens C, welches überwiegend chinesischstämmige Mitarbeitende beschäftigt, auf die Eigenarten der vermeintlich homogenen chinesischen Nationalkultur beziehen. Dies liegt jedoch vermutlich daran, dass unter den Befragungsteilnehmenden des Unter-

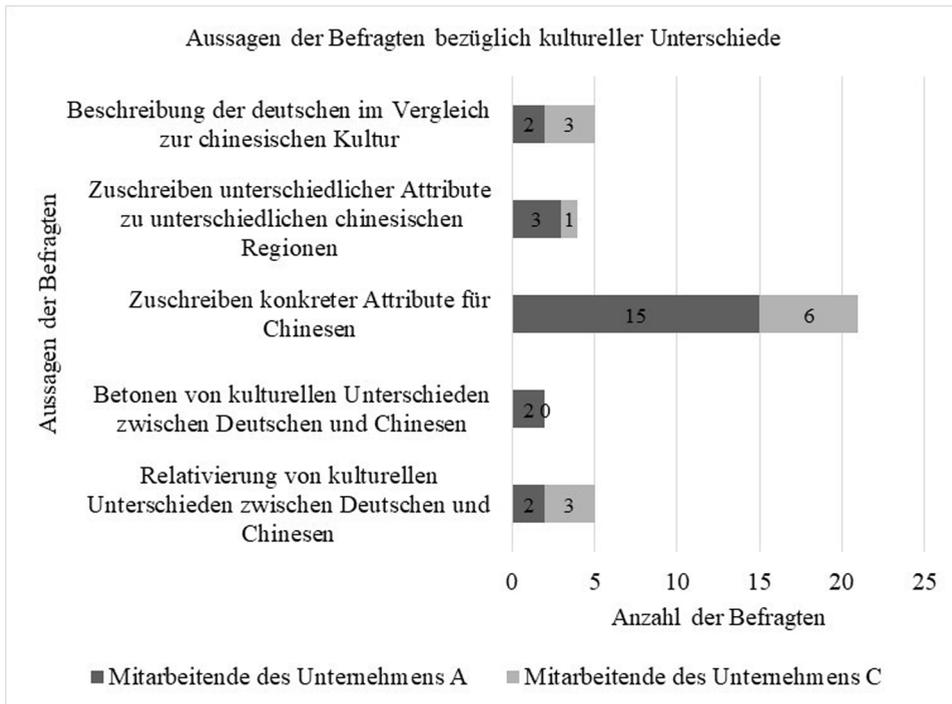


Abbildung 42: Aussagen zu kulturellen Unterschieden (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

nehmens C auch viele deutschstämmige Mitarbeitende (also ehemalige Mitarbeitende des Unternehmens A) sind, denn diese haben sich überwiegend für das Interview bereit erklärt.

Eine Sensibilität für kulturelle Differenzen als Ursache für Missverständnisse bzw. für kulturelle Differenzen, die es zu beachten gilt, ist bei einigen Interviewten gegeben, wie folgendes Zitat zeigt: „[Das Unternehmen A] hat per se ein Problem mit China. [Das Unternehmen A] hat immer noch nicht begriffen, dass China eine andere Welt ist, dass China anders denkt. [...] Das ist eine andere Kultur, auf die lasse ich mich ein, damit ich weiß, wie muss ich mit den Kollegen umgehen“ (B 26, 147–149). Der Interviewte beschreibt hier deutlich die Problematik, dass unter der Belegschaft des Unternehmens A nicht alle dieser Meinung sind, sondern sich laut dem Interviewten nicht auf die Kultur einlassen wollen würden. Immer wieder beschreiben Interviewte die Wichtigkeit, dass auf die vermeintlich andersartige chinesische Kultur adäquat reagiert werden müsse und dass dies nicht alle ihrer Mitarbeitenden täten. Hier findet eine Abgrenzung statt von denen, welche in *Kulturfettnäpfchen* treten, weil sie nicht entsprechend geschult seien, und welchen, denen das nicht passieren würde, weil sie sensibilisiert würden. Als wertvolle Sensibilisierungsmaßnahme wird dabei immer wieder das interkulturelle Training, das in beiden Unternehmen angeboten wird, genannt:

„In den letzten zwei Tagen hatte ich gerade das interkulturelle Training [im Unternehmen A]. Sehr gut, kann ich jedem empfehlen. Und da habe ich immer wieder die Situationen trainiert, wie sie in den letzten Wochen liefen, Revue passieren lassen und gemerkt, dass wir da wirklich eine ganze Menge nicht gut machen. Kommunikation auf kultureller Basis und da werden wir mit Sicherheit noch besser werden müssen. Das ist meine persönliche Meinung. Es gibt eine ganze Menge Fauxpas, die man sich da leisten kann, wenn man es nicht weiß, wenn man nicht weiß, wie die so ticken. Es gibt bestimmte Sachen, die sollte man einfach machen oder nicht machen, je nachdem. Und ich glaube, dass wir da besser werden können“ (B 17, 77).

Allerdings legt dieses interkulturelle Training ein problematisches nationalkulturelles Verständnis dar (vgl. unternehmensinterne Dokumente). In den Gesprächen werden immer wieder kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Chinesen, wie sie in den Trainings gelehrt werden, repetiert, ohne dass diese mit Belegen aus der Praxis untermauert werden könnten. Ein Beispiel für das Wiederbeten von Inhalten aus interkulturellen Trainings stellt das folgende Zitat dar:

„[...] weil einfach die Grundausslegung eine andere ist, also die Denkweise, die Kultur ist eine andere, man muss es vom wirklich von Anfang an verstehen, also der Chineser sagt, wenn du etwas entwickelst, und das ist toll und ich baue es nach, dann ist das nicht, wie wir es verstehen in unserer Kultur, du klast es, sondern er sagt eindeutig, ich zeige dir meinen Respekt, weil ich baue das, was du gemacht hast, nach und damit zolle ich dir Respekt und du bist für mich der Allergrößte“ (B 58, 57).

Dass die vermittelten Inhalte in der Praxis nicht immer zutreffen oder mindestens nicht auf alle Chinesen zutreffen können, zeigt das folgende Zitat. U. a. wird in diesen

interkulturellen Trainings gezeigt, wie sich die chinesische Verhandlungskultur von der deutschen unterscheidet (vgl. unternehmensinterne Dokumente), wobei Chinesen nicht konfrontativ kommunizieren würden und die deutsche Kommunikationsweise äußerst direkt sei.

B 24, 29–31: „Da gibt's politische Spielchen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, um am Ende eine Einigung zu finden. Da ist nicht immer miteinander, da ist auch manchmal Konfrontation.“

Interviewerin: „Ja? Hast du den Eindruck, die [Mitarbeitenden des Unternehmens C] konfrontieren auch?“

B 24, 35: „Ich glaube, dass gerade [im Unternehmen C] das so ist, dass die schon sehr stark westlich getrimmt sind, und die argumentieren sehr wohl, wenn sie was nicht akzeptieren können. Die sagen dann auch ganz klar: ‚Kann ich so nicht akzeptieren‘.“

Der Interviewte hat folglich das Gegenteil erfahren und beschreibt sein chinesisches Verhandlungsgegenüber als klar kommunizierende Person, die durchaus auch konfrontiert. Einige Befragungsteilnehmende im Unternehmen C sind dennoch der Meinung, dass im Unternehmen A mehr Diskurs zu Themen stattfinden, Entscheidungen hinterfragt würden, diskutiert werden und dies im Unternehmen C nicht der Fall sei (vgl. B 19; B 17; B 22; B 37; B 28; B 26).

In den Gesprächen fällt 58-mal von 22 unterschiedlichen Befragungsteilnehmenden – das sind 40,74% aller Interviewten – der Ausdruck „die Chinesen“. Dieser Ausdruck ist aus kulturwissenschaftlicher Perspektive kritisch zu betrachten, da er die Implikatur nahelegen könnte, dass alle Chinesen auf irgendeine Art und Weise homogen seien. Derartige Aussagen implizieren auch, dass sich von dem jeweils anderen abgegrenzt wird, wobei die Gefahr besteht, dass der eigene Kulturkreis als höherwertig wahrgenommen wird. Vielleicht verwenden die Interviewten den Begriff zur Bezeichnung der Belegschaft des Unternehmens C, die überwiegend aus chinesischstämmigen Mitarbeitenden besteht. Die Forscherin hat immer wieder versucht zu sensibilisieren, indem die Problematik derartiger Aussagen angesprochen wurde. Nach einigen Monaten kann festgestellt werden, dass eine Führungskraft ebenfalls diese Rolle übernimmt (vgl. Forschungstagebuch, 18.03.2020) und darauf hinweist, dass es „DEN Chinesen“ nicht gäbe, weil sie nicht alle gleich seien. Nur 12,96% der

Befragten sprechen von „den Deutschen“. Die folgende Abbildung visualisiert die Aufteilung:

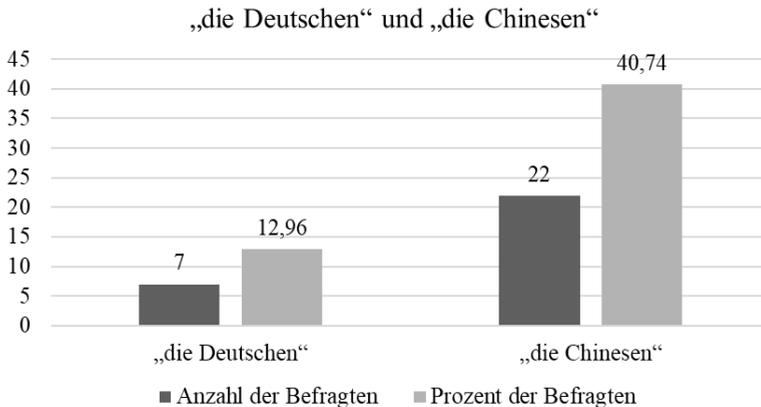


Abbildung 43: Nationalkulturelle Aussagen (Quelle: eigene Darstellung nach Inhalten aus den Interviews)

Während es für nationalkulturelles Denken der Befragungsteilnehmenden einige Hinweise gibt, scheinen Berufskulturen weniger eine Rolle zu spielen. Ein Befragter beschreibt die Schwierigkeiten, welche ein Ingenieur seiner Abteilung mit neuen Arbeitsprozessen seiner Meinung nach hat:

„Für einen Konstrukteur ist das eine andere Situation, der ist dieses Schema gewohnt und jetzt plötzlich soll er hier ein anderes Datenformat zur Verfügung stellen oder auch ein [Mitarbeitender einer bestimmten Konstruktionsabteilung], ich sage mal so, [...], das sind Personen, die sowieso nichts zu produktiv gestalten oder gestalten wollen. Und da sollen sie dann was Neues machen.“ (B 2, 44). Und weiter: „Ja, der [Projektmanager in einer anderen Abteilung] ist z. B. einer, der ist halt super dynamisch, kann ja auch sehr schnell den Standpunkt ändern oder, wenn es die Situation erfordert, oder, wenn es einfach keinen Sinn macht. Bei einem [Mitarbeitender einer bestimmten Konstruktionsabteilung] ist das anders. Der braucht erst mal eine Woche, wenn du sagst, dass sich der mental drauf einstellt, dass du die Diskussion weiterführen kannst“ (B 2, 48).

Der Interviewte, selbst ein Projektmanager, beschreibt die für ihn langsame Umstellungsgeschwindigkeit der Konstrukteur:Innen gegenüber der eines weiteren Projektmanagers. Inwiefern bei der unternehmensinternen Zusammenarbeit Berufskulturen einen Einfluss ausüben könnten, war zwar nicht im Fokus dieser Erhebung, allerdings gilt es, diese noch genauer zu analysieren.

4.7 Limitation der empirischen Erhebung

Für die qualitative Erhebung mittels Interviews wird besonderer Wert auf die Generierung von Daten aus der Perspektiver aller Kooperationsagierenden gelegt. So kommen

nicht nur die Mitarbeitenden des Unternehmens A, sondern auch die Mitarbeitenden des Unternehmens C zu Wort. Die Nähe zum Forschungsgegenstand, welche ein Gütekriterium der qualitativen Forschung ist (vgl. Mayring 2016: 146), ist dadurch gegeben, dass für die Befragung die Agierenden ausgewählt wurden, die in beiden Unternehmen unmittelbar die Zusammenarbeit gestalten. Trotz restriktiver unternehmensinterner Richtlinien konnte die Forscherin eine Genehmigung erlangen, um die Gespräche aufzuzeichnen. Dies ist für eine wissenschaftliche Datenauswertung unverzichtbar. Dennoch ist die Interviewdurchführung immer durch die Fähigkeiten der Interviewerin limitiert. Insbesondere die Kontextgebundenheit der Untersuchung gilt es herauszustellen. Von der Verwendung theoretischer Grundlagen, die überwiegend aus dem sog. westlichen Raum (europäischer und US-amerikanischer Raum) stammen, bis hin zum Sample der Interviewteilnehmenden, welches sich mehrheitlich (aber nicht ausschließlich) aus der deutschstämmigen Belegschaft zusammensetzt, ist der Forschungskontext eingebettet, welcher Einfluss auf das Denk-, Handlungs- und Kommunikationsmuster hat. Als dessen Folge können die Gültigkeit und Anwendbarkeit der Untersuchungsergebnisse in anderen Kontexten als dem genannten zur Diskussion gestellt werden. Aufgrund der nicht ausreichenden chinesischen Sprachkenntnisse der Interviewerin werden die Gespräche auf Deutsch oder Englisch durchgeführt, weswegen die Auswahl der Interviewteilnehmenden begrenzt war. Allerdings trifft es nur auf einen geringen Prozentteil der Belegschaft zu, weder der englischen noch der deutschen Sprache mächtig zu sein.

Zudem kann die Rolle der Interviewerin kritisch betrachtet werden. Einerseits kann durch die Tätigkeit und damit durch die scheinbare Unternehmenszugehörigkeit zum Unternehmen A ein Vertrauensvorschuss der Interviewteilnehmenden erlangt werden, welcher sich durch ein offeneres und ehrlicheres Beantworten der Fragen zeigt. Andererseits könnte die Interviewführung *auf Augenhöhe* einen gewissen Grad an Informalität hervorgerufen haben – einerseits durch die befragten Personen, da diese zu locker mit der Interviewsituation umgegangen sind, andererseits durch die Interviewerin, da diese möglicherweise unbewusst im Zuge der Fragetechnik oder einer starken Fixierung auf den Leitfaden eine Lenkung vorgenommen hat. Des Weiteren sind Effekte wie die Beeinflussung der Ergebnisse durch soziale Erwünschtheit der befragten Personen trotz Anonymitätszusicherung nicht auszuschließen. Auch Frageeffekte durch die Art der Frageformulierung sind denkbar. Wesentlicher jedoch ist, darauf hinzuweisen, dass die Interviewerin für die Mitarbeitenden des Unternehmens C vom Unternehmen A und nicht vom eigenen Unternehmen kommt. Dies könnte die wahrheitsgemäße Antwort beeinträchtigt haben.

Durch die weltweite Pandemiesituation im Jahr 2020 ist eine Zusammenarbeit, wie sie bis dahin stattgefunden hat, vorübergehend nicht mehr auszuführen. Nicht nur, weil die Werke in der VR China seit Ende Januar 2020 nicht besetzt waren und ab Mitte März auch die Arbeit in den deutschen Werken eingeschränkt war, sondern auch, weil Dienstreisen bis zum Ende dieser Forschungsarbeit nicht möglich sind. Dies hat zur Folge, dass eine zweite Erhebungsschleife zu einem späteren Zeitpunkt im PEP nicht durchgeführt werden kann. Empirische Daten aus den über 70 Inter-

views existieren daher nur vom Anfang der Zusammenarbeit; Forschungstagebucheinträge, welche auch Dokumente und Protokolle aus der Zusammenarbeit beinhalten, umfassen dagegen den gesamten Untersuchungszeitraum. Die zweite Erhebung sollte einer Evaluation der bisherigen Zusammenarbeit dienen.

5 Interpretation der Ergebnisse

Unsere Realität wird durch unsere Deutung der Situation und der Lage geschaffen. Dies ist ein kollektiver Vorgang. Bei der Erhebungsform Interviews wird bereits eine Interpretation, die persönliche Erfahrung der befragten Personen im Hinblick auf den Forschungsgegenstand, ermittelt. Um eine möglichst genaue Deutung zu erhalten, setzt sich die Befragtengruppe heterogen zusammen. In diesem Kapitel werden aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen gezogen – bezogen auf die Forschungsfrage. Die Interpretation der Ergebnisse löst sich dazu vom in Kap. 3 verwendeten Schema der Auswertungskategorien. Sie richtet sich nach der Kooperationsintensität (vgl. Kap. 5.1), den Koordinationsmechanismen (vgl. Kap. 5.2), den Kriterien für gelingende Zusammenarbeit (vgl. Kap. 5.3) und den konkreten Verbesserungsmaßnahmen aus praxisorientierter Perspektive (vgl. Kap. 5.4) und beantwortet so die in Kap. 1 formulierten Forschungsfragen.

5.1 Kooperationsintensität

Anhand des Kooperationsverständnisses der befragten Personen, des subjektiv empfundenen und in den Gesprächen geäußerten Kooperationsbedarfs sowie der Stufen des kooperativen Handelns wird im Folgenden der Grad der Kooperationsintensität herausgearbeitet.

5.1.1 Kooperationsverständnis und -bedarf

In den Interviews werden die Teilnehmenden gefragt, was die Zusammenarbeit erschwert, welche Faktoren Einfluss auf die Zusammenarbeit haben und welche Aspekte für die Zusammenarbeit hinderlich sind. Manche befragten Personen antworten auf diese Frage zusammengefasst folgendermaßen: *Was heißt denn Zusammenarbeit? Bei uns sind das harte Verhandlungen, wir arbeiten nicht mit denen zusammen* (vgl. B 9; B 26, 521–540; B 47, 96–103). Die Frage ist also früher anzusetzen und es sind zunächst einmal das Kooperationsverständnis und der Kooperationsbedarf der Arbeitenden zu analysieren.

Wie in Kap. 2.1.2.5 dargestellt, können die Theorien zu Lernortkooperation nur bedingt auf Unternehmenskooperation übertragen werden. Für Lernortkooperationen gibt es normative und gesetzliche Vorgaben, während bei Unternehmenskooperationen primär staatliche Regel zu beachten sind. Die Art des Kooperationsverständnisses, wie sie Pätzold (u. a. 2003) darstellt, kann somit schwer auf den Kontext von Unternehmenskooperationen übertragen werden. Während das pragmatisch-formale und pragmatisch-utilitaristische Kooperationsverständnis i. w. S. auch bei Agierenden im Rahmen von Unternehmenskooperationen festgestellt werden kann, spielen das

didaktisch-methodische und das bildungstheoretische Kooperationsverständnis so nur bei Lernortkooperationen eine Rolle. Die Annahme dagegen, Agierende entwickeln unterschiedliches Kooperationsverständnis, besitzt kontextunabhängige Gültigkeit. Im Folgenden wird deshalb lediglich auf die ersten beiden Formen von Kooperationsverständnis nach Pätzold eingegangen.

Wie Pätzold (vgl. 2003: 75 ff.) selbst beschreibt, herrscht in vielen Bereichen ein pragmatisch-formales oder ein pragmatisch-utilitaristisches Kooperationsverständnis vor und selten ist eines der beiden anderen von ihm beschriebenen, aber in diesem Forschungskontext nicht weiterverfolgten Kooperationsverständnisse feststellbar (vgl. Kap. 2.1.2.5). Die Feststellung entspricht auch den Ergebnissen dieser Erhebung, wobei ein Unterschied zwischen Führungskräften und operativen Sachbearbeitenden beider Unternehmen festgestellt werden konnte. Da auf Managementebene eine Zusammenarbeit angestrebt wird, weil – zusammengefasst – monetäre Ziele verfolgt werden (vgl. Kap. 4.2.1), wird von der Kooperation unternehmerischer Nutzen erwartet. Dem erhofften unternehmerischen Nutzen gehen „Problemerkahrungen“ (Pätzold 2003: 76) vorweg. Pragmatisch-utilitaristisches Kooperationsverständnis existiert nach Pätzold dann, wenn sich aus diesen Problemerkahrungen ein zunächst einseitiger Kooperationsbedarf ableitet. Aus diesem Kooperationsverständnis heraus werden Kooperationen gegründet, weil davon ein Nutzen erwartet wird (vgl. ebd.: 75 ff.).

Ein einseitiger Kooperationsbedarf besteht zunächst beim Unternehmen A, das auf dem chinesischen Markt aktiv werden will, da dieser Gewinne verspricht. Laut dem Forschungstagebuch beteiligt es sich dazu an einem Joint-Venture-Unternehmen (oder gründet dieses zusammen mit einem chinesischen OEM), um dessen (politische, behördliche, vertriebliche, Zulieferer- etc.) Kontakte nutzen zu können (vgl. Forschungstagebuch, 29.01.2019). Obwohl die Gründung eines Joint-Venture-Unternehmens oder die Beteiligung an einem gesetzlich ab dem Jahr 2021 nicht mehr erforderlich ist, wird dies aus den oben genannten Gründen dennoch getan (vgl. Forschungstagebuch, 31.01.2019). Ein pragmatisch-utilitaristisches Kooperationsverständnis ist auf der oberen Managementebene demnach zu erkennen. Der angestrebte unternehmerische Nutzen wird durch „hartes Verhandeln“ (B1, 58) und mit einem „starke[n] Kreuz“ (B1, 119) versucht durchzusetzen.

Auf der operativen Ebene der Sachbearbeitenden ist eher ein pragmatisch-formales Kooperationsverständnis zu erkennen. Die Arbeitenden werden kooperierend tätig, weil es formal von außen bzw. vom oberen Management veranlasst wird. Würde dies nicht vorgegeben, fände keine Zusammenarbeit statt, und sind die vorgegebenen Ziele erreicht, findet keine Zusammenarbeit mehr statt. Manche befragten Personen beschreiben die Zusammenarbeit als belastend (vgl. B 1, 58, 130), u. a., da durch unterschiedliche Organisationsstrukturen ein erheblicher Koordinationsaufwand bestünde (vgl. B 22, 45–49; B 53, 12; B 18, 86–95; B 20, 37–45; B 4, 63; B 14, 90–99; B 6, 48–55; B 7 52–65; B 13, 155–159; auch Kap. 4.4.1).

Von den Mitarbeitenden beider Kooperationsunternehmen wird ein starker Koordinationsbedarf wahrgenommen, u. a., weil Aufgaben und Datenabfragen im Projektmanagement, die „normalerweise“ im Unternehmen A stattfinden, im Rahmen einer

Joint-Venture-Kooperation mit dem Kooperationspartner zusammen koordiniert werden müssten. Dafür brauche es aus Sicht der Befragten eine zentrale, übergeordnete Koordination, die den Inhalt (*Was*), den Verantwortlichen (*Wer*) und die Art und Weise der Durchführung (*Wie*) festlegt (vgl. Forschungstagebuch, 28.10.2019; 25.11.2019). Es seien z. B. folgende Fragen zu klären: Welche Abteilung koordiniert die Bauteilentwicklung? Wie wird diese dokumentiert und was wird dokumentiert? Welches Datenformat wird verwendet? Usw. (vgl. Forschungstagebuch, 27.01.2020). Hacker beschreibt aus psychologischer Sicht, dass Kooperation durch ein hohes Maß an Koordinationsnotwendigkeit von den Agierenden als Belastung empfunden werden kann. Als Bürde kann Koordination empfunden werden, v. a. dann, wenn kein emotional positiver Effekt durch erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen kann (vgl. Hacker 1998: 157; Kap. 2.1.2.3). Diese erhöhte Koordinationsnotwendigkeit trifft auf z. T. bereits ausgelastete Arbeitende, die sich aufgrund zahlreicher anderer Tätigkeiten auf der „zweiten“ oder „dritten Lohnsteuerkarte“¹⁰⁶ (B 25, 330; B 22, 179) der Kooperation widmen müssten. Die Arbeitenden warten auf Vorgaben von oben (vgl. B 22, 179), darauf, dass Arbeitsprozesse installiert werden (vgl. B 17, 39), um überhaupt erst einmal kooperierend tätig zu werden. Häufig thematisiert wird in diesem Zusammenhang der von einigen befragten Personen benannte zu geringe Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation im OEM (vgl. Kap. 4.3.3). Dabei stelle eine Priorisierung oder ein angemessener Stellenwert der Kooperation eine kooperationsförderliche Rahmenbedingung für die Agierenden dar (Euler 1999: 27)¹⁰⁷: Es wird eine formale Priorisierung der Kooperation vom Management gefordert, damit kooperierende Tätigkeiten ausgeführt werden können oder – anders ausgedrückt – es findet nur dann Zusammenarbeit statt, wenn dies als Zielvorgabe gesetzt wird.

Welches Kooperationsverständnis herrscht bei den befragten Personen der Unternehmen? Unterscheidet es sich? Es konnten anhand des Datensatzes keine Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen bzgl. des Kooperationsverständnisses festgestellt werden. Bei den befragten Personen beider Unternehmen kann ein pragmatisch-formales und ein pragmatisch-utilitaristisches Kooperationsverständnis bestimmt werden, d. h. der Anstoß, um überhaupt kooperative Tätigkeiten aufzunehmen, wird von oben bzw. außerhalb des Unternehmens gegeben. Ziel der dann aufgenommenen kooperativen Tätigkeiten ist es, den eigenen Nutzen und/oder den Nutzen des Arbeitgebers zu erweitern. Ähnlich wie beim Kooperationsverständnis kann bei dem wahrgenommenen Kooperationsbedarf ebenso unterschieden werden zwischen den Führungskräften des Managements, welche die institutionelle Sichtweise einnehmen, und denen der operativen Sachbearbeitenden. Während ein individueller Kooperationsbedarf von den Agierenden selbst wahrgenommen wird und abhängig von den Rahmenbedingungen realisiert oder nicht realisiert werden kann,

106 „Auf einer anderen Lohnsteuerkarte arbeiten“ wird unternehmensintern als Ausdruck für das Bearbeiten von Aufgaben neben den eigentlichen Tätigkeiten mit einer niedrigeren Priorisierung verwendet.

107 Zur Erhöhung dieses Stellenwertes schlägt Euler vor, Arbeitsteams zusammenzustellen, die für die Zusammenarbeit verantwortlich sind und als Anlaufstelle für die Kooperationsbeteiligten zur Verfügung stehen (vgl. ebd.). Die Interviewten nennen noch folgende Maßnahmen, die aus ihrer Perspektive zur Erhöhung des Stellenwertes verhelfen können: die Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen, die Verbreitung der Arbeitsprozesse und eine zentrale Ablage dieser Prozesse, damit jeder Agierende jederzeit auf sie zugreifen kann.

ergibt sich der institutionelle Kooperationsbedarf aus Zielen des Unternehmens, welche mithilfe einer Kooperation verfolgt werden. Ein dritter Kooperationsbedarf besteht auf politischer oder sozialer Ebene durch politische Zielvorgaben oder Regelungen, welche von außen an das Unternehmen herangetragen werden (vgl. Berger; Walden 1995; Kap. 2.2.1.4). Der Inhalt der Gespräche mit den Kooperationsbeteiligten legt die Interpretation nahe, dass ein unternehmerisch begründeter Bedarf die Kooperation veranlasst hat und ein Kooperationsbedarf auf individueller Ebene nicht existiert. An dieser Stelle wird deutlich, dass der Vergleich mit der Existenz unterschiedlichen Kooperationsbedarfs nach Berger und Walden nur z. T. trägt. Die Autoren entwerfen dieses Konzept in Bezug auf Lernortkooperationen, welche wie zu Beginn des Kapitels und in Kap. 2.1.2.5 beschrieben, anderen Regeln Folge zu leisten haben. Während Lernortkooperationen gesetzliche Vorgaben für öffentlich-private Partnerschaften zu erfüllen haben, handelt es sich bei Joint-Venture-Kooperationen um private Zusammenschlüsse, welche neben gesetzlichen v. a. staatliche Regeln zu beachten haben.

Die Vorgabe, dass die Agierenden mit dem Kooperationsunternehmen zusammenzuarbeiten haben, wird von der oberen Managementebene gegeben und mehr oder weniger erfolgreich zu den operativ tätigen Mitarbeitenden beider Unternehmen getragen. Politische Vorgaben und Regelungen bestimmen dabei die Kooperationsstruktur. Ein individueller Kooperationsbedarf scheint weder bei den Arbeiterinnen und Arbeitern des Unternehmens A noch des Unternehmens C zu existieren. Wird das Datenmaterial unter der Fragestellung durchgearbeitet, wann und in welchen Situationen die Agierenden Kontakt zum Kooperationsunternehmen aufnehmen, wird deutlich, dass dies nur unter der Vorgabe *von oben* geschieht. Es wird von den Mitarbeitenden des Managements angeordnet, dass Zusammenarbeit stattfinden soll, deswegen erfolgt eine Kontaktaufnahme mit dem Kooperationsunternehmen. Diese findet dann – je nach Abteilung und Geschäftsbereich – auf unterschiedlichem Kooperationsniveau statt (vgl. Kap. 2.5). Quantität und Qualität der Zusammenarbeit wird dabei von beiden Kooperationsunternehmen beeinflusst, allerdings spielen laut dem Forschungstagebuch verschiedene Machtverhältnisse eine Rolle (vgl. u. a. Forschungstagebuch 07.04.2020; B 1, 118).

Die Aussicht auf eine Auslandsentsendung und einen damit erhofften Karriereaufschwung wirkt auf manche Agierende motivierend, in der Zusammenarbeit tätig zu werden. Bei manchen motiviert auch lediglich die Aussicht auf häufige Dienstreisen, welche das Gehalt aufbessern. Nach Euler sind das individuelle „als erstrebenswert bewertete Ziele“ (Euler 1999: 22), welche die Agierenden in der Kooperation tätig werden lassen. Generell scheint die Aussicht auf Erfüllung dieser Ziele im Unternehmen A gering zu sein, weswegen der Stellenwert der Kooperation von den befragten Personen als sehr gering bewertet wird (vgl. Kap. 4.3.3).

Kooperationshinderliche Faktoren werden aus der Sicht der befragten Personen folgende genannt: Im Arbeitsalltag sei zu wenig Zeit und Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit der Kooperation anfallen, werden nicht priorisiert. Es wird von Vorurteilen berichtet, welche bei den Arbeitenden beider Unternehmen bestünden. Diese

Vorurteile beziehen sich auf unterschiedliche Eigenschaften, u. a. auch auf die Fähigkeiten des Kooperationsunternehmens. Die befragten Personen des Unternehmens C klagten über die Unerreichbarkeit bzw. das lange Warten auf Antworten von der Belegschaft im Unternehmen A (vgl. auch Berger; Walden 1995: 133). Nach Berger und Walden sei ein Lösungsansatz das intensivere persönliche Kennenlernen der Kooperationsbeteiligten.

5.1.2 Stufen des kooperativen Handelns

Kooperatives Handeln kann – wie in Kap. 2.1.1.4 dargestellt – auf unterschiedlichen Stufen stattfinden. Diese Intensitätsabstufung kann in kooperatives Handeln als Informieren oder Austausch, kooperatives Handeln als Abstimmung und Akzeptanz und kooperatives Handeln als Zusammenwirken eingeteilt werden. Jede dieser Stufen kann zu gelingender Zusammenarbeit führen. Weitere oder andere Abstufungen sind denkbar, wie in Kap. 2.4.2.3 im Zusammenhang mit Kultur beschrieben wird. Die erste Stufe, kooperatives Handeln als Informieren, meint den Austausch über Erwartungen, Erfahrungen und Probleme. Auf dieser Stufe versorgen sich die Agierenden mit Datenmaterial mit dem Ziel, einen gleichen Wissensstand zu generieren. Die Agierenden behalten eine hohe Autonomie. In der untersuchten Zusammenarbeit nimmt Datenaustausch oder -übergabe einen wichtigen Stellenwert ein und wird – trotz anfänglicher Schwierigkeiten – durchgeführt. Ein gleicher Wissensbestand ist allerdings weder vorhanden noch wird er aus strategischen und unternehmenspolitischen Gründen angestrebt. Über den erreichten Arbeitsstand und dabei auftretende Schwierigkeiten wird sich in Regelrunden und entsprechenden Workshops ausgetauscht. Die Offenheit, in welcher Probleme und Schwierigkeiten angesprochen werden, variiert allerdings.

Mit kooperativem Handeln im Sinne von Akzeptanz gemeinsamer Ziele wird die koordinierte Arbeitsteilung als Effizienzsteigerung gemeint und weniger eine Zusammenarbeit im Sinne von Zusammenwirken. Die Arbeitsteilung ist entsprechend den Fähigkeiten der Agierenden vorzunehmen. Die Vorgehensweise des Erstellens von RASI-Charts (vgl. Kap. 4.2.2.2) zur Koordination der Arbeitsteilung und deren Abstimmung und Unterzeichnung beider Kooperationsunternehmen als Akzeptanzsymbol zeigt, dass kooperatives Handeln auf dieser Ebene stattfindet. Zwischen den beiden Kooperationsunternehmen findet keine Zusammenarbeit im Sinne des Zusammenwirkens, sondern koordinierte Arbeitsteilung zur Effizienzsteigerung statt (vgl. Kap. 4.2). Es wird ergo nicht unmittelbar zusammengearbeitet, wie es die dritte Stufe kooperativen Handelns nach Pätzold beschreibt. Für unmittelbares Zusammenwirken sind Vertrauen und mitunter zeitintensive Abstimmungen bzgl. anstehender Aufgaben Voraussetzung. Diese Stufe kooperativen Handelns fördert Entscheidungsfindungen, Innovationen und deren Implementierung. Die Kooperationsunternehmen könnten sich mit ihrem spezifischen Wissen gegenseitig befruchten. In der untersuchten Kooperationsbeziehung arbeiten die Agierenden örtlich getrennt und zeitlich versetzt voneinander an den einzelnen Bauteilen: Unternehmen A fängt mit der Bauteilentwicklung an, nach der Datenübergabe übernimmt Unternehmen B

deren Entwicklung. Intensiver Austausch findet v. a. dann statt, wenn es zu Störungen kommt. An dieser Stelle kann diskutiert werden, ob die dritte Stufe als ideale anzustrebende Stufe der Zusammenarbeit betrachtet werden kann. Ein enges Zusammenwirken kann aus unterschiedlichen Gründen (wie Zeitmangel oder fehlende andere Ressourcen) nicht anvisiert werden. Für eine Weiterentwicklung der Kooperation kann jedoch die Erkenntnis, dass diese Art kooperativen Handelns innovationsfördernd ist, wertvoll sein.

Für die Weiterentwicklung einer Zusammenarbeit wird häufig die Rolle von Vertrauen thematisiert und deren Bedeutung hervorgehoben (vgl. zur Rolle von Vertrauen im Kontext von Kooperation und Zusammenarbeit Kap. 2.1.2.3) – besonders im asiatischen Bereich (vgl. Wang 2008: 37; Freimuth et al. 2005: 166) und im Rahmen interkultureller Zusammenarbeit (vgl. Zeuschel; Thomas 2003). In der analysierten Zusammenarbeit herrscht allerdings nach Meinung mancher befragten Personen Misstrauen (vgl. u. a. B 1, 6–8). Für dieses Misstrauen werden verschiedene Ursachen genannt (vgl. Kap. 4.2.1).

Nach eingehender Betrachtung des Datenmaterials kann eine weitere Stufe ausgemacht werden – und zwar die Stufe des nicht-kooperativen Handelns (vgl. B 1, 58; 118; B 9). Manche Interviewte sind der Meinung, dass von einer *Zusammenarbeit* nicht die Rede sein könne, da es sich um *harte Verhandlungen* handle und das der einzige Inhalt einer Kontaktaufnahme sei (vgl. ebd.).

5.2 Koordinationsmechanismen

In Kapitel 2.2.1.2 werden drei Koordinationsinstrumente dargestellt, welche zum Erreichen der im gleichen Kapitel beschriebenen Koordinationsziele eingesetzt werden können und anhand derer die Ergebnisse im Folgenden interpretiert werden. Im Kapitel zu Koordination aus pädagogischer Perspektive wird die Stellschraube der rechtlichen Rahmenbedingungen beschrieben, im Zuge derer eine angestrebte Kooperation im Unternehmen offen thematisiert, von den Mitarbeitenden ausgestaltet und somit umgesetzt werden kann. Ein eventuelles Machtgefälle zwischen den Kooperationsunternehmen ist zu beseitigen. Im untersuchten Unternehmen ist aus der Perspektive der befragten Kooperationsbeteiligten beider Kooperationsunternehmen der Stellenwert der Kooperation im Alltagsgeschäft nicht hoch genug (vgl. B 25, 278–313; B 7, 17; B 37, 47; B 1, 76; B 13, 433; Forschungstagebuch 31.01.2019; vgl. Kap. 4.3.3). Auf der oberen Managementebene wird jedoch das China-Geschäft durch diverse Maßnahmen in den Fokus gerückt (vgl. Forschungstagebuch 30.07.2019; 22.06.2020), dies scheint jedoch nicht bis zur operativ tätigen Belegschaft angekommen zu sein. Mit diesem von ihnen empfundenen geringen Stellenwert im deutschen Unternehmen, welcher sich durch das Arbeiten auf der „zweiten“ oder „dritten Lohnsteuerkarte“ (B 25, 330; B 22, 179) äußert, begründen die befragten Personen vielfältige Schwierigkeiten (vgl. Kap. 4.3.3).

Von den befragten Personen werden für diese geringe Priorisierung der Zusammenarbeit mit dem chinesischen Joint Venture im deutschen Kooperationsunternehmen unterschiedliche Gründe genannt (vgl. Kap. 4.3.3): Bei allgemeinem Zeitmangel im Arbeitsalltag und unklaren Arbeitsprozessen in der Zusammenarbeit (vgl. B 29, 9; B 35, 193; B 48, 172–191; B 48, 202–205; B 42, 92–95; B 42, 68–73; B 40, 97; B 42, 55) gäbe es zudem kulturelle Vorbehalte gegenüber der chinesischen Art und Weise zu arbeiten (vgl. B 39, 168–177; 248–255). Manche befragten Personen berichten immer wieder von einem Machtgefälle zwischen den Kooperationsunternehmen (vgl. u. a. B 8, 67; 84–87; B 9, 111–126; B 19, 78–89; B 54, 22–23; B 20, 105). Dies zeigt, dass der Charakter der Zusammenarbeit nicht für jede:n Agierende:n auf einer partnerschaftlich-kooperativen Ebene zu beschreiben ist, sondern von einem Wettbewerbsgefühl geprägt ist (vgl. B 20, 105; 141; B 44, 178; B 52, 7). Aber ein Machtgefälle wird nicht nur subjektiv von den befragten Personen wahrgenommen, sondern ergibt sich bereits aus der unterschiedlichen Beteiligung der beiden OEMs am Joint-Venture-Unternehmen (vgl. Kap. 4.1). Festgehalten werden kann, dass die Zusammenarbeit nicht in allen Bereichen auf partnerschaftlicher Ebene und auch nicht auf Augenhöhe stattfindet, sondern die Agierenden wollen sich gegenseitig *umerziehen* (vgl. u. a. Forschungstagebuch, 07.04.2020) und Vorteile für die eigene Arbeitsweise oder das eigene Unternehmen heraushandeln.

Eine weitere Stellschraube stellen wissenschaftlich abgestützte und gleichzeitig praxisbezogene Zusammenarbeitsmodelle dar, durch welche Kooperationsappelle durch argumentativ-qualitative Inhalte an die Agierenden gerichtet werden können. Das untersuchte Zusammenarbeitsmodell ist im Hinblick auf praktische Überlegungen ausgehandelt worden und weniger aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse (vgl. Kap. 4.1). Zum Zusammenarbeitsmodell haben die befragten Personen unterschiedliche Standpunkte: Einige beklagen den Mangel an abgestimmten Arbeitsprozessen, andere bedauern den geringen Stellenwert im deutschen OEM, wodurch wenige Mitstreiter:innen für die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen C gefunden werden könnten und dadurch Aufgaben lange liegen blieben (vgl. Kap. 4.3.3). Zudem können in den Antworten der befragten Personen Vorurteile gegenüber dem jeweiligen Kooperationsunternehmen ausgemacht werden (vgl. Kap. 4.2.1). Euler beschreibt (1999: 23), dass die unternehmensinterne Kooperation die unternehmensübergreifende Kooperation beeinflusst. Manche Interviewteilnehmende berichten, dass durch den Aufbau der unternehmensübergreifenden Kooperation interne Schwachstellen offenbart werden (vgl. u. a. B 26). Für eine gelingende Koordination von Arbeitsprozessen, der Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten innerhalb der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ist die Klarheit über unternehmensinterne Arbeitsprozesse, Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten Voraussetzung.

Eine dritte Stellschraube können geschaffene Institutionen oder verantwortliche Abteilungen sein, welche sich um die Zusammenarbeit kümmern und Anlaufstellen für die Kooperationsbeteiligten darstellen. In den untersuchten Unternehmen gibt es jeweils diese Stellen in Form von Abteilungen im deutschen OEM auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlicher Zielsetzung oder in Form von entsendeten

Mitarbeitenden, welchen eine Schnittstellenfunktion zukommt (B 8, 11; B 41, 186–191; B 44, 8–11).

5.2.1 Kommunikation als Koordinationsmechanismus

Die Kommunikation zwischen den Agierenden scheint nicht als Besonderheit oder etwas Relevantes wahrgenommen zu werden, es sei denn, es kommt zu kommunikativen Problemen. Treten zwischen Agierenden kommunikative Missverständnisse auf, können diese anhand der Kategorisierung von Lakunen operationalisiert werden. Lakunen lassen sich nach Schröder (1998: 46 ff.) differenzieren in

- lexikalische (sprachliche);
- verhaltensspezifische oder kulturell-stilistische (w. z. B. bestimmte Höflichkeitsformen, Routinen, Gewohnheiten);
- kulturemotive (w. z. B. Konventionen bzgl. Emotionsäußerung wie Ironie oder Begrüßung);
- mentale (w. z. B. Lösungsstrategien zu geistigen Aufgaben) und
- ethnografische Lakunen (w. z. B. kulturspezifischer Koch-, Einrichtungs-, Kleidungsstil).

Bei manchen befragten Personen scheinen kommunikative Missverständnisse keine bedeutende Rolle zu spielen (vgl. B 5, 55; B 7, 51; B 24, 58–63; Kap. 4.5). Dies kann auch daran liegen, dass sich die chinesischen Arbeitende bemühen, Deutsch zu sprechen (vgl. u. a. B 22, 39; B 24, 53). Zudem werden von den Agierenden Strategien entwickelt, damit es zu keinen lexikalisch-sprachlichen Lakunen kommt (vgl. B 9, 51; B 12, 10–15). Es wird allerdings von kulturemotiven (vgl. B 13, 49–53; B 17, 77; B 31, 141–143) und von mentalen Lakunen (B 4, 114–122) berichtet. Manche befragten Personen berichten z. T., dass sie die sog. Spiegeltechnik anwenden (oder empathische Kommunikation nach den Regeln von Rogers 1991; Kap. 2.3.1), um Missverständnisse zu vermeiden: Sie wiederholen das, was sie verstanden haben, und rückversichern sich so, dass sie das Gesagte richtig verstanden haben. Auch machen sich die Agierenden des Unternehmens A darauf aufmerksam, langsamer als gewöhnlich zu reden und, so weit möglich, Dialekt zu vermeiden, wenn sie mit der Belegschaft des Unternehmens C kommunizieren. Dieses Vorgehen benötige allerdings mehr Arbeitszeit und Engagement (vgl. u. a. B 13, 20–29).

5.2.2 Kulturverständnis

Die *Rolle von Kultur*, sei es Nationalkultur oder Berufskultur, wurde von der Interviewerin nicht explizit thematisiert, zum einen, da es bereits eine Vielzahl kulturanalytischer Untersuchungen auch im Rahmen von internationalen, unternehmensübergreifenden Joint-Venture-Kooperationen gibt (vgl. u. a. Schuchardt 1994; Dülfer 1997; Shi 2003), an welchen angeknüpft werden kann. Zum anderen, da diese Studie keine kulturell repräsentative Studie darstellen kann, weil eine selektive Auswahl der Teilnehmenden an der Befragung stattfand, und zwar nach der Aussagekraft der einzelnen Mitarbeitenden. Die Auswahl der befragten Personen im Unternehmen C

geschah durch einen Mitarbeitenden zusammen mit der Autorin. Es wurden überwiegend Expats befragt oder chinesische Mitarbeitende, die sehr gut Deutsch oder Englisch sprechen können, meistens, weil diese entweder in Deutschland oder in den USA studiert hatten. Da allerdings die befragten Personen das Thema Kultur immer wieder ins Gespräch brachten, werden im Folgenden deren Aussagen dargestellt. Obwohl die Interviewerin im Interviewleitfaden bewusst den Kulturbegriff ausgespart hat, verwenden ihn dennoch die Interviewten auffallend häufig. Der Kulturbegriff gewinnt an Bedeutung, weil dem Kulturbegriff eine hohe Bedeutung von den befragten Personen zugesprochen wird.

Der Kulturbegriff wird von den befragten Personen als Art Konglomerat für Verhaltensweisen, Praktiken, Werte, Arbeitsweisen, Normen etc. verwendet, wie bereits in Kap. 4.6 beschrieben. Die befragten Personen verwenden daher einen eingeschränkten, statischen Kulturbegriff, einen anderen, als für diese Arbeit im theoretischen Bezugsrahmen gewählt wird. Aus den Berichten der befragten Personen kann herausgehört werden, dass die Agierenden von einem nationalstaatlichen Kulturbegriff ausgehen, ergo eine funktionalistische Kulturperspektive einnehmen. Diese wird in Kap. 2.4 als gefährlich erachtet, und zwar bzgl. falscher Pauschalurteile, Homogenisierung, Abgrenzung sowie normativer Wertung und Höherschätzung eines Kulturkreises gegenüber einem anderen.

Geht man davon aus, dass Multikulturalität auf drei Stufen betrachtet werden kann, wie in Kap. 2.4.2.2 erörtert wird, äußert sich Multikulturalität auf der ersten Stufe durch das Ignorieren kultureller Eigenheiten mit dem Ziel, ein Gegeneinander der Kultur zu verhindern. Bei Multikulturalität auf der zweiten Stufe grenzen die Agierenden ihre kulturelle Gruppe von einer anderen kulturellen Gruppe ab (Koexistenz). Wird ein interkulturelles Miteinander realisiert, bezeichnet Bolten dies als Multikulturalität der dritten Stufe. Wie in Kap. 2.4.2.2 umfassend erörtert, ist diese dritte Stufe nicht unbedingt als Idealzustand einer Zusammenarbeit anzusehen, weswegen die Abstufungen des oben beschriebenen Teamentwicklungsprozesses mit eingebracht werden. In Kap. 4.6 wird dargestellt, dass manche befragten Personen die deutsche Kultur im Vergleich zur chinesischen Kultur beschreiben (fünf befragte Personen), zwei befragte Personen betonen explizit Unterschiede zwischen Deutschen und Chinesen und 21% der befragten Personen (22 befragte Personen) verwenden den Ausdruck „die Chinesen“, was auf ein nationalstaatliches Kulturverständnis hinweist, welches die kulturelle Gruppe der Chinesen homogenisiert und von den Deutschen abgrenzt. Andere stellen innerhalb dieser chinesischen Kultur Unterschiede fest (vier befragte Personen); sie homogenisieren diese ergo nicht. Dies deutet darauf hin, dass kulturelle Eigenheiten nicht ignoriert werden (Multikulturalität I), sondern für diese durchaus eine Sensibilität vorhanden ist. Allerdings werden kulturelle Gruppen gebildet („die Deutschen“ versus „die Chinesen“) und diese voneinander abgegrenzt (Multikulturalität II). Fünf befragte Personen sind der Meinung, dass Kultur nicht die Ursache für Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit sei. Dass ein interkulturelles Miteinander realisiert wird (Multikulturalität III), geschieht in einem gewissen Maße durch die Expats, also diejenige Mitarbeitenden, die vom Unternehmen A zum chine-

sischen Unternehmen C entsendet werden und vor Ort tätig sind. Für die Mitarbeitenden des Unternehmens A finden die Tätigkeiten eher in einer Koexistenz statt.

Das Teamentwicklungsmodell, das in Kap. 2.4.2.3 diskutiert wird, ähnelt dem Stufenmodell von Bolten insofern, als dass die ersten drei Stufen vergleichbar sind. Bei Zeuschel und Thomas (2003) kommt, wenn man so will, noch eine vierte Stufe hinzu, die Stufe der Innovation, in welcher die Agierenden innovative Gedanken, Pläne oder Vorgehensweisen entwickeln. Diese Stufe kann nur unter bestimmten Rahmenbedingungen erreicht werden: Die Agierenden arbeiten mit einem Grad an Vertrauen und Vertrautheit zusammen, sie bewegen sich dabei in einem angst- und vorurteilsfreien Raum, in welchen sie ihre kulturellen Eigenarten mitbringen können und dafür von ihrem Gegenüber Akzeptanz erfahren. Darüber hinaus können sie selbstständig ihre Zusammenarbeit optimieren, ohne dass die entwickelten Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen mit den Organisationsstrukturen und Unternehmensrahmenbedingungen kollidieren. Eine Überschreitung der eigenen kulturellen Gruppe und ein Verlassen der Komfortzone sind nach Zeuschel und Thomas zudem notwendig, damit eine höhere Stufe in der interkulturellen Zusammenarbeit erreicht werden kann. Folgendes Zitat zeigt, dass es die Möglichkeit und sogar die Notwendigkeit gibt, Arbeitsprozesse neu zu formulieren, allerdings wird bedauert, dass dies nicht bereits vor Anfang der Zusammenarbeit geschehen ist.

„Es gibt massive Prozesslücken, [...]. Da leiden wir gerade etwas drunter oder was heißt leiden? Ich habe auch gesagt, es macht auch Spaß. Das ist so ein bisschen eine grüne Wiese. Man kann Prozesse gestalten. Man kann die Zusammenarbeit gestalten. Das macht auch Spaß, aber mal rein aus Unternehmenssicht gedacht, wäre es gut gewesen, wenn dass alles vorher gelaufen wäre“ (B4, 100–102).

Auch an anderen Stellen wird deutlich, dass die Neugestaltung von Arbeitsprozessen zusammen mit dem Joint-Venture-Unternehmen erforderlich ist, um überhaupt zusammenarbeiten zu können. Ob dies in einem angstfreien Raum geschieht, kann nicht abschließend geklärt werden.

Nationalkultur oder Berufskultur? Knapp 41% der befragten Personen sprechen von „den Chinesen“ und 13% der befragten Personen von „den Deutschen“. Diese Ausdrucksweise zeigt ein Verständnis von homogenen Kulturkreisen auf, welche sich durch Ländergrenzen voneinander abgrenzen lassen. Auch andere Ausdrucksweisen, w. z. B. das explizite Nennen von typisch chinesischen Eigenschaften (vgl. Kap. 4.6), weisen auf ein nationalstaatliches Kulturverständnis hin. Dagegen konnten keine Hinweise gefunden werden, die auf eine Art Berufskultur hindeuten. In dem Deutungsmuster der Kooperationsbeteiligten scheint der erweiterte, geschlossene Kulturbegriff manifestiert zu sein.

5.3 Gelingende Zusammenarbeit

Im Folgenden werden diejenigen Kriterien aufgelistet, welche aus der Perspektive der befragten Personen für eine gelingende Koordination notwendig sind. Diese Aspekte werden mit Erkenntnissen aus der Literatur untermauert (vgl. Kap. 5.3.1). In Kap. 5.3.2 werden Aspekte genannt, welche aus der Perspektive der befragten Personen sowie nach Erkenntnissen anderer Studien bedeutend sind, um das gemeinsame Kooperationsziel zu erreichen. Dabei wird insbesondere auf die Lernbereitschaft der Kooperationsbeteiligten eingegangen.

5.3.1 Kriterien für gelingende Koordination

Gelingende Koordination setzt das Antizipieren gemeinsamer Kooperationsziele voraus. Wie bereits beschrieben, werden in der untersuchten Kooperation allerdings nicht die gleichen Ziele zu erreichen versucht. Beide Unternehmen wollen ihren Umsatz maximieren und das notfalls auch auf Kosten des jeweiligen Kooperationsunternehmens. Die beiden Unternehmen stehen sich z. T. in einem Art Konkurrenzverhältnis gegenüber. Wird keine gleichberechtigte partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt und ist kein Interesse an gemeinsamer und innovativer Produktentwicklung vorhanden, sondern wird lediglich Gewinnmaximierung durch Ausnutzen des Kooperationsunternehmens angestrebt, dann ist ausschließlich eine vollständige Datenübergabe zu einem bestimmten Zeitpunkt im PEP erforderlich, sodass die Produktion des Produkts im Joint-Venture-Unternehmen vorstattengehen kann. Eine Zusammenarbeit im Sinne des gemeinsamen Tätigwerdens sowie die im Folgenden beschriebenen Schritte sind nicht notwendig. Die Maßnahmen wären in diesem Fall nicht zielführend und sogar kontraproduktiv, da sie zeit- und ressourcenaufwendig sind und ausschließlich darauf abzielen, Tätigkeiten aufeinander abzustimmen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles. Wird dies jedoch nicht angestrebt, sind die Maßnahmen überflüssig und würden unnötig Kapazitäten binden. In der Praxis von Joint-Venture-Kooperationen ist die Entscheidung für oder gegen ein kooperatives Verhältnis zum Joint-Venture-Unternehmen nicht statisch zu verstehen, sondern variiert von Entscheidung zu Entscheidung.

Die Einordnung auf dem Kontinuum zwischen Kooperation und Konkurrenz wird auch weniger an den extremen Außenpositionen dieses Spannungsverhältnisses stattfinden, sondern eher an einer der mittleren Positionen. Stehen sich zwei Unternehmen ausschließlich in einem Verhältnis gegenüber, das von Konkurrenz geprägt ist, werden diese wahrscheinlich keine Unternehmenskooperation eingehen. Auch ein idealistischer Zustand von Kooperation wird in der Praxis nicht zu finden sein. So ist beispielsweise eine vollständige Transparenz von unternehmenssensiblen Informationen selten Ziel einer unternehmensübergreifenden Kooperation – im Gegenteil: Für die Kooperationsunternehmen gilt es, eine Strategie zu finden, Know-how zu schützen. Wird jedoch eine innovative Kooperation im Sinne einer eher engen Zusammenarbeit angestrebt, scheinen bei der Koordination – den Daten zufolge – insbesondere folgende kooperationsinterne Faktoren erforderlich zu sein:

- a) Zunächst ist eine detaillierte Definition der Zusammenarbeitsinhalte (Tätigkeiten und Anforderungen) vorzunehmen, welche die Grundlage der Zusammenarbeit darstellt.

Wenn aufgrund von gegründeten Kooperationen Zusammenarbeit stattzufinden hat, sind Arbeitsteilung und deren Koordination notwendig. Eine detaillierte Analyse des Status quo der bisherigen Arbeitsabläufe ist in Forschungs- und Entwicklungskooperationen deshalb entscheidend, weil Zusammenarbeit im Rahmen eines Joint Ventures eine Arbeitsteilung voraussetzt. Jede Arbeitsteilung von Tätigkeiten, die bislang in einem Unternehmen vollzogen und nun auf zwei Unternehmen aufgeteilt werden, zieht eine Datenübergabe nach sich. Eine Arbeitsteilung und damit Zusammenarbeit kann nur dann gelingen, wenn die detaillierten Informationen zu den Tätigkeiten in der Form einer Datenübergabe an das Kooperationsunternehmen übergeben werden. Diesen Informationsfluss gilt es zu koordinieren und dafür muss bekannt sein, welche Tätigkeiten in welcher Form von welchem Verantwortlichen zu erledigen sind. Spielraum ist bei der Detailliertheit der Informationen zu den Tätigkeiten gegeben: Es gibt unternehmenssensible Informationen, welche Rückschlüsse auf Arbeitsprozesse oder Vorgehensweise einer Tätigkeit zulassen, welche aus Know-how-Schutz-Gründen nicht weitergegeben werden wollen. Es gilt ergo zu entscheiden, welche Informationen mit dem Kooperationsunternehmen geteilt werden müssen, damit eine Zusammenarbeit möglich wird, und welche nicht geteilt werden sollen.

- b) Neben der Koordination der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung ist auch die der unternehmensinternen Fachbereiche notwendig.

Unternehmensinterne Schwachstellen bei Arbeitsprozessen, die bislang vielleicht nicht offensichtlich wurden, kommen im Zuge der Koordination von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit zum Vorschein. Kooperation und Arbeitsteilung können nur Personalkapazität sparen und damit die monetären Ziele erreichen, wenn die Arbeitsteilung gelingt. Zur gelingenden Koordination reicht eine detaillierte Beschreibung der Zusammenarbeitsinhalte nicht aus. Eine Koordination der Arbeitsteilung ist erforderlich. Diese Koordination ist von einer übergeordneten Stelle vorzunehmen, welche einen Überblick über alle Tätigkeiten und deren Verantwortlichen hat. Reichwald und Piller (2009: 68) beschreiben in ihren Überlegungen zur Kompetenzfalle („competency traps“ (Levitt; March 1988; Rosenkopf; Nerkar 2001)), wie umfangreiches fachliches Wissen einseitig informierte Mitarbeitende hervorrufen kann¹⁰⁸. Für eine gelingende Koordination der Arbeitsteilung wird in der Praxis also eine übergeordnete Koordinationsstelle benötigt, welche Wissen über alle anfallenden Tätigkeiten und deren Qualität hat. Aber nicht nur die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung, ergo die Aufteilung von Tätigkeiten auf die beiden Kooperationsunternehmen, sondern auch die unternehmensinterne Arbeitsteilung, folglich die Aufteilung

108 Prämissen für die Koordination der Arbeitsteilung von Reichwald und Piller werden in Kap. 2.2.2.2 genannt.

der Tätigkeiten zwischen den einzelnen Abteilungen und Arbeitenden innerhalb der Kooperationsunternehmen, gilt es zu fixieren. Diese Fixierung erfolgt mithilfe der Formulierung von Arbeitsprozessen. Je mehr Arbeitsteilung erfolgt, desto komplexer wird deren Koordination. Damit dies gelingen kann, sind gut definierte und abgestimmte Prozesse und klar aufgeteilte Verantwortlichkeiten notwendig.

- c) Für eine funktionierende Arbeitsteilung, also Verhinderung einer Rückverlagerung von Tätigkeiten, ist eine detaillierte „Kompetenzanalyse“¹⁰⁹ vorzunehmen.

Mit Rückverlagerung von Tätigkeiten ist das Ausführen von Tätigkeiten gemeint, die laut RASI-Chart und Job Splits im Kooperationsunternehmen (oder anderen Abteilungen) verortet gewesen wären, aufgrund unterschiedlichster Gründe (z. B. fehlende Qualifikation der Mitarbeitenden, Zeitmangel, mangelhafte Technikausstattung, fehlenden Maschinen oder Prüfstände etc.) aber nicht verlagert werden können und nun doch im eigenen Unternehmen durchgeführt werden müssen. Wie in Kap. 2.2 beschrieben, hat eine ideale Arbeitsteilung nach den Fähigkeiten und Qualifikationen der Arbeitnehmer:innen zu erfolgen, um zu gelingen. Zu berücksichtigen sind aber auch die vorhandenen Ressourcen (z. B. Maschinen, Prüfstände, Werkzeuge etc.) und Strukturen (Ist eine entsprechende Abteilung vorhanden, welche die Verantwortung übernehmen kann? Gibt es die personellen Ressourcen, um die Tätigkeiten ausführen zu könnten? Etc.). Ziel von Arbeitsteilung ist es – aus der Perspektive des deutschen Unternehmens –, die eigene Personalkapazität einzusparen und dennoch eine Vielzahl an Fahrzeugprojekten in dem wachstumsstarken chinesischen Markt auf die Straße zu bringen. Dies kann nur geschehen, wenn die Arbeitsteilung erfolgreich ist, andernfalls bedeutet diese Joint-Venture-Kooperation Mehraufwand für die Arbeiter:innen des OEMs¹¹⁰. Da Unternehmenskooperationen gegründet werden, damit Aufgaben besser wahrgenommen werden können (vgl. Sell 2001: 3), ist es ein Kooperationsziel, dass diese Aufgaben nach der erfolgten Arbeitsteilung auch erledigt werden.

- d) Die Koordination des kooperationsinternen Informationsmanagements im Sinne der Verteilung aller relevanten Informationen zur Zusammenarbeit an alle Kooperationsbeteiligten ist zudem elementar für das Funktionieren einer innovativen Zusammenarbeit.

Das Verteilen von Informationen zu definierten Arbeitsprozessen an die Agierenden beider Unternehmen im Zuge der Arbeitsteilung ist bedeutend. Zusammenarbeit kann nur dann gelingen oder überhaupt stattfinden, wenn diese

109 „Kompetenzanalyse“ ist eine unternehmensinterne Bezeichnung im Unternehmen A für die Analyse der Qualifikationen der Mitarbeitenden im Unternehmen C. Im Unternehmen A selbst wird keine derartige Analyse vorgenommen.

110 „[...] Die machen das ja nicht so, wie im Job Split vereinbart wurde. Vieles müssen wir hier trotzdem machen. Von wegen Kapazitäten einsparen, das bedeutet hier für uns viel mehr Arbeit. Wir haben viel mehr Arbeit mit dem Joint-Venture-Partner.“ (mit Unternehmen C) (Gedächtnisprotokoll Forschungstagebuch, 14.10.2019).

Prozesse bekannt sind, akzeptiert sowie eingehalten werden. Das Informationsmanagement beinhaltet idealerweise, dass auch das Joint-Venture-Unternehmen systematisch über alle relevanten Arbeitsprozesse und Anforderungen (z. B. Anforderungen für Prüfungen, Anforderungen für Bauteilfreigaben, Anforderungen für Abnahmefahrten) zu informieren ist (vgl. Forschungstagebuch, 08.07.2020). Dies setzt selbstverständlich voraus, dass Anforderungen für anfallende Tätigkeiten definiert sind (vgl. Punkt a)). Auch verantwortliche Ansprechpersonen müssen gefunden und an die Agierenden kommuniziert werden. Dennoch ist abzuwägen, welche Informationen für eine gelingende Zusammenarbeit notwendig sind und welche nicht: Unternehmenssensible Informationen und Informationen zum Schutz des unternehmensinternen Know-hows werden nicht dem Kooperationsunternehmen übergeben.

e) Kommunikation als Medium der Zusammenarbeit

Aber nicht nur die Verteilung aller Informationen, sondern auch deren Integration stellt im nächsten Schritt die Basis einer gelungenen Zusammenarbeit dar. Wenn zwei Abteilungen an einem Bauteil arbeiten – vereinfacht gesprochen –, muss zur richtigen Zeit die Arbeit angefangen werden oder fertig sein und die jeweils andere Abteilung über den Projektstand informiert werden. Die Mitarbeitenden müssen ergo den Stand der Entwicklung kommunizieren, damit Zusammenarbeit und nicht nur Koexistenz stattfindet und somit die Gefahr von Doppelarbeit oder das Vergessen von Tätigkeiten an dieser Stelle vermieden wird.

f) Abschließend ist die Investition in die Motivation der Agierenden aufgrund der ausgeprägten Arbeitsteilung entscheidend für das Erreichen der Kooperationsziele.

Zur Motivationssteigerung können Veranstaltungen dienen, in welchen das Ziel, die Strategie und die Vision des gemeinsamen Vorhabens mit dem Kooperationsunternehmen den Agierenden nahegebracht, somit *erlebbar* gemacht werden und möglichst alle Agierende mitgenommen werden, um das Kooperationsziel verfolgen zu können. An der für diese Arbeit untersuchten Unternehmenskooperation wird Folgendes deutlich: Den Vorstandsmitgliedern des OEMs scheint die Kooperation mit den chinesischen Joint-Venture-Unternehmen wichtig zu sein, so wird es in unterschiedlichen unternehmensinternen Mitteilungen sowie für die Presse kommuniziert. Es wird ein eigenes Vorstandsressort für diese Zusammenarbeit geschaffen und es wird immer wieder zum Thema gemacht in Veranstaltungen für Mitarbeitende, in welchen es z. B. um die zukünftige Unternehmensstrategie geht. Dennoch wird, wie in Kap. 4.3.3 dargestellt, von den Agierenden ein zu geringer Stellenwert der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen C beklagt. Die Vorstandsausrichtung kann daher nach unten getragen werden und somit in der operativen Ebene der Mitarbeitenden Umsetzungen finden. Die Frage ist folglich, inwiefern dieser Stellenwert und somit möglicherweise auch die Motivation der Agierenden erhöht werden kann. Um die Akzep-

tanz der Joint-Venture-Kooperation auf der Ebene der Mitarbeitenden zu steigern, könnte hilfreich sein, die Rahmenbedingungen zusammenarbeitförderlich zu gestalten. Als solche kann die *Partizipation in Praxisgemeinschaften*¹¹¹ verstanden werden, welche nach Waibel das Sich-Verstehen und somit die Zusammenarbeit unterstützen kann (vgl. Waibel 2002: 77 ff.; aber auch Fischer; Röben 2011: 7; Wehner et al 1996; Deboven et al. 1999). Partizipation findet dabei durch persönlichen Kontakt und Präsenz statt und untermauert damit die Annahme, dass das Sich-Kennenlernen durch Besuch beim Kooperationsunternehmen ein relevantes Kriterium für das Gelingen der Zusammenarbeit ist, wie einige Interviewte der Meinung sind (vgl. u. a. B25, 198–201; B 42, 125–129; vgl. auch im Rahmen wissenschaftlicher Zusammenarbeit: Chai; Freeman 2019).

5.3.2 Erreichen der Kooperationsziele

Ein Kooperationsprojekt ist dann gelungen zu Ende gebracht, wenn die zuvor gesetzten und von den Agierenden antizipierten gemeinsamen Ziele erreicht werden (vgl. teleologische Setzung: Lukács 1973: 62; Messing; Werani 2009; Kap. 2.1.2.3). Aus der Sicht der befragten Personen verlaufen Verhandlungen mit dem Kooperationsunternehmen häufig äußerst schwierig, bereits abgestimmte Themen würden immer wieder neu verhandelt und der gesamte Abstimmungsprozess dauere sehr lange (vgl. u. a. B 11, 71). In Kap. 4.2.1 wird dargestellt, dass die beiden Unternehmen unterschiedliche Interessen verfolgen, und zwar ein übergeordnetes Ziel haben (hohe Gewinne zu erzielen), aber unterschiedliche Wege dorthin anstreben. Ein zentrales Kriterium für das Gelingen des Kooperationsprojektes scheint damit auf der oberen Managementebene nicht erfüllt zu sein.

Auf der operativen Ebene der Sachbearbeitenden werden je nach Abteilung und Geschäftsbereich untergeordneter Ziele angestrebt. Bei befragten Personen dieser Belegschaftsebene lässt sich eine Art Lernbereitschaft bzgl. der Zusammenarbeit ausmachen. Von den Gesprächsteilnehmenden werden Formulierungen verwendet, wie „Lessons learned“ (B 51; B 27), sie seien in einem „Lernprozess“ (B 13), „wir lernen“ (B 20), „wir müssen lernen“ (B 21), „voneinander lernen“ (B 55) oder sie hätten „Optimierungspotenzial“ (B 39) gefunden. Dies könnte auf eine Grundstimmung von Lernbereitschaft hindeuten.

Einige Interviewte des Unternehmens A heben die positiven Eigenschaften der Mitarbeitenden und/oder der Arbeitsprozesse im Unternehmen C positiv hervor und benennen jene, von welchen sie sich wünschten, dass sie im eigenen Unternehmen vorhanden wären. Möglicherweise lassen sich diese Aussagen der Interviewten auf eine anfänglich vorhandene Euphorie bei den Mitarbeitenden des Unternehmens A zurückführen, die dadurch entsteht, da es sich um ein neues, noch weitgehend unbe-

111 Praxisgemeinschaften sind ein Konzept und bezeichnen „kollektive Handlungssubjekte“ (Deboven et al. 1999: 10). Sie können „zur Keimzelle der Reproduktion und Entwicklung von menschlicher Arbeit und Wissen“ (ebd.) werden. Ansätze, wie das Konzept der Praxisgemeinschaften, die für die Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen in zwischenbetrieblichem Kontext genutzt werden können, sind bei Endres und Wehner (1996) nachzulesen (vgl. Kap. 2.2.2.3). Im Kontext von organisationalem Lernen ist bei Wenger (1998) Genaueres zu lesen. Das Konzept der Praxisgemeinschaften entstammt einer lerntheoretischen Perspektive, welche Lernprozesse in natürlichem Kontext nachzuzeichnen versucht – *Situated learning* von Lave und Wenger (1991).

kanntes Kooperationsunternehmen handelt, mit dem zukünftig zusammengearbeitet wird. Zudem stellten diese Mitarbeitenden bereits zu Beginn fest, dass diese Belegschaft in einigen Bereichen umgänglicher und qualifizierter zu sein scheint als die Mitarbeitenden des Unternehmens D (das bereits jahrelange Kooperationsunternehmen des Unternehmens A). Ungefähr 50 % der befragten Mitarbeitenden des Unternehmens C stammen zudem vom Unternehmen A und wurden lediglich für ungefähr drei Jahre in das Unternehmen C entsandt. In der Entsendungszeit sind diese zwar Mitarbeitende des Unternehmens C, haben jedoch noch stark die „Brille“ des Unternehmens A auf, weshalb sich möglicherweise deren Aussagen mehr auf die überraschend positiven Aspekte ihres neuen Unternehmens beziehen. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass sich die Mitarbeitenden des Unternehmens C bemühen, sich den Mitarbeitenden des Unternehmens A besonders positiv, qualifiziert und schnell arbeitend darzustellen, um u. a. eine bessere Verhandlungsposition zu haben.

5.4 Verbesserung der Rahmenbedingungen für gelingende Zusammenarbeit

Nach der ausführlichen Analyse des Status quo der Zusammenarbeit und deren Einflussfaktoren sowie dem Herausarbeiten von zusammenarbeitförderlichen und -hinderlichen Rahmenbedingungen wird im Folgenden kurz angeschnitten, wie eine Verbesserung dieser Rahmenbedingungen aus praxisorientierter Perspektive gestaltet werden kann. Im Folgenden wird die Vorgehensweise im Unternehmen A beschrieben. Dort werden nach Abschluss der Befragung durch die Forscherin einige Maßnahmen durchgeführt zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen C (vgl. Kap. 5.4.1). Im Anschluss daran werden Rückschlüsse auf die im zweiten Kapitel erörterten Erkenntnisse geschlossen und die theoretischen Gedanken aus Kap. zwei erweitert (vgl. Kap. 5.4.2).

5.4.1 Praxisorientierte Vorgehensweise

Neben kleineren Maßnahmen, wie beispielsweise das Finden entsprechender verbindlicher Ansprechpersonen für unterschiedliche Themen, das Formulieren von fehlenden Arbeitsprozessen, der vollständigen, für die Weiterarbeit relevanten Datenübergabe sowie das Beschaffen von notwendigen IT-Systemen der Mitarbeitenden des Unternehmens C, wird eine ausführliche Prozessbeschreibung ausgearbeitet, welches dem – nach den Studienergebnissen herrschenden – Informationsmangel entgegenwirken soll. Für diese Prozessbeschreibung gelten folgende Prämissen:

- Die Prozessbeschreibung beinhaltet von allen Abteilungen abgestimmte und akzeptierte Arbeitsprozesse und
- eine einheitliche Visualisierung dieser Arbeitsprozesse.
- Die Kommunikation der geltenden Arbeitsprozesse erfolgt an alle Kooperationsbeteiligten durch die Abteilungsleitung, insbesondere Bauteilentwickler:innen und deren Führungskräfte.

- Die Prozessbeschreibung wird zentral und digital abgelegt, damit diese von allen wiedergefunden werden kann.
- Die Prozessbeschreibung wird iterativ und kontinuierlich aktualisiert und ergänzt.

Die unter diesen Prämissen erarbeitete Prozessbeschreibung ergänzt bestehende Prozessstandards, Verfahrensanweisungen oder gültige Handbücher und beinhaltet u. a. Informationen

1. zu allen aktuellen Fahrzeugprojekten, die im Rahmen der Joint-Venture-Kooperation zusammen entwickelt, produziert und vertrieben werden. Hinzu kommen die relevanten Organigramme der TE beider Unternehmen sowie die elementaren kooperationsinternen Rahmenbedingungen zur Arbeitsteilung zwischen den beiden Unternehmen.
2. Des Weiteren beinhaltet die Prozessbeschreibung grundlegende Hinweise zum Zusammenarbeitsmodell. Das Zusammenarbeitsmodell umfasst im Wesentlichen die Einigungen aus der GSV, zentrale Aufgaben der Kooperationsbeteiligten, die Unterschiede zu der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen A und Unternehmen D, Informationen aus dem geltenden Recht sowie daraus abgeleitete Entscheidungshilfen bei Unsicherheiten der Kooperationsbeteiligten und weitere Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit. Letztere ändern sich je nach Zeitpunkt des Zusammenarbeitsprozesses, wie diese in Abb. 17 dargestellt sind. Es gelten demnach andere Regeln der Zusammenarbeit vor der GSV und Datenübergabe, der Freigabe sowie dem SOP (vgl. zu den Meilensteinen der Zusammenarbeit Kap. 2.5).
3. Einen wichtigen Stellenwert in der Prozessbeschreibung nehmen die Beschreibung der Schnittstellen und die Koordination der Arbeitsteilung ein. Diese beinhaltet die Erklärung der Methode der RASI-Charts und Job Splits sowie deren Ergebnisse, welche die Schnittstellen in der TE zwischen den beiden Kooperationsunternehmen genau beschreiben. Auch die Schnittstellen im Geschäftsbereich der Beschaffung werden dargestellt. Kann die in den RASI-Charts und Job Splits erarbeitete und abgestimmte Arbeitsteilung aus unterschiedlichen Gründen nicht durchgeführt werden, wird eine Rückverlagerung der entsprechenden Tätigkeiten in das Unternehmen A notwendig. Auch dieser Prozess wird beschrieben.
4. Auch die Datenübergabe vom Unternehmen A zum Unternehmen C ist geregelt und wird hinsichtlich deren Inhalt und Vorgehensweise in der Prozessbeschreibung beschrieben.
5. Zudem sind in der Prozessbeschreibung alle für den Zusammenarbeitsprozess relevanten Arbeitsprozesse, deren detaillierte Beschreibung sowie Kriterien für die Freigabeerteilung enthalten.
6. IT-Informationen und -prozesse spielen für das gemeinsame Erreichen der Kooperationsergebnisse eine entscheidende Rolle. Verwendete IT-Systeme sowie

deren Einsatz und Leistungsumfang werden ebenfalls in der Prozessbeschreibung dargestellt.

7. Zusätzliche Informationen beziehen sich auf Beteiligungsverhältnisse an anderen Unternehmenskooperationen, Standorte der Kooperationsunternehmen sowie aktuelle Kooperationsbeteiligte (v. a. Expats und Residents).

Die Prozessbeschreibung wird regelmäßig von deren Autorenschaft aktualisiert und an alle Mitarbeitenden des Unternehmens A verteilt, die im Rahmen der Joint-Venture-Zusammenarbeit tätig sind. Zusätzlich zum Verschicken und zur digitalen Ablage des Dokuments an einem Ort, zu welchem alle relevanten Mitarbeitenden Zugriff haben, wird eine zweieinhalbstündige Schulung zu dessen Inhalten angeboten. Diese Schulung ist interaktiv aufgebaut, sodass nach allgemeinen Informationen zu den Beteiligungsverhältnissen, den Standorten, den Projekten und deren Erarbeitungsständen sowie zur unterschiedlichen Unternehmensstrategie zwischen den beiden Joint-Venture-Unternehmen in einer Fragerunde die Fokusthemen und Fragen der Schulungsteilnehmenden ermittelt und behandelt werden.

5.4.2 Rückschlüsse auf die Theorie

Die empirischen Ergebnisse sowie deren Interpretation legen folgende Gedanken nahe, welcher in dem theoretischen Bezugsrahmen sowie im erweiterten Kooperationsmodell bislang nicht mitgedacht wurde: Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen A und C bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen Kooperation und Konkurrenz. Kooperation ist bei Unternehmen, die sich um dieselben Märkte streiten, zusammen mit Konkurrenz zu denken und weniger als idealer Zustand, in welchem Agierende ohne Einschränkung oder Vorbehalte mit Mitarbeitenden eines anderen Unternehmens zusammenarbeiten. *Konkurrenz* wird nach Zeuschel und Thomas sogar verstanden als Zustand, der Kooperation und Zusammenarbeit verhindert (vgl. u. a. Zeuschel; Thomas 2003).

Etymologisch betrachtet sind die Begriffe Kooperation und Konkurrenz auch Gegensätze (vgl. Boettcher 1972: 23 f.), dennoch sind diese zusammen zu beschreiben. Dies gilt v. a. im Joint-Venture-Kontext, da in Joint-Venture-Kooperationen rechtlich sowie wirtschaftlich selbstständige Unternehmen kooperieren, wobei sich die Kooperation nur auf einen Teil der unternehmerischen Gesamtaufgabe beschränkt und die Unternehmen außerhalb dieser gemeinsamen Aufgabe autonome Unternehmen bleiben (vgl. Rotering 1993: 7; Vornhusen 1994: 27 ff.). Die beiden Unternehmen teilen sich Kosten, Risiko, Gewinn und Verantwortung an dem gemeinsamen Joint Venture (vgl. u. a. Weder 1989: 33; Eisele 1995: 33 f.) und unterscheiden sich in diesen Punkten von Tochterunternehmen, da die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten auf die beteiligten Unternehmen verteilt sind und nicht zu 100 % beim Mutterunternehmen liegen (vgl. Otterbeck 1981: 276 ff.). Die beiden Unternehmen sind dabei meistens in der gleichen Branche tätig, häufig mit einem ähnlichen Produkt, und damit sind sie sich gegenseitig Konkurrenz – bis sie gemeinsam eine Kooperation eingehen. Der

Konkurrenzcharakter löst sich allerdings mit der Gründung einer Kooperation nicht automatisch auf.

Wird eine Joint-Venture-Kooperation aufgebaut, haben sich die Mitarbeitenden der Unternehmen unbewusst oder bewusst auf dem Kontinuum von Kooperation und Konkurrenz zu positionieren. Interessant ist ergo, wie die Agierenden der beiden Unternehmen mit diesem Spannungsfeld umgehen und wie sie sich angesichts der Herausforderung, welche eine neu gegründete Unternehmenskooperation mit sich bringt, positionieren. Die Ergebnisse der Erhebung legen nahe, dass diese Verortung sich je nach Geschäftsbereich und damit je nach Aufgabe unterscheidet. Die Deutungsmuster der Belegschaft differieren je nach Position des oben genannten Kontinuums. Verorten sich die Agierenden dabei näher an Konkurrenz statt Kooperation, können vermehrt Störungen wie Missverständnisse als Kommunikationsbarriere oder differente Zielvorstellungen auftreten. Können diese nicht gelöst werden, können sie zu einem Scheitern des Kooperationsvorhabens führen (vgl. Bierhoff 1998: 21).

Die Positionierung der Agierenden auf der Seite der Konkurrenz kann daher als wesentlicher kooperationshinderlicher Faktor eingestuft werden. Umgekehrt kann es kooperationsförderlich wirken, wenn die Agierenden ihr Gegenüber als Verbündete einschätzen. Die Agierenden verorten sich dann in der Nähe des Kooperationspols, wenn sie im Kooperationsunternehmen eine Bereicherung für das eigene Unternehmen oder in den Kooperationen eine Chance für den eigenen Werdegang sehen. Agierende dieses Pols erhoffen sich durch Arbeitsteilung eine Arbeitsentlastung. In den Vordergrund werden die Möglichkeiten gestellt, welche sich durch die Kooperation eröffnen, und eventuelle Nachteile werden eher außer Acht gelassen. Während die Agierenden, die sich in der Nähe des Konkurrenzpols positionieren, in erster Linie die Gefahren sehen, die durch zu viel Zusammenarbeit drohen, und Know-how-Schutz als notwendig erachten, priorisieren diejenigen beim Pol der Zusammenarbeit einen Know-how-Schutz nicht, da sie davon ausgehen, dass in beiden Unternehmen vergleichbares Know-how vorhanden ist. Die Positionierung beim Pol der Konkurrenz geschieht aus einem Misstrauen gegenüber dem Kooperationsunternehmen heraus; in ihren Augen ist zu viel Kooperation schädlich im Wettbewerb.

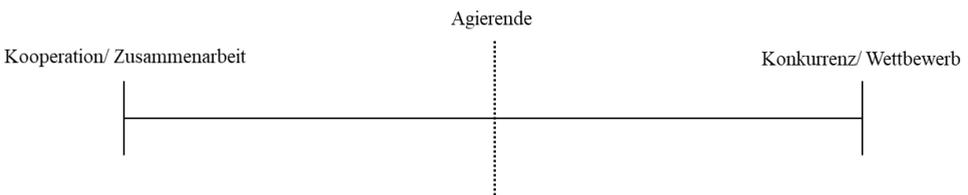


Abbildung 44: Kontinuum von Kooperation und Konkurrenz (Quelle: eigene Darstellung)

Die Mitarbeitenden der Unternehmen müssen sich folglich positionieren und diese Positionierung ist nicht statisch, sondern kann nach jedem Entscheidungsfindungsprozess anders ausfallen (vgl. auch Kap. 5.3). Die Verortung kann dabei ganz bewusst

und damit aus taktischen Gründen gewählt werden. Nähert sich ein Unternehmen in einem Entscheidungsfindungsprozess näher dem Kooperationsgedanken und gesteht z. B. mehr Transparenz im Informationsmanagement zu, kann dies aus strategischen Überlegungen heraus geschehen, man wünscht sich exemplarisch Zugeständnisse vom anderen Unternehmen. In einer anderen Situation kann das gleiche Unternehmen bewusst den Konkurrenzgedanken mächtiger werden lassen und im Zuge dessen beispielsweise den Datenaustausch blockieren (vgl. Kap. 4). Die Verortung ist folglich nicht statisch, sondern dynamisch, sie wird unternehmensintern ausgehandelt und ist bedingt durch unterschiedliche Deutungsmuster der Mitarbeitenden. Die Einordnung der Agierenden muss dabei nicht einmal bewusst erfolgen: Manche Agierenden übernehmen unbewusst die Einschätzung ihrer Belegschaft. In anderen Fällen werden Agierende durch ihre Führungskraft angeleitet, sich in ein bestimmtes Spektrum einzuordnen.

Damit Personen in einem Team zusammenarbeiten, ist die Voraussetzung, dass die Agierenden die Hermeneutik des Wohlwollens gegenüber den anderen einnehmen. Wenn Personen als Team zusammenkommen, dann gibt es zahlreiche Theorien und Methoden zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, die u. a. aus der Pädagogik, dem Projektmanagement, aus der Teamentwicklungsforschung oder Organisationsentwicklung stammen¹¹². In der hier untersuchten Kooperation formieren sich die Agierenden allerdings nicht in einem Team. Die Ansprechpersonen sind ihnen nicht in jedem Fall bekannt, sie sind nicht am gleichen Ort tätig, im Gegenteil, sie arbeiten in unterschiedlichen Organisationen, in unterschiedlichen Kulturkreisen, mit unterschiedlichen Sprachen und in unterschiedlichen Zeitzonen, aber viel wichtiger: Die Agierenden sind in ihren Deutungsmustern nicht einig und nehmen unterschiedliche Positionen ein, wenn es um die Frage geht, ob und wie eng zusammengearbeitet wird.

Der Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz kann individuell nicht vollständig aufgelöst werden. Eine Weiterentwicklung der Zusammenarbeit haben die Agierenden durch ein verbessertes Informationsmanagement versucht zu erreichen. Dessen Wirksamkeit konnte nicht evaluiert werden und stellt somit einen sich aus dieser Arbeit ergebenden weiteren Forschungsbedarf dar. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass eine Weiterentwicklung und Verbesserung der Zusammenarbeit durch eine Explikation und gemeinsame Reflexion der unterschiedlichen Deutungsmuster initiiert werden kann. Dies gilt es ebenso zu untersuchen. Wie in Kap. 2.3 dargestellt, ist ein gemeinsames Verständnis für eine gelingende Zusammenarbeit elementar. Eine gemeinsame Reflexion der Deutungsmuster könnte dazu führen, dass diese infrage gestellt werden, dass Widersprüchlichkeiten aufgedeckt werden oder dass ein gemeinsames Verständnis entwickelt werden kann. Ein Wissen und Verstehen der

112 Im Projektmanagement sind heute v. a. die Ansätze des agilen Projektmanagements populär. Ein Beispiel für eine Methode des agilen Produktmanagements stellt das Scrum-Rahmenwerk dar, welches immer mehr in den Unternehmen Einzug hält. Ein bekannter Ansatz aus der Teamentwicklungsforschung ist z. B. das sozial- und organisationspsychologisch fundierte Phasenmodell von Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning, vgl. Tuckman 1965). Teamentwicklung kann auch als Gegenstand der Organisationspädagogik betrachtet werden. Aus dieser Perspektive geht es um die Gestaltung von Beziehungen. Ein Modellbeispiel stellt der sechsstufige Teamentwicklungsprozess von Comelli (2003) dar.

jeweiligen Deutungsmuster könnte daher zu einer besseren Zusammenarbeit führen. Auch dieser Frage sollte in einer weiteren Forschungsarbeit nachgegangen werden (vgl. Kap. 6.2).

6 Kooperationsförderliche und -hinderliche Rahmenbedingungen bei der Koordination von deutsch-chinesischen Joint-Venture-Kooperationen

6.1 Gang der Arbeit

Die drei Forschungsfragen (vgl. Kap. 1.3) ergeben sich aus wissenschaftlicher und praxisorientierter Relevanz (vgl. Kap. 1.1 und 1.2). Zur Beantwortung dieser forschungsleitenden Fragen erfolgt eine interdisziplinäre Aufarbeitung des Standes der Forschung, um einen multiperspektivischen Zugang zum Forschungsfeld *Kooperation*, *Koordination*, *Kommunikation* und *Kultur* zu generieren (vgl. Kap. 2). Damit eine definitorische Abgrenzung des Kooperationsbegriffes (vgl. Kap. 2.1.1) möglich wird, wird dieser in vier für diese Arbeit relevante Unterbegriffe kategorisiert. Eine derartige Begriffskategorisierung empfiehlt sich bei Begriffen, welche in unterschiedlichen Disziplinen verwendet werden und daher nicht einheitlich definiert sind. Die Begriffe *Forschungs- und Entwicklungskooperation* (F&E-Kooperation) sowie *Joint-Venture-Kooperation* nehmen in dieser Arbeit eine zentrale Rolle ein, da die untersuchte Kooperation im Geschäftsbereich Forschung und Entwicklung ihren Schwerpunkt hat und daher auch maßgeblich deren Inhalt bestimmt.

Kooperationsmodelle (vgl. Kap. 2.1.2) können aus unterschiedlicher wissenschaftlicher Perspektive betrachtet werden. Zur Annäherung an die berufspädagogische Perspektive wird ein multiperspektivischer Zugang zum Forschungsfeld Kooperation gewählt und Kooperationsmodelle und -theorien werden beschrieben, die in der Kooperationsforschung einen großen Stellenwert einnehmen, da sie häufig als Erklärungsmodelle herangezogen werden. Derartige Modelle liefern Erklärungsansätze zu Kooperationsgründungen, welche bei Unternehmenskooperationen mitzudenken sind. Unternehmenskooperationen unterscheiden sich von Lernortkooperationen, deren theoretische Annahmen ebenfalls diskutiert werden, in der Gründungsmotivation, Zielsetzung und auch in den Rahmenbedingungen. In dieser Arbeit werden die Begriffe *Kooperation* und *Koordination* unterschieden und voneinander abgegrenzt, sodass diese Begriffe unterschiedliche Aspekte bezeichnen. *Koordination* (vgl. Kap. 2.2) wird in dieser Arbeit verstanden als wechselseitiger Abstimmungsprozess, der durch Kommunikation in einer arbeitsteiligen Organisation auf ein übergeordnetes gemeinsames Ziel hin stattfindet. Koordination wird erforderlich zur Initiierung von Zusammenarbeit, u. a. durch Zuordnung von Tätigkeiten zu den Tätigen bzw. deren Organisation und bei standardisierten oder scheiternden Arbeitsabläufen. Es wird davon ausgegangen, dass in arbeitsteiligen Gesellschaften Koordiniertheit grundsätz-

lich verfügbar ist. Koordination kann als Aufgabe (vgl. Kap. 2.2.1.1) und als Instrument (vgl. Kap. 2.2.1.2) betrachtet werden. Koordinationsaufgaben existieren auf einer operativen und einer strategischen Ebene, wobei Koordination immer analytisch, organisatorisch und synthetisch zu sein hat. Intentionen und Bewertungen sind die Inhalte von Koordinationsaufgaben.

Kapitel 2.3 betrachtet zwischenmenschliche *Kommunikation* unter dem Aspekt des kooperativen Handelns. Da Kommunikation mit kooperativem Handeln gleichgesetzt werden kann (vgl. Porschen 2008: 200; Marx 2003: 60 f.; Maximen der Kommunikation von Grice) und Kommunikation wiederum stets auf Kooperation bezogen ist (vgl. Giest 2014: 119), behandelt die Autorin Kommunikation als relevante Einflussgröße. Um weitere Erkenntnisse zu *Kommunikation* und damit zu *kooperativem Handeln* sammeln zu können, wird dieser Begriff in einem eigenständigen Kapitel erörtert. Zur Nachvollziehbarkeit wird zunächst erläutert, wie der Terminus *Kommunikation* in dieser Arbeit verwendet wird. Es wird aufgezeigt, welche Bedeutung *Kommunikation* für Zusammenarbeit hat, indem deren Komplexität beschrieben wird. Um ein erweitertes Bild zu generieren, werden in diesem Forschungsprojekt unterschiedliche Ansätze innerhalb der Forschung zu Kommunikation und Interkultureller Kommunikation berücksichtigt – neben denen aus der Pädagogik insbesondere auch aus der Psychologie, Soziologie, Ethnologie sowie den Wirtschaftswissenschaften. Kommunikation, Information und Botschaft sind mehr als nur der reine Sachinhalt, darauf weisen das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun und das Zwei-Ebenen-Modell von Watzlawick hin (vgl. Kap. 2.3.1.1).

Es wird auf das Konzept der Interkulturellen Kommunikation eingegangen, da die zu analysierende Zusammenarbeit zwischen Personen aus unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten kommt. Im Zuge der Überlegungen zum Konzept der Interkulturellen Kommunikation kann festgehalten werden, dass Kommunikation und damit auch Zusammenarbeit im Sinne gemeinsamer zielgerichteter Interaktion störungsanfälliger sein kann (nicht muss!), wenn die Agierenden unterschiedlichen kulturellen Background mitbringen, ergo in differenten Kulturkreisen leben. Diese Störanfälligkeit ist nicht ausschließlich auf Sprachbarrieren zurückzuführen. Interkulturelle Kommunikation wird in dieser Arbeit definiert als kommunikative Interaktion zwischen Personen aus unterschiedlichen kulturellen Lebensräumen, wobei diese keine unterschiedliche Sprache sprechen müssen, die aber auch dann stattfindet, wenn die Kommunikation nicht erfolgreich verläuft. Mit unterschiedlichen kulturellen Lebensräumen sind Personen mit differenten Wissensständen, Kommunikationsstilen, Einstellungen, Verhaltensweisen gemeint, wobei als grundlegende Annahme davon ausgegangen wird, dass Kultur durch Kommunikation (die Art und Weise, wie kommuniziert wird und wie Botschaften decodiert werden) geprägt ist. Bei einer interkulturellen Kommunikationsinteraktion kommt es folglich zu einer Kulturüberschreitung (vgl. Kap. 2.3.3). Ohne sich mit Kommunikation und deren Rolle auseinandergesetzt zu haben, ist es nicht denkbar, Kultur mit all ihren Facetten zu verstehen (vgl. Kap. 2.4). Der Kulturbegriff wird an dieser Stelle angeführt, da von einer *kulturellen Überformung* der Agierenden, der Kooperationsprozesse und -systeme ausgegan-

gen wird. Kulturelle Überformung bedeutet, dass *Kultur* Einfluss auf Denken, Verhalten und Handeln der Kooperationsbeteiligten hat. Der Kulturbegriff wird des Weiteren für diese Arbeit bedeutsam, da die Agierenden *Kultur* als Problemursache betrachten (vgl. Kap. 4 und 5).

Wie kulturelle Überformung greifbar gemacht werden kann, wird in den diversen Disziplinen und Zeitspannen unterschiedlich beantwortet. Diskutiert wird, ob die Kulturdimensionen von Hofstede und die von Freimuth und Kolleginnen dafür zu verwenden sind (vgl. Kap. 2.4.2.1). Durch die Abgrenzung von Interkulturalität und Multikulturalität wird die Kulturdebatte in Zusammenhang mit Zusammenarbeit gebracht. Es wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich multikulturelle von interkulturelle Zusammenarbeit unterscheidet und ob es eine Stufe der Zusammenarbeit gibt, die zu erreichen ist, damit das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Anders, als von Bolten angeregt, nimmt die Autorin eine nicht normative, wertungsfreie Position ein und betrachtet die drei Formen multikultureller Zusammenarbeit nicht als Stufen, bei welcher die höchste Stufe zu erreichen ist, sondern als heuristisches Modell: Ein Arbeiten als Kollaboration, also nebeneinander statt miteinander, kann aus Sicht der Agierenden nicht ineffizienter sein und einige Vorzüge mit sich bringen (vgl. Kap. 2.4.2.2). Dabei werden die Annahmen Boltens zu drei Stufen von Multikulturalität (vgl. Bolten 2007a: 134) beschrieben und kritisiert sowie ergänzt durch das interkulturelle Teamentwicklungsmodell von Zeutschel und Thomas (2003). Letzterem liegt ein Prozessgedanke zugrunde und dieser setzt sich aus den folgenden Stufen zusammen: 1. Dominanz und Anpassungsprozesse; 2. Koaktion; 3. Integration; 4. Innovation (vgl. Kap. 2.4.2.3). Aus diesen Erkenntnissen und Annahmen wird ein eigenes, erweitertes Kooperationsmodell entworfen und visuell dargestellt (vgl. Kap. 2.5).

Diese Arbeit besteht aus zwei miteinander verknüpften Teilen: einem theoretischen und einem empirischen Teil. Das methodologische Verständnis und die Vorgehensweise bei der Erhebung und Auswertung (vgl. Kap. 3) im empirischen Teil fußen auf den im theoretischen Teil entwickelten Verständnissen und Erkenntnissen der zentralen Begriffe. Dazu wird eine Forschungsstrategie im Aktionsforschungsdesign gewählt mit der Annahme, dass es die beste Form von Empirie darstellt, wenn die Forscherin in einem permanenten Austausch mit den Agierenden ist und alle Informationen, die es zum Thema gibt, gesammelt werden, um die Forschungsfragen zu beantworten. Mithilfe von Aktionsforschung können die theoretischen Erkenntnisse aus dem ersten Teil der Arbeit in der Praxis überprüft und weiterentwickelt werden sowie in die Praxisarbeit einfließen. Da die Forscherin unmittelbar mit den Agierenden im Kooperationsgeschehen zusammenarbeitet, ist eine Nähe zum Forschungsfeld gegeben, welche einen erweiterten Blick ermöglicht. Es bietet sich ergo an, alle Erfahrungen, Erlebnisse, Eindrücke, Fragen der Forscherin, aber auch Dokumente, Prozessbeschreibungen, Agenden und Protokolle zu sammeln und zu systematisieren. Darüber hinaus kann die Expertise der Agierenden aufgenommen werden und in die Ergebnisse mit einfließen (vgl. Kap. 3.1). Dies geschieht im Schreiben

eines Forschungstagebuchs. Aktionsforschung eignet sich insbesondere für explorative Arbeiten, wie es diese Arbeit zweifelsohne darstellt (vgl. Kap. 3.2.3).

Zusätzlich zum Verfassen eines Forschungstagebuchs werden mithilfe der Erhebungsmethode problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews nach Witzel (u. a. 2000) mit den Kooperationsbeteiligten durchgeführt (vgl. Kap. 3.2). Mit vielen heterogen zusammengesetzten Personen zu reden, die unterschiedlicher Meinung sein können, und daraufhin die eigene Deutung anzupassen und zu verbessern, damit es eine gemeinsame Deutung werden kann, stellt eine gelungene Form von empirischer Arbeit dar. Mit der Annahme, je heterogener die Befragtengruppe, desto realitätsnaher wird die Ergebnisdarstellung, werden insgesamt 73 Gespräche mit 79 Arbeitenden beider Kooperationsunternehmen durchgeführt. Um eine Heterogenität der Befragtengruppe zu generieren, setzt sich diese zusammen aus Agierenden aller für die Zusammenarbeit relevanten Geschäftsbereiche und Abteilungen beider Unternehmen – insbesondere jedoch der TE, da dort die Zusammenarbeit am intensivsten, da am inhaltsstärksten stattfindet. Des Weiteren sind sowohl Führungskräfte des oberen und mittleren Managements vertreten sowie Arbeitende, die im operativen Geschäft ohne Führungsaufgabe tätig sind (vgl. Kap. 3.2.2). Als Auswertungsmethode wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (u. a. 1994) durchgeführt, da sich dieses Codier- und Analyseverfahren zur inhaltlichen Strukturierung qualitativen Datenmaterials eignet und dabei weniger ressourceneinbindend ist wie andere Verfahren (vgl. Kap. 3.3). Eine inhaltliche Analyse des Datenmaterials entspricht dem Ziel dieser empirischen Erhebung. Die Erhebungsergebnisse werden im vierten Kapitel dargestellt. Eine Interpretation sowie Rückschlüsse auf die Theorie erfolgen im fünften Kapitel dieser Arbeit.

6.2 Weiterführender Forschungsbedarf

Die von Frederik Winslow Taylor (1913) vor mehr als 100 Jahren entwickelten Leitsätze der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ beeinflussen auch heute noch die Strukturen und Prozesse von Unternehmen. Dabei sind die funktionale Arbeitsteilung und der „one best way“ der Arbeitsabläufe (vergleichbar mit dem PEP; Kap. 2.2.1.1), welche mithilfe von Arbeitsanalysemethoden systematisch entwickelt werden, wesentliche Merkmale einer tayloristischen Industrieorganisation¹¹³. Der Mensch steht bei dem „Scientific Management“ bzw. der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ nicht im Zentrum. Dort stehen „Strategien zur Rationalisierung der Güterproduktion“ (Reichwald; Piller 2009: 19). Die vorliegende Arbeit ist der Versuch, die Mitarbeitenden bei der Koordination von und Zusammenarbeit innerhalb einer Unternehmenskooperation in den Fokus zu rücken und die Fragen nach einer gelingenden Gestaltung dieser

113 In der tayloristischen Denkweise erfolgt die Koordination betrieblicher Tätigkeiten durch die Konzentration auf die Methodik der Tätigkeitszerlegung die personelle Trennung koordinierender (dispositiver) und operativer (ausführender) Tätigkeit sowie die räumliche Ausgliederung von koordinierenden Tätigkeiten aus dem Produktionsbereich (vgl. Picot et al. 2003)

Koordination von Unternehmenskooperation durch kooperationsförderliche Rahmenbedingungen zu beantworten.

Where to go from here? Aus wissenschaftlicher und unternehmerischer Perspektive besteht ein weiterer Forschungsbedarf:

- Im Verlauf dieser Forschungsarbeit wird deutlich, dass Kooperation in Zusammenhang mit Konkurrenz zu denken ist und nicht verstanden werden kann als idealistischer, statischer Zustand, der vorbehaltlos und von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit realisieren lässt. Insbesondere Joint-Venture-Kooperationen stellen eine besondere Form von Unternehmenskooperationen dar, welche sich durch rechtlich sowie wirtschaftlich autonome Unternehmen auszeichnen, die i. d. R. in der gleichen Branche tätig sind. Das Konkurrenzempfinden bei den Mitarbeitenden dieser Unternehmen löst sich durch die Gründung eines Joint-Venture-Unternehmens nicht automatisch auf. Welche Auswirkungen dieses Konkurrenzempfinden bei den Kooperationsagierenden auf die Zusammenarbeit hat, konnte in Teilen geklärt werden. Wie mit diesen umgegangen werden kann und wie dieses aufgelöst werden kann, bleibt offen. Nicht immer ist es das Ziel einer Unternehmenskooperation, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Agierenden zu erlangen, doch falls dies angestrebt wird, drängt sich die Frage auf nach einer konzeptuellen Ausgestaltung von Maßnahmen, welche das Konkurrenzempfinden zwischen den Mitarbeitenden der Kooperationsunternehmen in Kooperationsbereitschaft wandeln können: Wie können in der Praxis durch konkrete Prozessänderungen Rahmenbedingungen für Agierende kooperationsförderlicher gestaltet werden? Wie macht man eine heterogen eingestellte Gruppe von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten zu einem Team?
- Des Weiteren ist eine Evaluation der bereits durchgeführten Maßnahmen notwendig, um einen Anhaltspunkt für deren Wirksamkeit zu erhalten. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit wurde das Informationsmanagement angepasst. Dessen Gelingen und tatsächliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit gilt es noch zu analysieren. Durch die SARS-CoV-2-Pandemie, die Anfang 2020 ihre Anfänge in der VR China hatte, war es der Forscherin nicht möglich, eine Evaluation der Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter:innen bei der internationalen unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit durchzuführen. Nicht nur, weil ein Forschungsaufenthalt in der VR China, der Anfang 2020 geplant war, nicht möglich war, sondern auch, weil die Zusammenarbeit durch die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie nicht mehr in der geplanten Form stattfinden konnte, war es der Forscherin unmöglich, über die mehr als 70 Interviews hinaus noch weitere Forschungsergebnisse zu erzielen. Fragen, die zu beantworten sind, richten sich u. a. an die zusammenarbeitsunterstützende Bedeutung des Informationsmanagements (z. B. die Verteilung der detaillierten Prozessbeschreibung an die Kooperationsbeteiligten). Zudem wären weitere Erhebungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im PEP als Längsschnittstudie interessant gewesen.

- Ein weiteres Forschungsgebiet liegt in der unternehmensinternen Zusammenarbeit. Können dort Rahmenbedingungen so verändert werden, dass die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen gefördert wird, oder ist als eine bedeutende Stellschraube die Motivation der Mitarbeitenden zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zu fokussieren? Es wäre zu untersuchen, ob durch eine Explikation und gemeinsame Reflexion der unterschiedlichen, in Kap. 4 dargestellten Deutungsmuster der Agierenden auch eine verbesserte Zusammenarbeit initiiert werden könnte. Durch die Betrachtung der diversen Deutungsmuster könnten manche Widersprüche aufgedeckt und diese somit infrage gestellt werden.
- Es stellt sich darüber hinaus die Frage, ob der Fokus weg von Nationalkulturen (hier: deutsch-chinesische Zusammenarbeit) hin zu Berufskulturen (z. B.: Entwicklungsingenieurinnen und -ingenieure – Controller:innen) gerichtet werden sollte. Wie ausführlich beschrieben entspricht die Vorstellung der Existenz von Nationalkulturen nicht dem aktuellen Stand der Kulturforschung und es gibt dagegen Hinweise, dass Berufskulturen im industriellen Kontext eher eine Rolle spielen (vgl. u. a. Schmitz 2015). Haben Berufskulturen Einfluss auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit? Welchen Einfluss haben Berufskulturen auf deren unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit? Welchen Einfluss haben die Globalisierung und Internationalisierung der beruflichen Bildung auf Berufskulturen? Wie sollten interkulturelle Trainings aufgebaut sein, wenn davon ausgegangen wird, dass Nationalkulturen in der Zusammenarbeit eine untergeordnete Rolle spielen? Variieren kooperationsförderliche Maßnahmen bzgl. der vorherrschenden Kultur?
- Eine weitere Frage stellt sich nach möglichen Unterschieden in der Interpretation der Forschungsergebnisse von Forschenden des asiatischen Kulturraums. Dieses Forschungsprojekt ist aus einem europäisch-westlichen Blickwinkel erarbeitet worden; obwohl sowohl die deutsche als auch die chinesische Seite der Kooperationsagierenden befragt wurde, erfolgte die Literatúrauswahl, die Fragestellung in den Interviews und nicht zuletzt die Interpretation der Ergebnisse dennoch aus einer europäisch-westlichen Perspektive. Hier wäre eine Analyse mit asiatischem Kulturhintergrund interessant.

Fazit: More research needed.

7 Literaturverzeichnis

- Abel, J. (1992). Kooperationen als Wettbewerbsstrategie für Software-Unternehmen. U. a. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Abraham, A. (2014). Das Prozesstagebuch als eine wissenschaftlich-ästhetische Methode zur Reflexivierung der Entwicklung innovativer Programme. In: Weber, S. M.; Göhlich, M.; Schröer, A.; Schwarz, J. (Hrsg.). Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer. S. 311–319.
- Adam, D. (1969). Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 21. Jg. S. 615–623.
- Aeppli, J.; Gasser, L.; Gutzwiller, E.; Tettenbron, A. (2011). Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften. (2. Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Altrichter, H.; Aichner, W.; Soukup-Altrichter, K.; Welte, H. (2010). PraktikerInnen als Autorinnen. Forschung und Entwicklung durch Aktionsforschung. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 803–818.
- Altrichter, H.; Feindt, A. (2004). Zehn Fragen zur LehrerInnenforschung. In: Rahm, S.; Schratz, M. (Hrsg.). LehrerInnenforschung. Theorie braucht Praxis. Braucht Praxis Theorie? Innsbruck: Studienverlag. S. 84–101.
- Altrichter, H.; Lobenwein, W.; Welte, H. (2003). PraktikerInnen als Autorinnen. Forschung und Entwicklung durch Aktionsforschung. In: Friebertshäuser, B., Prengel, A. (Hrsg.). Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 640–660.
- Altrichter, H.; Posch, P.; Spann, H. (2018). Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. (5. Aufl.). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Amshoff, B. (1993). Controlling in deutschen Unternehmungen. Realtypen, Kontext und Effizienz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Anastasiadis, M.; Bachmann, G. (2005). Das Forschungstagebuch. In: Stigler, H.; Reicher, H. (Hrsg.). Praxisbuch. Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. Innsbruck: StudienVerlag. S. 161–166.
- Anderer, M. (1997). Internationalisierung im Einzelhandel. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Antipov, G. A.; Donskich, O. A.; Markovina, I. J.; Sorokin, J. A. (1989). Tekst kak javlenie kultury. Nowosibirsk: Adademia nauk.
- Antoni, C. H. (Hrsg.) (1994). Gruppenarbeit. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C. H. (1998). Strukturelle Bedingungen. Kooperationsförderliche Arbeitsstrukturen. In: Spieß, E. (Hrsg.). Formen der Kooperation. Göttingen: Verlag der Angewandten Psychologie. S. 157–168.

- Antoni, C. H.; Eyer, E.; Kutscher, J. (1996). *Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsystem*. Wiesbaden: Gabler.
- Apelt, M. (1999). *Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Arnold, M. (1869). *Culture and Anarchy. An Essay in Political and Social Criticism*. London: Smith; Elder; Co.
- Asendorpf, J.; Wallbott, H. (1979). Maße der Beobachterübereinstimmung. Ein systematischer Vergleich. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 10. S. 243–252.
- Bacher, J.; Horwarth, I. (2011). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Linz: Johannes-Kepler-Universität Linz.
- Balke, N.; Küpper, H.-U. (2005). Controlling in Netzwerken. Struktur und Systeme. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.). *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen. Ansätze. Perspektiven*. (2. Aufl.). S. 1033–1056.
- Balling, R. (1997). *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. U. a. Frankfurt a. M.: Lang
- Barge, K. J.; Pearce, W. B. (2004). A reconnaissance of CMM research. In: Pearce, W. B.; Kearney, J. (Hrsg.). *Human Systems. The Journal of Systemic Consultation and Management* Vol. 15. Nr. 1. London. S. 13–32.
- Barmeyer, C. (2000). *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Barnand, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge; Massachusetts: Harvard University Press.
- Barrantes, L; Schlaeger, S.; Schnauber, H.; Zülich, J. (2000). *Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*. Institut für Arbeitswissenschaft. Bochum; Frankfurt: VDMA-Verl.
- Barres, E. (1974). *Das Vorurteil in Theorie und Wirklichkeit. Ein didaktischer Leitfaden für Sozialkundeunterricht und politische Bildungsarbeit*. Opladen: Leske.
- Basedow, J. (1993). *Strategische Allianzen. Die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperation im deutschen und europäischen Wirtschaftsrecht*. München: Beck.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studies culture. In: *Accounting, Organizations and Society*. Bd. 28. Nr. 1. S. 1–14.
- Baum, H. (2011). *Morphologie der Kooperation als Grundlage für das Konzept der Zweiebenen-Kooperation*. Wiesbaden: Gabler.
- Baumann, A. (2000). *Kompetenzzellenbasierte regionale Produktionsnetze*. Diss. Wissenschaftliche Schriftreihe des IBF. Heft 26. Techn. Universität Chemnitz.
- Baumgartner, C. (1998). *Unternehmenskooperationen. Eine Betrachtung aus der Perspektive der Führung*. Herrsching: Kirsch.
- Becker, F.; Ma, X. (2013). Die chinesische Perspektive. Was macht Arbeitgeber in China attraktiv? In: Künzel, H. (Hrsg.). *Employer branding*. S. 77–90. Heidelberg: Springer.
- Beckmann, H. (2004). *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*. U. a. Berlin: Springer.

- Benkenstein, M. (1987). F&E und Marketing. Eine Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Koordinationskonzeptionen bei Innovationsentscheidungen. Wiesbaden: Gabler.
- Bennewitz, H. (2010). Entwicklungslinien und Situation des qualitativen Forschungsansatzes in der Erziehungswissenschaft. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. (3. Aufl.). Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 43–60.
- Bergdoll, B. E. (1993). Kooperation in der Bauwirtschaft. Ein Leitfaden für alle Baugewerke. Eschborn: RKW.
- Berger, K. (1998). Zur Lernortkooperation im Ausbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel. In: Pauline, H. Kaufleute im Einzelhandel. Stand und Perspektive eines Berufs. München: Generalsekretär Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung. S. 167–188.
- Berger, K.; Walden, G. (1995). Zur Praxis der Kooperation zwischen Schule und Betrieb. Ansätze zur Typisierung von Kooperationsaktivitäten und -verständnissen. In: Pätzold, G.; Walden, G. (Hrsg.). Lernorte im System der Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann. S. 395–408.
- Bergfelder-Boos, G. (2012). Aktionsforschung in der Weiterbildung Romanische Sprachen. Handreichung zum Aktionsforschungsseminar. URL: <https://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/we05/romandid/fort-und-weiterbildung/aktionsforschung/index.html>, Aufgerufen am: 08.10.2019.
- Bergsdorf, W. (1971). Massenkommunikation und politischer Prozeß. Phil. Diss. Universität Regensburg.
- Berry, J. W.; Poortinga, Y. H.; Segall, M. H.; Dasen, P. R. (2002). Cross-cultural psychology. Research and applications. Cambridge: University Press.
- Beyersdörfer, F. (2004). Multikulturelle Gesellschaft. Begriffe, Phänomene, Verhaltensregeln. Diss. München: Hochschule für Philosophie.
- Bierhoff, H.-W. (1998). Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierhoff, H.-W.; Petermann, F. (2014). Forschungsmethoden der Psychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Biernatzki, W. E. (2001). Twenty years of Trends in Communication Research. Communication Research Trends. In: Center of the Study of Communication and Culture (CSCC) (Hrsg.). Vol. 20. Nr. 1–4. Saint Louis University.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. NY: Wiley.
- Bleicher, K.; Hermann, R. (1991). Joint-Venture-Management. Frankfurt; NY: NZZ Schäfer Verlag.
- Boas, F. (1911). Introduction to Handbook of American Indian Languages. In: Bulletin of American Ethnology, 40. Part 1. S. 1–83.
- Boas, F. (1986). Anthropology and Modern Life. NY: Courier Dover Publications.
- Bodendorf, F.; Robra-Bissantz, S. (2003). E-Business-Management. Vorlesungsskript. Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik II, Universität Erlangen-Nürnberg. Wintersemester 2003/2004. Nürnberg.
- Boettcher, E. (1972). Theorie und Praxis der Kooperation. Schriften zur Kooperationsforschung. Bd. 3. Tübingen: J. C. B. Mohr.

- Bögelein, N.; Vetter, N. (2019). *Der Deutungsmusteransatz. Bestandsaufnahme und methodologische Fortentwicklung*. Weinheim; Basel: Beltz Juventa.
- Böhle, F.; Bolte, A. (2006). *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhm, W. (2011). *Theorie und Praxis. Eine Einführung in das pädagogische Grundproblem*. (3. Aufl.). Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Böhme, J. (2010). *Schul- und Unterrichtsforschung*. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. (3. Aufl.). Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 733–744.
- Bohnsack, R.; Nentwig-Gesemann, I.; Nohl, A. M. (2001). *Einleitung: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. In: Bohnsack, R.; Nentwig-Gesemann, I.; Nohl, A. M. (Hrsg.). *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9–32.
- Bolte, A. (2000). *Ingenieure zwischen Theorie und Praxis. Zum Umgang mit Unwägbarkeiten in der Innovationsarbeit*. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) (Hrsg.). *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 2000. Schwerpunkt: Innovation und Arbeit*. Berlin; München: edition sigma. S. 107–149.
- Bolte, A. (2008). *Modelle zur Unterstützung informeller Kooperation im Arbeitsalltag*. In: Clases, C.; Schulze, H. (2008). *Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie*. 01./02. Februar 2008. Lengerich; u. a.: Papst Science Publisher. S. 59–71.
- Bolte, A.; Böhle, F.; Carus, U. (2001). *Kooperation und betriebliche Reorganisation. Zum Funktionswandel informeller Kooperation*. Reihe: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) München Forschungsberichte. München.
- Bolte, A.; Porschen, S. (2006). *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation der Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bolten, J. (1999). *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. In: Bolten, J. (Hrsg.). *Kultur, Kommunikation und Interkulturalität*. Bd. 2. Jena: Jenaer Skripten zur Interkulturellen Wirtschaftskommunikation. S. 4–24.
- Bolten, J. (2000). *Sharan, Galaxy oder Alhambra. Kommunikation und Kultur als Differenzierungsmerkmale im internationalen Wettbewerb*. Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Mit Häufigkeitslisten des deutschen Unternehmenswortschatzes. Waldstein: Heidrun Popp Verlag.
- Bolten, J. (2004). *Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung. Paradigmenwechsel oder Paradigmenkorrektur?* In: Bolten, J.; Oberender, P. (Hrsg.). *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis. S. 40–62.
- Bolten, J. (2005). *Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation*. In: Stahl, G. K.; Mayrhofer, W.; Kühlmann, T. M. (Hrsg.). *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München; Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 307–324.

- Bolten, J. (2006). Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. In: Tsvasman, L. R. (Hrsg.). Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg: Ergon Verlag. S. 167–170.
- Bolten, J. (2007a). Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. (2. Aufl.). Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, J. (2007b). Interkulturelle Kompetenz. Landeszentrale für politische Bildung Thüringen. Jena: Sömmerda.
- Bolten, J. (2011). Unschärfe und Mehrwertigkeit. Interkulturelle Kompetenz vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: Dreyer, W. (Hrsg.). Perspektiven interkultureller Kompetenz. Mit 11. Tabellen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 55–70.
- Bolten, J. (2016). Interkulturelle Kompetenz. Eine ganzheitliche Perspektive. In: Polylog. Zeitschrift für interkulturelles Philosophieren. Interkulturelle Kompetenz 36. S. 23–38.
- Bolten, J. (2018). Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. (3. Aufl.). Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bortz, J.; Döring, N. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Bosse, M.; Huppertz, J. (1998). Lernortkooperation zwischen Volkswagen Coaching und den BBS II. In: Berufsbildung. Heft 50. S. 16–19.
- Bronder, C.; Pritzl, R. (1991). Leitfaden für strategische Allianzen. In: Harvardmanager. 13. Jg. Nr. 1. S. 44–53.
- Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.) (1992). Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Frankfurt a. M.; Wiesbaden: Springer.
- Brown, L. D.; Kaplan, R. E. (1981). Participative Research in Factory. In: Reason, P.; Rowan, J. (Hrsg.). Human Inquiry. u. a. Chichester: John Wiley. S. 173–181.
- Bruhn, M. (2005). Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. (2. Aufl.). München: Verlag Vahlen.
- Bundesagentur für Außenwirtschaft (BFAI) (2004). Automotive Industry Development Policy (Übersetzung der von der State Development and Reform Commission am 01.06.2004 verabschiedeten Entwicklungsrichtlinie). Köln: BFAI.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2001). Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: BMWi.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2002). Dokumentation. Best Practice im Handwerk. Innovative Unternehmensideen. Berlin: BMWi.
- Bürgermeister, M.; Schambach C. (2005). Beim Entwickeln kooperieren. Optimierung unternehmensübergreifender Fahrzeugentwicklung. München; Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Burkart, R. (2002). Kommunikationswissenschaft. Wien: Böhlau.
- Burns, A. (1999). Collaborative Action Research for English Language Teachers. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burr, W. (1999). Koordination durch Regeln in selbstorganisierenden Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 69. Jg. S. 1159–1179.

- Busche, H.; Heinze, T.; Hillebrandt, F.; Schäfer, F. (2018). Kultur. Interdisziplinäre Zugänge. Wiesbaden: Springer.
- Buschfeld, D.; Euler, D. (1993). Kooperation der Lernorte. Theoretische Bezüge und praktische Erfahrungen. In: Geschäftsstelle des Regierungspräsidenten Münster (Hrsg.). Zwischenbericht zum Modellversuch Kolorit. Gelsenkirchen. S. 26–47.
- Buschfeld, D.; Euler, D. (1993). Kooperation der Lernorte. Theoretische Bezüge und praktische Erfahrungen. In: Geschäftsstelle des Regierungspräsidenten Münster (Hrsg.). Zwischenbericht zum Modellversuch Kolorit. Gelsenkirchen. S. 26–47.
- Buttjes, D. (1991). Interkulturelles Lernen im Englischunterricht. In: Der Fremdsprachliche Unterricht. Nr. 25. S. 2–9.
- Chai, S.; Freeman, R. B. (2019). Temporary colocation and collaborative discovery. Who conders at conferences. Aufgerufen auf: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.3062>. Aufgerufen am: 08.07.2020.
- Chen, C. C.; Chen X.-P.; Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. In: AMR. 23. Jg. Nr. 2. Academy of Management. S. 285–304.
- China Business Update (2001). China's Automobile Industry Annual Report 2001. Amherst; Beijing: China Business Update.
- China Internet Information Center (CIIC) (22.04.2015). Von der „Fabrik der Welt“ zum Hightech-Produktionsstandort. Aufgerufen auf http://german.china.org.cn/business/txt/2015-04/22/content_35387608.htm. Aufgerufen am: 07.05.2018.
- Chomsky, N. (2006). Language and Mind. (3. Aufl.). U. a. NY: Cambridge University Press.
- Chunli, L. (2001). Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung. In: Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen. Nr. 15. Bremen.
- Church, T. A. (2000). Culture and Personality. Toward an Integrated Cultural Trait Psychology. In: Journal of Personality. 86 (4). New Jersey: Wiley Periodicals Inc. S. 651–703.
- Clases, C.; Wehner, T. (2000). Vertrauen. In: Lexikon der Psychologie. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag. Aufgerufen auf: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/vertrauen/16374>. Aufgerufen am: 21.01.2020.
- Clases, C.; Wehner, T. (2005). Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In: Frey, D.; v. Rosenstiel, L.; Hoyos, C. Graf (Hrsg.). Handbuch Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz. S. 397–401.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. In: Educational and Psychological Measurement 20. S. 37–46.
- Cohen, J. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. In: Psychological Bulletin, 70. S. 213–220.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Innovation and Learning. The two faces of R&D. Economic Journal. 99 (397). S. 569–596.
- Colquitt, J. A.; Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In: Greenberg, J.; Colquitt, J. A. (Hrsg.). Handbook of organizational justice. Mahwah: Erlbaum. S. 113–152.
- Comelli, G. (1985). Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München; Wien: Hauser.

- Comelli, G. (2003). Teamentwicklung. Training von „family groups“. In: Hofmann, L. M.; Regnet, E. (Hrsg.). *Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen*. Göttingen: Hogrefe. S. 77–100.
- Cullen, J. B.; Johnson, J. L.; Sakano, T. (1995). Japanese and Local Partner Commitment to IJVs. Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship. In: *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, 1. Quartal. S. 91–115.
- Cullen, J. B.; Johnson, J. L.; Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust. The soft side of strategic alliance Management. In: *JWB*. 35. Jg. Nr. 3. S. 223–240.
- D’Andrade, R. G. (1995). *The Development of Cognitive Anthropology*. U. a. Cambridge: Cambridge University Press.
- Das, T. K.; Teng, B.-S. (1999). Managing Risks in Strategic Alliances. In *Academy of Management Executive*. 13. Jg. 4. S. 50–62.
- Dathe, J. (1998). *Kooperationen. Leitfaden für Unternehmen*. München: Hanser.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Cambridge; Mass: Perseus Books.
- Deboven, W.; Dick, Michael; Wehner, T. (1999). Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten. In: Kumbrock, C.; Dick, M. (Hrsg.) *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*. Nr. 18.
- Derrida, J. (1998). *Of grammatology*. (11. Aufl.). Baltimore; Maryland: JHU Press.
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. In: *Human Relations*. 2 (2). S. 129–152.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2019). *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Kodex*. Bonn: www.dfg.de. Aufgerufen am: 08.10.2019.
- Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) (2016). *Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft*. URL: <https://www.dgfe.de/service/ethik-rat-ethikkodex.html>. Aufgerufen am: 08.10.2019.
- Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (1993). *Ethik Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbands Deutscher Soziologen*. URL: <http://www.bdssoz.de/content/view/551/226/>. Aufgerufen am: 08.10.2019.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2002). *Mit Kooperationen zum Erfolg. Praxisleitfaden Unternehmenskooperation*. Berlin; Bonn: DIHK.
- Dewe, B.; Ferchhoff, W. (1984). *Deutungsmuster*. In: Kerber, H.; Schmieder, A. (Hrsg.). *Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen*. Reinbek: Rowohlt. S. 77–81.
- Dietl, H. (1993). *Institutionen und Zeit*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Dimmeler, D. (2002). *Management wissensbezogener Risiken von Innovationskooperationen. Ein Konzept zum Risikomanagement unter besonderer Berücksichtigung des interorganisationalen Wissenstransfers*. Zürich: Hochschulschrift: Eidgenössische Tech. Hochschule Zürich.
- Dobkin, J. A.; Buet, J. A.; Krupsky, J.; Spooner, M. J. (1988). *International Joint Ventures*. Washington: Lexis Pub.

- Domeyer, V. (1991). Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben. Wiesbaden: Springer.
- Doney, P. M.; Cannon J. P.; Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. In: AMR. 23. Jg. Nr. 3. Academy of Management. S. 601–620.
- Duden (2010). Das Fremdwörterbuch. Mannheim; Zürich: Langenscheidt.
- Duden (2012). Latein. Deutsch. Deutsch. Latein. München; Wien: Langenscheidt.
- Dudenhöffer (01.06.2017). Rat zur engen Kooperation mit China. In: Unternehmen heute.
- Düerkop, C. (1996). Erfolg chinesisch-deutscher Joint-Ventures. Eine Untersuchung aus der Sicht der deutschen Partner. Stuttgart: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Dülfer, E. (1981). Zum Problem der Umweltberücksichtigung im Internationalen Management. In: Pausenberg, E. (Hrsg.). Internationales Management. Stuttgart. S. 1–44.
- Eberl, P.; Kabst, R. (2006). Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle. Eine empirische Analyse von Joint Venture-Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie. In: Sydow, J. (Hrsg.). Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge zu der Managementforschung. Wiesbaden: Gabler.
- Ehrhardt, C. (2003). Diplomatie und Alltag. Anmerkungen zur Linguistik der interkulturellen Kommunikation. In: Bolten, J.; Ehrhardt, C. (Hrsg.). Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis. S. 135–164.
- Eikeland, O. (2006). The Validity of Action Research. Validity in Action Research. In: Nielsen, K. A.; Svensson, L. G. (Hrsg.). Action and Interactive Research. Beyond Theory and Practice. Maastricht; Aachen: Shaker Publishing. S. 193–240.
- Eisele, J. (1995). Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Wiesbaden: Gabler.
- Elliott, J. (1981). Action Research. A framework for self-evaluation in schools. TIQL-Working Paper No 1. Institute of Education: Cambridge.
- Elliott, J. (1991). Action Research for Educational Change. Milton Keynes: Open University Press.
- Emmerich, V. (1994). Kartellrecht. (7. Aufl.). München: C. H. Beck.
- Endres, D. (1987). Joint Venture als Instrument internationaler Geschäftstätigkeit. In: WiSt. 16 Jg. Nr. 8. S. 373–378.
- Endres, E.; Wehner, T (Hrsg.) (1996). Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim: Beltz.
- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding. An activity theoretical approach to development research. Helsinki: Orienta Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (2005a). Developmental Work Research – Expanding Activity Theory. In: Practice. Berlin: Lehmanns Media/LOB.de.
- Engeström, Y. (Hrsg.) (2005b). Putting Activity Theory. In: Work – Contributions from Developmental Work. Berlin: Lehmanns Media/LOB.de.
- Engeström, Y.; Miettinen, R.; Punamäki, R.-L. (Hrsg.) (1999). Perspectives on activity theory. Cambridge: Cambridge University Press.

- Erdmann, J. W.; Rückriem, G. (2010). Bildung und Erziehung – Kategoriengenesse als Gesellschaftsgeschichte. In: Giest, H.; Rückriem, G. Tätigkeitstheorie und (Wissens-)Gesellschaft. Berlin: Lehmanns. International Cultural-historical Human Sciences. Bd. 32. S. 15–52.
- Erikson, E. H. (1953). Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit. Stuttgart: Klett.
- Ertelt-Vieth, A. (1990). Kulturvergleichende Analyse von Verhalten. Sprache und Bedeutungen im Moskauer Alltag. Beitrag zu einer empirisch, konstruktiv und semiotisch ausgerichteten Landeswissenschaft. In: Beiträge zur Slavistik. Bd. 11. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Etter, S. (2003). Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich. Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Erfolg. Diss. Freie Universität Berlin.
- Euler, D. (1999). Kooperation der Lernorte in der Berufsbildung. Gutachten zum Programm. Bonn: BLK. Materialien zur Bildungsplanung und zu Forschungsförderung. Aufgerufen auf: https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=217. Aufgerufen am: 18.03.2020.
- Euler, D.; Hahn, A. (2014). Wirtschaftsdidaktik. (3. Aufl.). Berne: Haupt UTB.
- Fechtner, N. (2006). Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer Wirtschaftskooperationen am Beispiel der Automobilindustrie. Hamburg: Diplomica.
- Feldhusen, J.; Grote, K.-H. (Hrsg.) (2013). Der Produktentstehungsprozess (PEP). In: Pahl, G.; Beitz, W.: Konstruktionslehre. Methoden und Anwendungen erfolgreicher Produktentwicklung. (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Vieweg. S. 189–211.
- Fett, T.; Spiering, C. (2010). Handbuch Joint Venture. Heidelberg: C. F. Müller Verlag.
- Fiehler, R.; Barden, B.; Elstermann, M.; Kraft, B. (2004). Eigenschaften der gesprochenen Sprache. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Fischer, D.; Bosse, D. (2010). Das Tagebuch als Lern- und Forschungsinstrument. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. (3. Aufl.). Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 871–886.
- Fischer, M. (2000). Von der Arbeitserfahrung zum Arbeitsprozeßwissen. Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens. Hemsbach: Opladen Leske + Budrich.
- Fischer, M.; Röben, P. (2011). Kollektive Kompetenz. Eine wenig beachtete Dimension beruflicher Kompetenzdiagnostik. In: Fischer, M.; Becker, M.; Spöttl, G. (Hrsg.). Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung. Probleme und Perspektiven. Frankfurt a. M.: Peter Lang. S. 204–230.
- Flechsigt, K. H. (2000). Kulturelle Orientierung. Arbeitspapier 1/2000. Aufgerufen auf: <http://wwwuser.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-00.htm>. Aufgerufen am: 25.02.2020.
- Fleischmann, A.; Schmidt, W.; Stary, C.; Obermeier, S.; Börger, E. (2011). Subjektorientiertes Prozessmanagement. Mitarbeiter einbinden. Motivation und Prozessakzeptanz steigern. München: Carl Hanser Verlag.
- Flick, U. (1995). Psychologie des technisierten Alltags. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Flick, U. (2009). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge.* Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Foucault, M. (1970). *The order of things. An archaeology of the human sciences.* NY: Vintage Books.
- Fontanari, M. (1996). *Kooperationsprozesse in Theorie und Praxis.* Bergisch Gladbach: Duncker Humblot GmbH.
- Forgas, J. P.; Frey, D. (1999). *Soziale Interaktion und Kommunikation.* Weinheim: Beltz.
- Frake, C. O. (1968). *The Ethnographic Study of Cognitive Systems. Theory in Anthropology. A Sourcebook.* In: Manners, R. A.; Kaplan, D. (Hrsg.). London: Taylor & Francis, S. 507–513.
- Frank, C. (1994). *Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen.* Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Freimuth, J.; Krieg, R.; Schädler, M. (2005). *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures. Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung.* In: *Zeitschrift für Personalführung.* 19. Jg. Heft 2. Mering: Hampp Verlag. S. 159–180.
- Frese, E. (1989). *Koordinationskonzepte.* In: Szyperski, N. (Hrsg.). *Handwörterbuch der Planung.* Stuttgart: Poeschel. Sp. 913–923.
- Frese, E. (1995). *Grundlagen der Organisation. Konzept. Prinzipien. Strukturen.* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Fricke, E.; Fricke, W.; Schönwälder, M.; Stiegler, B. (1997). *Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner-Modell“.* *Schriftreihe HdA.* Bd. 12. Frankfurt a. M.: Campus. S. 25–45.
- Fricke, W. (2011). *Aktionsforschung. Wissenschaft und Praxis im Dialog.* In: Meyn, C.; Peter, G.; Dechmann, U.; Georg, A.; Katenkamp, O. (Hrsg.). *Arbeitssituationsanalyse.* Bd. 2. *Praxisbeispiele und Methoden.* Wiesbaden: Springer. S. 406–421.
- Friese, M. (1998). *Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen.* Wiesbaden: Dt. Univ. Verlag.
- Gebert, D. (1991). *Organisation.* In: Flick, U.; Kardoff, E. V.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.). *Handbuch qualitative Sozialforschung.* München: Psychologische Verlags-Union. S. 299–302.
- Gebert, D. (2004). *Führungsstil und Führungserfolg.* In: Gaugler, E.; Wechsler, W. A.; Weber, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gebhardt, W. (1989). *Organisationsentwicklung am Scheideweg. Gruppendynamik.* 2. S. 191–208.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures. Selected Essays.* NY. Basic Books.
- Geertz, C. (1987). *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Geertz, C. (2003). *Thick Description. Towards an Interpretative Theory of Culture.* In: Gordon, R.; Stening, B. W. (Hrsg.). *Cross Cultural Management. Vol. 1. The Theory of Culture.* Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. S. 3–32.
- Gehards, J.; Hölscher, M. (2006). *Kulturelle Unterschiede in der europäischen Union. Ein Vergleich zwischen Mitgliedsländern, Beitrittskandidaten und der Türkei.* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

- Gerbner, G. (1966). On Defining Communication. Still An-Other View. In: *JoC*. Vol. 16. S. 102.
- Gesteland, R. R. (1999). *Global Business Behavior. Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft*. Zürich: Orell Füssli.
- Geulen, D. (2005). *Subjektorientierte Sozialisierungstheorie. Sozialisierung als Epigenese des Subjekts in Interaktion mit der gesellschaftlichen Umwelt*. Weinheim; München: Juventa.
- Giest, H. (2006). *Lernen – betrachtet aus tätigkeitstheoretischer Perspektive*. Universität Potsdam.
- Giest, H.; Lompscher, J. (2005). *Lerntätigkeit. Lernen aus kulturhistorischer Perspektive*. Berlin: Lehmanns Media.
- Girtler, R. (2006). *Methoden der Feldforschung*. (4. Aufl.). U. a. Wien: Böhlau.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1997). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. (deutsch 1998 als: *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Gläser, J.; Laudel, G. (1999). *Theoriegeleitete Textanalyse? Das Potential einer variablenorientierten qualitativen Inhaltsanalyse*. WZB Discussion Paper. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Goldstein, I. L.; Ford, K. J. (2002). *Training in Organisations*. Belmont; CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Goodenough, W. H. (1967). *Cultural Anthropology and Linguistics*. In: Hymes, D. (Hrsg.). *Language in Culture and Society. A Reader in Linguistics and Anthropology*. New York: Harper & Row. S. 36–39.
- Goodenough, W. H. (2003). *In Pursuit of Culture. Annual Review of Anthropology*. In: Durham, W. H.; Camaroff, J.; Hill, (Hrsg.). Nr. 32. Palo Alto; California: Annual Reviews. S. 1–12.
- Goodenough, W. H. (2006). *Description & Comparison in Cultural Anthropology*. Chicago: Aldine Transaktion.
- Gräsel, C.; Fußangel, K.; Pröbstel, C. (2006). *Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisypchos?* In: *Zeitschrift für Pädagogik*. Jg. 52. Heft 2. S. 205–219.
- Grice, H. P. (1975). *Logic and conversation*. In: Cole, P.; Morgan, J. (Hrsg.). *Syntax and semantics*. Bd. 3. NY: Academic Press. S. 41–58.
- Grice, H. P. (1989). *Utterer's Meaning and Intentions*. In: Grice, H. P. (Hrsg.). *Meaning. Studies in the Way of Words*. U. a. Cambridge: Harvard University Press.
- Grice, H. P. (1993). *Sprecher-Bedeutung und Intentionen*. In: Meggle, G. (Hrsg.). *Handlung, Kommunikation, Bedeutung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 16–51.
- Groeben, N. (1984). *Handeln, Tun, Verhalten als Einheiten einer verstehend-erklärenden Psychologie*. Tübingen: Francke-Verlag.
- Grosch, H.; Leenen, W. R. (2000). *Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens*. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). *Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung*. Bonn. S. 29–45.

- Grotjahn, R. (2006). Zur Methodologie der Fremdsprachenerwerbsforschung. In: Scherfer, P.; Wolff, D. (Hrsg.). *Vom Lehren und Lernen fremder Sprachen. Eine vorläufige Bestandsaufnahme*. Frankfurt a. M.: Lang. S. 247–270.
- Grouven, U.; Bender, R.; Ziegler, A.; Lange, S. (2007). Der Kappa-Koeffizient. In: *Deutsche Medizinische Wochenschrift*. 132. S. 65–68.
- Gudykunst, W. B.; Hammer, M. R. (1988). Host and Strangers. An Uncertainty Reduction Based Theory of Intercultural Adaptation. *Cross-cultural Adaptation. Current Approaches*. In: Kim, Y. Y.; Gudykunst, W. B. (Hrsg.). Newbury Park, CA: Sage. S. 106–137.
- Günthner, S.; Knoblauch, H. A. (1997). Gattungsanalyse. Aufgerufen auf: <https://www.researchgate.net/publication/300531401>. Aufgerufen am: 29.07.2020.
- Güth, W. (1974). *Kooperation in der Marktwirtschaft. Eine spieltheoretische Analyse der Kooperationsproblematik*. Tübingen: Mohr Verlag.
- Haas, H. (2009). *Das interkulturelle Paradigma*. Diss. Passau: Stutz.
- Habscheid, S. (2001). *Empraktisches Sprechen in computergestützten Arbeitssettings*. In: Matuschek, I.; Henninger, A.; Kleemann, F. (Hrsg.). *Neue Medien im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 17–36.
- Hacker, W. (1994). Action regulation theory and occupational psychology. Review of German empirical research since 1987. *German Journal of Psychology*. 18. Nr. 2. S. 91–120.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychologische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern; u. a: Huber.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1969). *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Garden City, NY: Anchor Press. Doubleday.
- Hall, E. T. (1984). *The International Joint Venture*. NY: Praeger Publishers.
- Hall, E. T.; Hall, M. R. (1990a). *Hidden Differences Doing Business with the Japanese*. NY: Anchor Press. Doubleday.
- Hall, E. T.; Hall, M. R. (1990b). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1983). Managing strategic responsibility in the MNC. In: *Strategic Management Journal*. 4. Jg. S. 341–351.
- Hanschen, R. (2010). *Weiterentwicklung internationaler Joint Venture als Gestaltungsobjekt des strategischen Managements. Konzept am Beispiel eines deutschen Automobilherstellers in China*. München; Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hansen, K. P. (2009a). *Kultur, Kollektive, Nation*. Passau: Stutz.
- Hansen, K. P. (2009b). Die Problematik des Pauschalurteils. In: *Interculture Journal*. Bd. 8. Nr. 10. S. 5–18.
- Hansen, K. P. (2011). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. (4. Aufl.). Tübingen: Franke.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint Venture and Competitive Strategy. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 9. S. 141–158.

- Hart, E.; Bond, M. (2001). Aktionsforschung. Handbuch für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe. Bern: Huber.
- Hart, M.; Garone, S. J. (Hrsg.) (1994). Making international strategic alliances work. Report. NY: The Conference Board.
- Hartung, W. (Hrsg.) (1991). Kommunikation und Wissen. Annäherungen an ein interdisziplinäres Forschungsgebiet. Berlin: Akad.-Verl.
- Heaney, C. A.; Israel, B. A.; Schurman, S. J.; Baker, E. A.; House, J. A.; Hugentobler, M. (1993). Industrial relations, worksite stress reduction and employee well-being. A participatory action research investigation. *Journal of Organizational Behavior*. 14. S. 495–510.
- Hellwig, H.-J. (1989). Joint Venture-Verträge. Internationale. In: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.). *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Bd. 12. Stuttgart: Poeschel. S. 1064–1072.
- Helm, R. (1999). Empirische Joint Venture Forschung. Entwicklung eines systematisierenden Bezugsrahmens auf Basis vorliegender Befunde. *Journal für Betriebswirtschaft: JfB*. 49 (5/6). S. 207–224.
- Heringer, H. J. (2004). Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte. Tübingen: Francke Verlag.
- Hermanns, H. (1982). Berufsverlauf und soziale Handlungskompetenz von Ingenieuren. Eine biografieanalytische Untersuchung auf der Basis narrativer Interviews. Dissertation. Kassel.
- Hermes, L. (1998). Action Research (Handlungsforschung) in der Lehrerfortbildung. In: *Praxis des neusprachlichen Unterrichts*. 45. S. 3–11.
- Hermes, L. (2001). Action Research. Lehrkräfte erforschen ihren Unterricht. Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW, Soest, Entwurf: Okt. 2000 (Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Unterricht in der Sekundarstufe I, Englisch).
- Hertweck, M. (1998). Die koordinations-theoretische Gestaltung und Bewertung alternativer Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung des Einsatzes von Workflow Management und Workgroup Computing. Universität Freiburg, Dissertation. Stuttgart.
- Hess, T. (2001). Controlling eines virtuellen Unternehmens. Ein Zwischenbericht. In: *Kostenrechnungspraxis*. Sonderheft Nr. 2. S. 92–100.
- Hess, T.; Schumann, M. (2000). Auftragscontrolling in Unternehmensnetzwerken. In: *Zeitschrift für Planung*. 11. Jg. Nr. 4. S. 411–432.
- Hippel, E. v. (1990). Task partitioning. An innovation process variable. *Research Policy*. 19 (5). S. 407–418.
- Hippel, E. v. (1994). Sticky information and the locus of problem solving. *Management Science*. 40 (4). S. 429–439.
- Hirschmann, P. (1998). Kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Wiesbaden: Gabler.
- Hisako, K. (2000). The Use of Cross-Cultural Studies and Experiences as a Way of Fostering Critical Thinking Dispositions Among College Students. *The Journal of General Education*. Vol. 49. Nr. 2. Penn State University Press. S. 110–131.

- Hitzler, R. (1999). Die ‚Entdeckung‘ der Lebenswelt. Individualisierung im sozialen Wandel. In Willems, H.; Hahn, A. (Hrsg.). *Identität und Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 231–249.
- Hoffmann, F. (1980). *Führungsorganisation, Bd. I: Stand der Forschung und Konzeption*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International Differences in Work-related Values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. (7. Aufl.). California: Newbury Park.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival*. NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors and Organizations Across Nations*. (2. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hollenbach, N.; Tillmann, K.-J. (2009). *Handlungsforschung. Lehrerforschung. Praxisforschung. Eine Einführung*. In: Hollenbach, N.; Tillmann, K.-J. (Hrsg.). *Die Schule forschend verändern. Praxisforschung aus nationaler und internationaler Perspektive*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. S. 7–20.
- Holler, M. J.; Illing, G.; Napel, S. (2019). *Einführung in die Spieltheorie*. (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Holodyski, M. (2004). Die Entwicklung von Emotion und Ausdruck. Vom biologischen zum kulturellen Erbe. In: *ZiF Mitteilung*. Bielefeld. S. 1–16.
- Hölzl, E. (1994). *Qualitatives Interview*. In: *Arbeitskreis Qualitative Sozialforschung (Hrsg.). Verführung zum Qualitativen Forschen: Eine Methodenauswahl*. Wien: WUV-Univ.-Verl. S. 61–68.
- Hoon-Halbauer, S. K. (1994). *Management of Sino-Foreign Joint Ventures*. Lund: Lund University Press.
- Hornung, F. (2013). *Instabilität internationaler Joint Ventures. Eine theoriebasierte, empirische Untersuchung am Beispiel deutsch-internationaler Joint Ventures*. Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Horváth, P. (2006). *Controlling*. (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Hoßfeld, D. (1994). *Joint Venture als Markteintrittsstrategie*. In: *WISU. Das Wirtschaftsstudium*. Vol. 23. Nr. 4. S. 302–306.
- Hunoldt, M. (2012). *International Joint Venture Mode Stability. The Role of Cultural Distance and Business Relatedness*. Jena: Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Hurrelmann, K. (2006). *Einführung in die Sozialisationstheorie*. (9. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.
- Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2008). *Forschungsmethoden der Psychologie*. Berlin: Springer.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization. Cultural, economic, and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Irvine, M. (1994). *The Marketing of textual culture. Grammatica and literary theory*. In: *Cambridge Studies in Medieval Literature*. Nr. 19. Cambridge. S. 350–1100.

- Jäckel, M. (1995). Interaktion. Soziologische Anmerkungen zu einem Begriff. In: Rundfunk und Fernsehen. Nr. 4. S. 463–297.
- Jagoda, F. (1990). Strategische Allianzen. Die Wahl des Partners ist entscheidend. In: Gabler Magazin. Nr. 9. S. 10–14.
- Jandt, F. E. (2007). An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community. (5. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Janzer, A. (2007). Kulturwissenschaftliche Probleme internationaler Managementforschung. In: Bolten, J.; Rathje, S. (Hrsg.). Interculture Journal. Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien. Probleme und Möglichkeiten der Messung von Kultur. Jg. 6. Ausg.: 5. Jena: Universität Jena. Aufgerufen auf: http://www.interculture-journal.com/download/issues/2007_05.pdf. Aufgerufen am: 23.04.2020.
- Jensen, I. (2003). The Practice of Intercultural Communication. Reflections for Professionals in Intercultural Meetings. Journal of Intercultural Communication. Issue 6.
- Johnson, J. L.; Cullen, J. B.; Sakano, T.; Takenouchi, H. (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances. In: JIBS. Special Issue. University of Utah.
- Joly, R. (1956). Le Thème Philosophique de Genres de Vie dans l'Antiquité Classique. Academie Royal de Belgique. Bruxelles: L'Antiquité Classique.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). Foundations of social psychology. NY: Wiley & Sons.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory. A synthesis of ethics and economics. In: AME. 20. Jg. Nr. 2. S. 404–437.
- Junne, G. (1972). Spieltheorie in der internationalen Politik. Düsseldorf: Bertelsmann.
- Kabst, R. (2000). Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse. München; Mering.
- Kaier, F.-J.; Pätzold, G. (Hrsg.). Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (2. Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Kaiser, S.; Kaiser, W. (2000). Chance Kooperation. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Stuttgart: LOG_X Verlag.
- Kant, I. (1803). Über Pädagogik. Königsberg: Nicolovius.
- Kant, I. (1979). Die Metaphysik der Sitten. Königsberg: Bey Friedrich Nicolovius.
- Kanter, R. M. (1995). Unternehmenspartnerschaften. Langsam zueinander finden. In: Harvard Business Manager. Heft 2. S. 33–43.
- Kaspersk, G.; Woywode, M.; Kalmbach, R. (2006). Erfolgreich in China. Strategien für die Automobilzulieferindustrie. Berlin; Heidelberg: Springer.
- Kelle, U.; Kluge, S. (2010). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, R. (2011). Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelly, A. (2003). Decision making using game theory: An introduction for managers. Cambridge: Cambridge University Press.
- Khandwalla, P. (1975). Unsicherheit und die ‚optimale‘ Gestaltung von Organisationen. In: Grochla, E. (Hrsg.). Organisationstheorie. Bd. 1. Stuttgart: Poeschel. S. 140–156.

- Kiesler, S.; Cummings, J. (2002). What do we know about Proximity and distance in work group? A legacy of research. In: Hinds, P.; Kiesler, S. (Hrsg.). Cambridge; London: Distributed Work. S. 57–80.
- Killich, S.; Luczak, H. (Hrsg.) (2000). Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden. Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt PARKO. Ganzheitliche und partizipative Gestaltung von Zuliefererkooperationen in der Automobilindustrie. Aachen: fir + iaw, RWTH Aachen.
- Killich, S.; Luczak, H. (2003). Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen. Lösungen für die Praxis. Wiesbaden: Springer.
- Kim, Y. Y.; Gudykunst, W. B. (Hrsg.) (1988). Theories in Intercultural Communication. Newbury Park: SAGE Publications. S. 213–235.
- Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. (2003). Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen. In: Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 434–450.
- Kirchgeorg, M. (2018). Simultaneous Engineering. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Aufgerufen auf: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/simultaneous-engineering-43704/version-267030>. Aufgerufen am 17.09.2018.
- Kirsch, W.; Meffert, H. (1970). Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl.
- Klanke, B. (1995). Kooperationen als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Analyse und Gestaltung. Dargestellt am Beispiel von Kooperationen zwischen Wettbewerbern. Münster: Hochschulschrift.
- Kluckhohn, C.; Kelly, W. H. (1972). Das Konzept der Kultur. In: König, R.; Schmalfluss, A. (Hrsg.). Kulturanthropologie. Econ Verlag. S. 68–90.
- Kluckhohn, C.; Murry, H. A. (1965). Personality in Nature, Society and Culture. NY: Knopf.
- Kluckhohn, F. R.; Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Illinois: Row, Peterson.
- Knapp K. (1995). Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft. In: Bolten, J. (Hrsg.) Cross Culture. Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis. S. 8–23.
- Knapp, K.; Knapp-Potthoff, A. (1990). Interkulturelle Kompetenz. In: Zeitschrift für Fremdsprachenforschung. Bd. 1. Heft 2. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH. S. 62–93.
- Knoblauch, H. (2007). Kultur, die soziale Konstruktion, das Fremde und das Andere. In: Dreher, J.; Stegmaier, P. (Hrsg.). Sozialtheorie: Zur Unüberwindbarkeit kultureller Differenz. Grundlagentheoretische Reflexion. Bielefeld: transcript Verl. S. 21–42.
- Koch, S. (2005). Werte und Wertewandel. In: Frey, D.; v. Rosenstiel, L.; Graf Hoyos, C. (Hrsg.) Wirtschaftspsychologie. Weinheim; Basel: Beltz. S. 401–406.
- Koch, T. (2016). Paradigmenwechsel in der Automobilindustrie. In: Motortechnische Zeitschrift (MTZ). Vol. 77. Issue 4. S. 78.
- Kohgut, B. (1988). A Study of the Life Circle of Joint Ventures. In: Management International Review. Vol. 28. Special Issue. S. 39–52.

- Kohl, K.-H. (2000). *Ethnologie. Die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Eine Einführung*. (2. Aufl.). München: Beck.
- Kosiol, E. (1972). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Koty, Alexander Chipman (2019). *China Announces New Foreign Investment Law*. China Briefing. Aufgerufen auf: <https://www.china-briefing.com/news/china-announces-new-foreign-investment-law/>. Aufgerufen am: 06.03.2020.
- Kozulin, A.; Gindis, B.; Ageyev, V.; Miller S. M. (Hrsg.) (2003). *Vygotsky's educational theory in cultural context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraege, R (1997). *Controlling strategischer Unternehmenskooperation*. Mering: Hampp Verlag.
- Kraut, R. E.; Fussell, S. R.; Brennan, S. E.; Siegel, J. (2002). *Understanding Effects of Proximity on Collaboration. Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work*. In: Hinds, P.; Kiesler, S. (Hrsg.). *Distributed Work*. Cambridge; London: Distributed Work. S. 137–162.
- Krieg, P.; Watzlawick, P. (2008). *Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus*. (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Kroeber, A. L.; Kluckhohn, F. (1952). *Culture. A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Massachusetts.
- Krüger, H.-H. (2000). *Qualitative Forschung in der Erziehungswissenschaft*. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 3. Jahrg. Heft 3/2000. S. 323–342.
- Kuckartz, U.; Dresing, T.; Rädiker, S.; Stefer, C. (2016). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Kuckartz, U.; Grunenberg, H.; Lauterbach, A. (Hrsg.) (2004). *Qualitative Datenanalyse. Computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kutschker, M. (1994). *Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung*. In: Schuster, L. (Hrsg.). *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*. Berlin: Schmidt. S. 121–157.
- Lacan, J. (1975). *Schriften 2*. Olten: Walter Verlag.
- Lacan, J. (1986). *Schriften 2*. Olten: Walter Verlag.
- Ladmiral, J.-R.; Lipiansky, E. M. (2000). *Interkulturelle Kommunikation. Zur Dynamik mehrsprachiger Gruppen*. u. a. Frankfurt: Campus.
- Lamnek, S.; Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Material*. (6. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.
- Lane, H. W.; Beamish, P. W. (1990). *Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs*. In: Zeira, Y.; Shenkar, O. (Hrsg.). *Human Resource Management in International Joint Ventures*. *Management international review (mir)*. 30. Jg. Special Issue. S. 87–102.
- Langemeyer, I. (2015). *Das Wissen der Achtsamkeit. Kooperative Kompetenz in komplexen Arbeitsprozessen*. Jena: Waxmann.

- Laube, P.; Rossé, F. (2009). *Anthropogeografie. Kulturen, Bevölkerung und Städte. Lern-texte, Aufgaben mit Lösungen und Kurztheorie*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Lave, J.; Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leavis, F. R. (1930). *Maya Civilisation and Minority Culture*. Cambridge: Minority Press.
- Leibniz Gemeinschaft (2018). *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit Vorwürfen wissenschaftlichen Fehlverhaltens in der Leibniz-Gemeinschaft*. URL: [https://webcache.googleusercontent.com/Aufgerufen am: 08.10.2019](https://webcache.googleusercontent.com/Aufgerufen%20am%3A08.10.2019).
- Lepsius, M. R. (2009). *Interessen, Ideen und Institutionen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lettl, C.; Gemünden, G. H. (2005). *The Entrepreneurial Role of Innovative users*. In: *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 20. Nr. 7. S. 339–346.
- LeVine, R. A. (2007). *Culture, behavior, and personality. An introduction to the comparative study of psychosocial adaptation*. (2. Aufl.). New Jersey, London: Aldine Transaction.
- Levitt, B.; March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology*. 14. S. 319–224.
- Lewin, K. (1953). *Tat-Forschung und Minderheitenprobleme*. In: *Lewin, K.: Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian-Verl. S. 278–298.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Lewis, R. D. (2000). *Handbuch international Kompetenz. Mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Li, E. (1998). *Building trust for successful partnership in China*. In: *Selmer, J. Cross-cultural management in China*. London: Routledge. S. 57–72.
- Lichtenberger, B. (1992). *Interkulturelle Mitarbeiterführung. Überlegungen und Konsequenzen für das internationale Personalmanagement*. Stuttgart: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Liedtke, F. (1987). *Kooperation, Bedeutung, Rationalität*. In: *Liedtke, F.; Keller, R. (Hrsg.). Kommunikation und Kooperation*. Tübingen: Max Niemeyer. S. 107–134.
- Lingenfelder, M. (1996). *Die Internationalisierung im europäischen Handeln*. Berlin: Habilitationsschrift.
- Linke, A.; Nussbaumer, M.; Portmann, P. R. (1994). *Studienbuch Linguistik*. Tübingen: Max Niemeyer.
- Linn, N. (1989). *Die Implementierung vertikaler Kooperationen. Theoretische Konzeption und erste empirische Ergebnisse zum Prozeß der Ausgliederung logistischer Teilaufgaben*. U. a. Frankfurt: Lang.
- Lisch, R.; Kriz, J. (1978). *Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse*. Reinbek: Rowohlt.
- Litters, U. (1995). *Interkulturelle Kommunikation aus fremdsprachendidaktischer Perspektive. Konzeption eines zielgruppenspezifischen Kommunikationstrainings für deutsche und französische Manager*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Little, J. W. (1990). *The persistence of privacy. Autonomy and initiative in teachers' professional relations*. In: *Teachers College Record*. 91. S. 509–536.

- Loch, A.; Seidel, G. (2007). Interkulturelle Entwicklungszusammenarbeit. In: Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 309–318.
- Lorange, P. (1986). Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures. In: Human Resource Management. Vol. 25. Nr. 1. S. 133–148.
- Lübcke, E. (2009). It's too funny to be science. Goffmans Rahmenanalyse und die Untersuchung von interkulturellen Videokonferenzen. Konstanz: UVK.
- Luce, D.; Raiffa, H. (2012). Game and Decisions. Introduction and Critical Survey. New York: Courier Corporation.
- Lüders, C.; Meuser, M. (1997). Deutungsmusteranalyse. In: Hitzler, R.; Honer, A. (Hrsg.) Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 55–79.
- Lüders, C.; Reichertz, J. (1986). Wissenschaftliche Praxis ist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum. Bemerkungen zur Entwicklung qualitativer Sozialforschung. Sozialwissenschaftliche Literaturreisenschau. Heft 1. S. 87–99.
- Lueger, M. (1992). Durchführungsstrategien qualitativer Interviews. WISDOM. 3/4. S. 25–60.
- Luhmann, N. (1973). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke Verlag.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988). Ökologische Kommunikation. (2. Aufl.). Opladen: Westdt. Verl.
- Luhmann, N. (1995). Die Realität der Massenmedien. Opladen: Westdt. Verl.
- Lukács, G. (1973). Ontologie. Arbeit. Neuwied; Darmstadt: Luchterhand.
- Lutz, V. (1993). Horizontale Strategische Allianzen. Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung. Hamburg: S + W, Steuer- u. Wirtschaftsverl..
- Ma, X.; Becker, F. (2013). Die chinesische Perspektive. Was macht Arbeitgeber in China attraktiv? In: Künzel, H. (Hrsg.). Employer branding. Heidelberg: Springer. S. 77–90.
- Ma, X.; Becker, F. (2015). Business-Kultur in China. China-Expertise in Werten, Kultur und Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Macharzina, K. (1993). Unternehmensführung. Das internationale Joint Venture-Direktinvestitionen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft Nr. 4. S. 153–164.
- Macharzina, K. (1995). Joint Venture. In: Gerke, W.; Steiner, M. (Hrsg.). Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Sp. 1039–1048.
- Maeder, C.; Nadai, E. (2005). Fuzzy Fields. Multi-sited Ethnography in Sociological Research. Forum Qualitative Sozialforschung (Hrsg.). 6. Nr. 3. Aufgerufen auf: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/22/47>. Aufgerufen am: 23.04.2020.
- Magin, V.; Heil, O. P.; Fürst, R. A. (2003). Kooperation und Co-opetition. Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.). Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen. Ansätze. Perspektiven. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. S. 121–140.

- Maletzke, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maletzke, G. (1998). *Kommunikationswissenschaft im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Malone, T. W.; Crowston, K. (1990). What is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems? In: CSCW'90. Los Angeles. Proceedings of the 3rd Conference on Computer-Support Cooperative Work. NY: ACM Press. S. 357–370.
- Mandelbaum, D. G. (1949) (Hrsg.). *Selected writing of Edward Sapir. In language, culture and personality*. Los Angeles; London: University of California Press.
- Männel, B. (1996). *Netzwerke in der Zulieferindustrie. Konzepte, Gestaltungsmerkmale, Betriebswirtschaftliche Wirkungen*. Diss. An der Techn. Universität München. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler.
- Marotzki, W. (2006). *Bildungstheorie und Allgemeine Bildungsforschung*. In: Krüger, H.-H.; Marotzki, W. (Hrsg.). *Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. S. 59–70.
- Marschak, T.; Selten, R. (1978). Retabilizing Responses, Intertia Supergames and Oligopolistic Equilibria. In: *The Quarterly Journal of Economics*. 92. Jg. Bd. 1. S. 71–93.
- Marx, S. (2003). *Kommunikation im Arbeitsteam. Eine Fallstudie mit Ingenieurinnen und Ingenieuren*. Frankfurt; NY: Campus.
- Maser, S. (1971). *Grundlagen der allgemeinen Kommunikationstheorie*. Stuttgart: u. a. Verl. Berliner Union.
- Maturana, H. R.; Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition. The realization of the living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.
- Maturana, H. R.; Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern; München: Scherz.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. In: *AMR. Academy of Management*. 20. Jg. Nr. 3. S. 709–734. 23.
- Mayring, P. (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, U.; Kardoff E. v.; Keupp H.; Rosentiel L. v.; Wolff, S. (Hrsg.). *Handbuch qualitative Forschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* München: Beltz - Psychologie Verl. Union. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37278>. S. 209–213.
- Mayring, P. (1994). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Böhm, A.; Mengel, A.; Muhr, T. (Hrsg.). *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz: Universitätsverlag. S. 159–176.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (6. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.
- Mayring, P.; Fenzl, T. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer. S. 543–556.

- McSweeney, B. (2002). Hostede's model of national cultural differences and their consequences. A triumph of faith – a failure of analysis. In: *Human Relations*. Bd. 55. Nr. 1. S. 89–118.
- Mead, M. (1999). *Continuities in Cultural Evolution*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Meckl, R. (1995). Zur Planung internationaler Unternehmenskooperationen. In: *Zeitschrift für Planung*. O. Jg. Nr. 1. S. 107–140.
- Meggle, G. (1997). *Grundbegriffe der Kommunikation*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Meissner, H.-G. (1976). Joint Venture. In: Büschgen, H. E. (Hrsg.). *Handwörterbuch der Finanzwirtschaft*. Stuttgart: Poeschel. Sp. 917–924.
- Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse*. Opladen: Westdt. Verl.
- Merten, K. (1983). *Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Messing, J.; Werani, A. (2009). Sprechend koordinieren. In: *Journal für Psychologie*. Jg. 17. Ausg. 3.
- Meulemann, H. (1996). *Werte und Wertewandel. Zur Identität einer geteilten und wieder vereinten Nation*. Weinheim; München: Juventa.
- Meyer, M. (1995). *Ökonomische Organisation der Industrie*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, P. (1981). *Evolution und Gewalt. Ansätze zu einer biosozialen Synthese*. U. a. Berlin: Parey.
- Mohr, A. (2002). *Erfolge deutscher-chinesischer Joint Venture. Eine qualitative und quantitative Analyse*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Morgan, D. L. (1993). Qualitative Content Analysis. A Guide to Paths Not Taken. In: *Qualitative Health Research*. 3 (1). S. 112–121.
- Moser, H. (1975). *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*. München: Kösel.
- Müller, K. E. (2003). Das Unbehagen mit der Kultur. Phänomen Kultur. In: Müller, K. E. (Hrsg.). *Perspektiven und Aufgaben der Kulturwissenschaften*. Bielefeld: transcript Verlag. S. 13–48.
- Nawatzki, J. (1994). *Integriertes Informationsmanagement. Die Koordination von Informationsverarbeitung, Organisation und Personalwirtschaft bei der Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung des Einsatzes neuer Informationstechnologie in der Unternehmung*. Bergisch Gladbach; Köln: Eul.
- Nelson, R. (1982). The role of knowledge in R&D efficiency. *Quarterly Journal of Economics*. 7 (3). S. 453–470.
- Neumann, J. v. (1928). Zur Theorie der Gesellschaftsspiele. In: *Mathematische Annalen*. 59. Jg. Bd. 100. Berlin. S. 295–320.
- Neumer, J. (2007). *Und täglich ruft das Meeting... Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF).
- Nooteboom, B.; Berger, H.; Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. In: *Academic Management Journal*. Nr. 40. S. 308–338.
- Nöth, W. (1995). *Handbook of Semiotics*. Bloomington: Indiana University Press.

- Oevermann, U. (2001a). Die Struktur sozialer Deutungsmuster. Versuch einer Aktualisierung. In: Sozialer Sinn. 2. Jg. Heft 1. S. 35–81.
- Oevermann, U. (2001b). Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt a. M.: Humanities Online.
- Oevermann, U.; Allert, T.; Konau, E.; Krambeck, J. (1979). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, H.-G. (Hrsg.). Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler. S. 352–434.
- Orlovius, A.; Zeuschel, U. (1991). Wie praktisch sind Kulturstandards? In: Thomas, A. (Hrsg.). Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken: breitenbach Publisher. S. 161–173.
- Ortner, G. E. (1981). Bedarf und Planung in der Weiterbildung. Zur Differenzierung des Bedarfsbegriffes für die Weiterbildung. In: Bayer, M.. Bedarfsorientierte Entwicklungsplanung in der Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Otterbeck, L. (1981). The Management of Joint Ventures Work. In: Otterbeck, L. (Hrsg.). The Management of Headquarters. Subsidiary Relationships in Multinational Corporations. Aldershot: Gower. S. 296.
- Pampel, J. (1993). Kooperation mit Zulieferern. Wiesbaden: Gabler.
- Parise, S.; Sasson, L. (2002). Leveraging knowledge management across strategic alliances. In: Ivey Business Journal. O. Jg. Nr. 2. S. 41–47.
- Pätzold, G. (1991). Lernortkooperation. Pädagogische Perspektive für Schule und Betrieb. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik. Heft 11. S. 37–49.
- Pätzold, G. (1995). Kooperation des Lehr- und Ausbildungspersonals in der beruflichen Bildung. Berufspädagogische Begründung, Bilanz, Perspektiven. In: Pätzold, G.; Walden, G. (Hrsg.). Lernorte im System der Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann. S. 143–166.
- Pätzold, G. (2003). Lernfelder. Lernortkooperationen. Neugestaltung beruflicher Bildung. (2. Aufl.). Dortmunder Beiträge zur Pädagogik. Bd. 30. Bochum: Projekt Verlag.
- Pätzold, G.; Drees, G.; Thiele, H. (1995). Lernortkooperation und neue Qualifikation. In: Pätzold, G.; Walden, G. (Hrsg.). Lernorte im dualen System der Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann. S. 431–450.
- Pätzold, G.; Drees, G.; Thiele, H. (1998). Kooperation in der beruflichen Bildung. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Pavitt, K. (1987). The objectives of technology policy. Science and public policy. 14. Nr. 4. S. 182–188.
- Pearce, W. B.; Cronen, V. E. (1980). Communication, Action and Meaning. The Creation of Social Realities. Aufgerufen auf: <http://www.cios.org/readbook/cam/index.djvu>. Aufgerufen am: 14.05.2020.
- Perlitz, M.; Seger, F. (2003). Internationalisierung durch Kooperation. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.). Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen. Ansätze. Perspektiven. Wiesbaden: Springer. S. 515–542.

- Pernet, G. (2005). Entwicklung multikultureller Teams. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Institut für Strategie und Unternehmensökonomie. Human Resource Management. Lizenzarbeit. Universität Zürich.
- Peters, M. A. (2001). Poststructuralism, Marxism, and Neoliberalism. Between Theory and Politics. Oxford: Rowman; Littlefield.
- Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. NY: Harper Collins.
- Petersen, D.; Köter, W. (2008). Commitment-Management. Kooperation über Grenzen hinweg. In: Clases, C.; Schulze, H. Kooperation (Hrsg.). Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie. 01./02. Februar 2008. Lengerich; u. a.: Papst Science Publisher. S. 246–257.
- Piaget, J. (1983). Meine Theorie der geistigen Entwicklung. (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Fischer-Taschenbuch Verlag.
- Pias, C. (2000). Computer Spiel Welten. Weimar: Hochschulschrift.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. (2003). Die grenzenlose Unternehmung. (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Piepenpurg, U. (1991). Ein Konzept zur Kooperation und die technische Unterstützung kooperativer Prozesse in Bürobereichen. In: Friedrich, J.; Rödiger, K. H. (Hrsg.): Computergestützte Gruppenarbeit (CSCW). 1. Fachtagung, 30. September bis 2. Oktober 1991 in Bremen. In: Berichte des German Chapter of the ACM. Bd. 34. Stuttgart: Teubner. S. 79–94.
- Pieper, J. (2000). Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften. Eine Analyse aus Sicht der neuen Institutionenökonomie. Diss. Wiesbaden.
- Pike, K. L. (1967). Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior. (2. Aufl.). Mouton: u. a. The Hague.
- Polanyi, M. (1958). Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy. London: Routledge.
- Pool, J. d. S. (1959). Trends in content analysis. Urbana: University of Illinois Press.
- Porschen, S. (2002). Erfahrungsgeleitete Kooperation im Arbeitsalltag – Neue Anforderungen an Ingenieure. Reihe: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) München Forschungsberichte. München: ISF.
- Porschen, S. (2008). Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prenzel, A. (2010). Praxisforschung in professioneller Pädagogik. In: Frieberthäuser, B.; Langer, A.; Prenzel, A. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. (3. Aufl.). Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 785–802.
- Probst, G. J. B.; Raub, S. (1995). Action Research. Ein Konzept angewandter Managementforschung. In: Die Unternehmung. 49 (1). S. 3–19.
- Probst, G. J. B.; Rüling, C.-C. (1999). Joint Ventures und Joint Venture-Management. In: Schaumburg, H. (Hrsg.). Internationale Joint Ventures. Management. Besteuerung. Vertragsgestaltung. Stuttgart: Schäffer Poeschel. S. 1–34.
- Puhl, K. (2007). Kultur als Struktur oder Differenz. Strukturalismus und Poststrukturalismus (Skriptum). Institut für Philosophie. Innsbruck: Universität Innsbruck.

- Raffée, H.; Eisele, J. (1993). Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Grundlagen und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitspapier Nr. 97 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim.
- Ramsenthaler, C. (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In: Schnell, M.; Schulz, C.; Kolbe, H.; Dunger, C. (Hrsg.). *Der Patient am Lebensende. Palliative Care und Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 23–42.
- Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten (RatSWD) (2017). *Forschungsethische Grundsätze und Prüfverfahren in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften*. 5. Berufenungsperiode. Aufgerufen auf: <https://www.ratswd.de> > RatSWD_Output9_Forschungsethik. Aufgerufen am: 08.10.2019.
- Rathje, S. (2006). Interkulturelle Kompetenz. Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. In: *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht*. 11. Nr. 3.
- Rathje, S. (2009). Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A. (Hrsg.) *Konzepte kultureller Differenz*. München: Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. Aufgerufen auf: http://stefanie-rathje.de/fileadmin/Downloads/stefanie_rathje_kulturbegriff.pdf. Aufgerufen am: 23.04.2020.
- Rauner, F.; Grollmann, P. (Hrsg.) (2018). *Handbuch Berufsbildungsforschung*. (3. Aufl.). Bielefeld: wbv.
- Reichwald, R.; Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Reinheimer, S. (1998). *Marktorientierte elektronischer Koordination zwischenbetriebliche Geschäftsprozesse in der Luftfracht*. Berlin: Verl. Dissertation.de.
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H. (1998). Wissensvermittlung. Ansätze zur Förderung des Wissenserwerbs. In: Klix, F.; Spada, H. (Hrsg.). *Wissen (Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich C)*. Serie II. Bd. 6. Göttingen: Hogrefe. S. 457–500.
- Reinmuth, M. (2006). *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation. Von Geschäftsberichten und den Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Sprache*. Diss. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
- Reinschmidt, D. (1997). *Flexibilisierung und Kooperation zwischen Berufsschulen und Betrieben*. In: *Die berufsbildende Schule*. Heft 11–12. S. 315–318.
- Reisch, B. (1991). *Kulturstandards lernen und vermitteln*. In: Thomas, A. (Hrsg.) *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken: breitenbach Publisher. S. 71–101.
- Rhein, S. (2006). *Lebensstil und Umgehen mit Umwelt. Empirisch-kultursoziologische Untersuchung zur Ästhetisierung des Alltags*. Wiesbaden: DUV.
- Richter, H. J. (1979). *Die Strategie schriftlicher Massenbefragung*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Ritsert, J. (2000). *Gesellschaft. Ein unergründlicher Grundbegriff der Soziologie*. Frankfurt: Campus.
- Ritter, T. (1998). *Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz. Effektives Management von Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden: Gabler.

- Rogers, C. R. (1991). Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Client-Centered Therapy. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Rohloff, S. (1994). Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen. Bergisch Gladbach, u. a.: Universität Göttingen.
- Rose, G.; Glorius-Rose, C. (1992): Unternehmensformen und -verbindungen. Rechtsformen, Beteiligungsformen, Konzerne, Kooperationen, Umwandlungen, Verschmelzungen und Spaltungen in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenberg, N. (1982). Inside the black box. Technology and economics. NY: Cambridge University Press.
- Rosenkopf, L.; Nerkar, A. (2001). Beyond local search. Boundary-spanning, exploration and impact in the optical discs industry. Strategic Management Journal. 22. Nr. 4. S. 287–306.
- Rotering, J. (1993). Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roth, H. J. (2013). Kultur, Raum und Zeit. Ansätze zu einer vergleichenden Kulturtheorie. Baden-Baden: Nomos.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. American Psychologist. 35. S. 1–7.
- Rubinstein, A. (1991). Perfect Equilibrium in a Bargaining Model. Econometrica. 50 (1). S. 97–111.
- Rückriem, G.; Giest, H. (2014). Tätigkeitstheorie und kulturhistorische Schule. 9. Workshop. In: Rückriem, G.; Giest, H. (Hrsg.). Journal für tätigkeitstheoretische Forschung in Deutschland. Heft 10. Aufgerufen auf: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UeFHgjdYa-YJ:https://www.uni-potsdam.de/u/grundschole/giestweb/wb/media/download_gallery/Heft_10.pdf+&cd=4&hl=de&ct=clnk&gl=de&client=firefox-b-e. Aufgerufen am: 03.04.2020.
- Rühl, G. (1991). Zum grenzüberschreitenden Kooperationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. Reihe ITB-Forschungsbericht. Kösching: Heizmann.
- Rummel, N. (2004). Improving Computer-Mediated Collaboration. Development and Empirical Evaluation of Two Instructional Support Methods. Freiburg i. Breisgau: Dissertation der Albert-Ludwig-Universität.
- Rust, H. (1983). Inhaltsanalyse. Die Praxis der indirekten Interaktionsforschung in Psychologie und Psychotherapie. München: Urban & Schwarzenberg.
- Samovar, L. A.; Porter, R. E. (1995). Communication Between Cultures. (2. Aufl.). Belmont: Wadsworth.
- Sapir, E. (1949). Language. An Introduction to the Study of Speech. NY: Harcourt, Brace & World Inc.
- Saussure, F. de; Bally, C.; Sechehaye, A.; Ernst, P.; Riedlinger, A. (2001). Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft. (3. Aufl.). Berlin: De Gruyter.
- Schäfer, B. (2010). Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. (8. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

- Schein, E. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. U. a. Frankfurt: Campus.
- Schemme, D.; Zimmermann D. A. (Hrsg.) (2009). Auswahlbibliographie zur „Aktionsforschung“ in Innovationsprogrammen und Modellversuchen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Bonn. Heft 108.
- Schifferer, S.; Reitzenstein, B. v. (2018). Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung. Erfolgreiche Umsetzung von Organisationsprojekten. Berlin: Springer Gabler.
- Schlicht, J. (2019). Kommunikation und Kooperation in Geschäftsprozessen. Modellierung aus pädagogischer, ökonomischer und informationstechnischer Perspektive. Habil. Bielefeld: wbv.
- Schmale, H. (1983). Psychologie der Arbeit. Stuttgart: Klett Cotta.
- Schmidthals, J. (2007). Technologiekooperationen in radikalen Innovationsvorhaben. Dissertation. Berlin: Dt. Univ. Verlag.
- Schmitz, L. (2015). Nationalkultur versus Berufskultur. Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstede. Schriftenreihe der Forschungsstelle Kultur- und Kollektivwissenschaft. Diss. Bielefeld: transcript.
- Schollmeyer, M. (2016). Die Internationalisierung der Produktentwicklung unter Berücksichtigung interkultureller Herausforderungen in China. Dissertation. Lohmar: Eul Verlag.
- Scholta, C. (2005). Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation am Beispiel der mittelständischen Automobilindustrie in Sachsen. Heft 48. Technische Universität Chemnitz.
- Schrader, S. (1993). Kooperation. In: Hausschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.). Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 221–254.
- Schreyögg, G. (1992). Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. Richtlinien für das Personalmanagement in internationalen Unternehmungen. In: Koubek, N.; Gester, H.; Wiedemeyer, G. R. (Hrsg.). Richtlinien für das Personalmanagement in internationalen Unternehmungen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 127–154.
- Schröder, H. (1998). Ethnozentrismus, Stereotype und Lakunen. Methodologische Überlegungen zur Analyse interkultureller Kontaktsituationen. In: Uske, H.; Völlings H.; Zimmer, J.; Stracke, C. (Hrsg.). Soziologie als Krisenwissenschaft. Festschrift zum 65. Geburtstag von Dankwart Danckwerts. Köln. Politische Soziologie. Bd. 11. S. 41–56. Aufgerufen auf: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1llI9yoCVIIJ:https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/sw/sw2/lehre/o8-o9/Einfuehrung_in_die_Kulturwissenschaften/tutorium/Literatur1/hs_ethnozentrismus.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de&client=firefox-b-e. Aufgerufen am: 14.05.2020.
- Schroll-Machl, S. (2007). Deutschland. In: Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 72–89.

- Schroll-Machl, S.; Nový, I. (2000). Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München: Rainer Hampp.
- Schründer-Lenzen, A. (2010). Triangulation. Ein Konzept zur Qualitätssicherung von Forschung. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. (3. Aufl.). Weinheim; München: Juventa Verlag. S. 149–158.
- Schuchardt, C. A. (1994). *Deutsch-chinesische Joint Ventures. Erfolg und Partnerbeziehung*. München: Oldenbourg.
- Schüller, M. (2015). Chinas Industriepolitik. Auf dem Weg zu einem neuen Erfolgsmodell? WSI-Mitteilungen Nr. 7. Aufgerufen auf: <https://www.giga-hamburg.de/de/publication/chinas-industriepolitik-auf-dem-weg-zu-einem-neuen-erfolgsmodell>. Aufgerufen am: 23.04.2020.
- Schulz v. Thun, F. (2010). *Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen*. (48. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Schumacher, C. (2003). Trust versus control in co-operative relationships of small and medium sized enterprises. In: Paper presented at the Annual Conference 2003 of the New Zealand Association of Economists. Christchurch.
- Schütze, F. (1983). Kognitive Figuren autobiographischen Stegreiferzählens. In: Kohli, M.; Robert, G. (Hrsg.). *Biographie und soziale Wirklichkeit*. Stuttgart: Metzler.
- Schwabe, E. (2011). *Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse. Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Springer Fachmedien.
- Schwarz, P. (1979). *Morphologie von Kooperation und Verbänden*. Tübingen: Mohr.
- Schwegler, G. A. (2007). *Kooperationsentwicklung bei zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. Handlungsfelder am Beispiel von Kooperationen mit „Leistungen aus einer Hand“*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Schwiedrzik, B. (1990). Bedingungen der Zusammenarbeit von Ausbildern und Berufsschullehrern. In: Pätzold, G. (Hrsg.). *Lernortkooperation*. Heidelberg: Bertelsmann. S. 15–30.
- ScienceRobotic (18.07.2018). Autonomous task sequencing in a robot swarm. Vol. 3. Issue 10. Aufgerufen auf: <https://robotics.sciencemag.org/content/3/20/eaat0430>. Aufgerufen am: 26.03.2020.
- Sell, A. (1994). *Internationale Unternehmenskooperation*. U. a. München: Oldenbourg Verlag.
- Sell, A. (2001). *Internationale Unternehmenskooperation*. (2. Aufl.). München; Wien: Oldenbourg.
- Sennett, R. (2003). *Respect*. London: Allan Lane.
- Shannon, C. E.; Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana Champaign: University of Illinois Press.
- Shenkar, O.; Zeira, Y. (1990). International Joint Venture. Implications for Organisation Development. In: *Personnel Review*. Vol. 16. Nr. 1. S. 30–37.
- Shi, H. (2003). *Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflußfaktoren*. Würzburg: Julius-Maximilians-Universität.

- ShiraeV, E. B.; Levy, D. A. (2000). Introduction to cross-cultural psychology. Boston: Pearson.
- Shortell, S. M.; Zajac, E. J. (1988). Internal Corporate Joint Ventures. Development Processes and Performance Outcomes. In: Strategic Management Journal. Vol. 9. S. 527–542.
- Shubik, M. (1983). Game Theory in the Social Sciences. Concepts and Solutions. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sit, V. F. S.; Liu, W. (2000). Restructuring and spatial change of China's auto industry under institutional reform and globalization. Annals of the Association of American Geographers. 90 (4). S. 653–673.
- Sjurts, I (2000). Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns. Wiesbaden: Gabler.
- Smith, A. (2003). Der Reichtum der Nationen. (10. Aufl.). Dt. Übersetzung. Leipzig: Kröner.
- Soeffner, H.-G. (1989). Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung. Zur wissenschaftlichen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Sonntag, K.; Frieling, E.; Stegmaier, R. (2013). Lehrbuch Arbeitspsychologie. (3. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Speidel, N.; Kienzler, E. (1998). Lernortkooperation. Duale Partner ziehen an einem Strang – Ein Erfahrungsbericht. In: Wirtschaft und Erziehung. Heft 9. S. 295–300.
- Spekman, R.; Forbes, T.; Isabella, L.; McAvoy, T. (1998). Alliance management. In: Journal of Management Studies. 35 Jg. S. 747–772.
- Spiess, E. (1994). Aktionsforschung. In: Rosenstiel, L. v.; Hockel, C. M.; Molt, W. (Hrsg.). Handbuch der Angewandten Psychologie. Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart: Poeschel. Teil III-7. S. 1–8.
- Spieß, E. (1996). Kooperatives Handeln im Unternehmen. Theoriestränge und empirische Studien. München; Mering: Hampp Verlag.
- Spieß, E. (Hrsg.) (1998). Formen der Kooperation. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Spinks, N.; Barron, W. (1997). Intercultural communication. A key element in global strategies. In: Career Development International. Nr. 2. S. 287–292.
- Staehele, W. H. (1991). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Staudt, E.; Toberg, M.; Linné, H.; Bock, J.; Thielmann, F. (1992). Kooperationshandbuch. Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH.
- Stegmann, C. (2004). Interaktion und Dominanz. Konflikte in der Zusammenarbeit am Beispiel von Frauenprojekten. (2. Aufl.). Hamburg: GEWIS.
- Steinbacher, F. (1976). Kultur. Begriff, Theorie, Funktion. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stewart, E. C.; Bennet, M. J. (1991). American Cultural Patterns. A Cross-Cultural Perspective. (überarb. Aufl.). Yarmouth: Intercultural Press Inc.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1996). Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

- Stumpf, S. (2006). Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung (2006). 37. Jg. Heft 1. S. 33–49.
- Sumner, W. G. (1906). *Folkways. A Study of the sociological importance of usage, manners, customs, mores, and morals.* Boston: Ginn and Company.
- Süss, D. (2004). *Mediensozialisation von Heranwachsenden. Dimensionen, Konstanten, Wandel.* Wiesbaden: VS Verlag.
- Swoboda, B. (2003). Kooperation. Erklärungsperspektive grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.). *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen. Ansätze. Perspektiven.* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 35–64.
- Sydow, J.; Windeler, U. (1999). Projektnetzwerke. Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.). *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie.* 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. in Bamberg. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 211–235.
- Tayeb, M. H. (2001). *Conducting Research Across Cultures. Overcoming Drawbacks and Obstacles.* In: *International Journal of Cross-Cultural Management.* 1/1. Sage Publications. S. 113–129.
- Thelen, E. (1993). Die zwischenbetriebliche Kooperation. Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben? Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft. Europäische Hochschulschriften. Frankfurt a. M.; u. a.: Peter Lang.
- Thieme, W. M. (2000). *Interkulturelle Kommunikation und internationales Marketing. Theoretische Grundlagen als Anknüpfungspunkt für ein Management kultureller Unterschiede.* Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Thomas, A. (1995). *Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz. Wissenschaftliche Grundlagen. Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung.* In: Kühlmann, R. M. (Hrsg.). *Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.* S. 85–118.
- Thomas, A. (1993). *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns.* In: Thomas, A. (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie.* Göttingen: Hogrefe. S. 377–387.
- Thomas, A. (1996). *Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. Interkulturelles Management.* In: Bergemann, N.; Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.). (2. Aufl.). Heidelberg: Physica-Verlag. S. 35–58.
- Thomas, A. (2003). *Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards.* In: *Kultur, Handlung, Interpretation. Zeitschrift für Sozial- und Kulturwissenschaften.* 9 (2). S. 231–279.
- Thomas, A. (2006). *Interkulturelle Handlungskompetenz. Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt.* Heft 2. Jg. 15. S. 114–125.
- Tjitra, H. W. (2001). *Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme. Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen.* Wiesbaden: Gabler.
- Tjosvold, D. (1984). *Cooperation theory and organizations.* *Human Relations.* 37. S. 743–767.

- Tjosvold, D.; West, M. A.; Smith, K. G. (2003). Teamwork and cooperation. Fundamentals of organizational effectiveness. In: West, M. A.; Tjosvold, D.; Smith, K. G. (Hrsg.). *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. West Sussex: Wiley. S. 3–8.
- Töpfer, A. (2012). *Erfolgreich forschen. Ein Leitfaden für Bachelor, Master-Studierende und Doktoranden*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trautmann-Voigt, S.; Voigt, B. (2009). *Die Grammatik der Körpersprache. Körpersignale in Psychotherapie und Coaching entschlüsseln und nutzen*. Stuttgart: Schattauer Verlag.
- Trommsdorff, G. (2007). Sozialisation und Werthaltungen im Kulturvergleich. Sozialisation im Kulturvergleich. In: Trommsdorff, G.; Behnken, I. (Hrsg.). *Der Mensch als soziales und personales Wesen*. Bd. 10. Stuttgart: Enke. S. 97–121.
- Trommsdorff, G.; Behnken, I. (1989). *Sozialisation im Kulturvergleich*. Bd. 10. *Der Mensch als soziales und personales Wesen*. Stuttgart: Enke.
- Trommsdorff, V.; Wilpert, B. (1994). *Deutsch-chinesische Joint Venture*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Brealey.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in global business*. NY: McGraw-Hill Professional.
- Tröndle, D. (1987). *Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen*. Bergisch Gladbach; Köln: Verlag Josef Eul.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence small companies. *Group and Organizational Studies*. 2. S. 419–427.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. London: Murray.
- Tylor, E. B. (1985). *The Origins of Culture*. Gloucester; Mass: Peter Smith.
- Uebele, H. (1991). Joint Venture. In: *Die Betriebswirtschaft*. 51 Jg. Heft 2. S. 249–251.
- Ulrich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. (6. Aufl.). Zürich: Vdf-Hochschulverl.
- Ungeheuer, G. (1987). Was heißt ‚Verständigung durch Sprechen?‘ In: Ungeheuer, G. (Hrsg.) *Kommunikationstheoretische Schriften I. Sprechen, Mitteilen, Verstehen*. Aachener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung. Aachen: Rader. S. 34–69.
- Vlachos, D. (2002). *Sprachliche Kommunikation und konversationale Koordination. Konzeptuelle und prozedurale Informationen der negativen Äußerung*. Dissertation. Mannheim: Mateo.
- Voigt, K. I.; Wettengl, S. (1999). Innovationskooperationen im Zeitwettbewerb. In: Engelhard, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.). *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*. 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. in Bamberg. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 3411–3443.
- Vollmer, A. (2016). Interprofessionelle Kooperation. In: Dick, M.; Marotzki, W.; Mieg, H. (Hrsg.). *Handbuch Professionsentwicklung*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. S. 251–261.

- Vornhusen, K. (1994). Die Organisation von Unternehmenskooperationen. Joint Ventures und Strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie. Frankfurt a. M.: Lang.
- Wächtershäuser, F. (1991). Das Gesellschaftsrecht des internationalen Joint Ventures. U. a. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Waibel, M. C. (2002). Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Theoretische und empirische Studien zur Wissensentwicklung in Praxisgemeinschaften der industriellen Fertigung. In: Hamburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit. Sonderband 2.
- Wallace, M. (1998). Action Research for Language Teachers. Cambridge: Cambridge University Press.
- Walter, S. G.; Müller, D.; Walter, A. (2010). Dysfunktionen in F&E-Kooperationen: Präventivmaßnahmen und Kooperationserfolg. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf). 62. März 2010. S. 134–159.
- Wang, Y. (2008). Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor für Management in China. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Warnecke, H. J. (2002). Agilität im Wettbewerb erreichen. Das Fraktale Unternehmen. In: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.). Erfolg in Netzwerken. Berlin; Heidelberg; NY: Springer. S. 264–274.
- Wartenberg, L. v. (1972). Kooperation im Handwerk. Dargestellt an Beispielen aus Niedersachsen. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien. Bd. 20. Göttingen: Schwartz.
- Warthun, N. (1997). Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte. Fischer, H.-D. (Hrsg.). Bochum: Universitätsverlag Dr. N. Brockmeyer.
- Watzlawick, P. (1969). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. U. a. Bern: Hans Huber.
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. D. (2000). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. (10. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Weber, M. (1956). Wirtschaft und Gesellschaft. (4. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weber, W. G. (1997). Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Bern u. a.: Hans Huber.
- Weber, W. G. (1999). Kollektive Handlungsregulation, kooperative Handlungsbereitschaften und gemeinsame Vergegenständlichungen in industriellen Arbeitsgruppen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 43 (N. F. 17). 4. Göttingen: Hogrefe. S. 202–215.
- Weder, R. (1989). Joint Venture. Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie in der Schweiz. Gürsch: Rüeegger.
- Wehner, T.; Raethel, A.; Clases, C.; Endres, E. (1996). Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit Theorie und Empirie eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells. In: Endres, E.; Wehner, T. (1996). Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Hamburg: Beltz. S. 39–58.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: University Press.

- Wenzel, U. (2000). Poststrukturalistische Medienforschung. Denken vom Vorrang der Zeichen. In: Neumann-Braun, K.; Müller-Doohm, S. (Hrsg.). *Medien- und Kommunikationssoziologie. Eine Einführung in zentrale Begriffe und Theorien*. Weinheim, München: Juventa. S. 125–158.
- West, M. A.; Hirst, G. (2003). Cooperation and teamwork for innovation. In: West, M. A.; Tjosvold, D.; Smith, K. G. (Hrsg.). *International Handbook of Teamwork and Cooperative Working*. NY: Wiley. S. 297–321.
- Whorf, B. L.; Caroll, J. B. (Hrsg.); Levison, S. C. (Hrsg.); Lee, P. (Hrsg.) (1974). *Language, Thought and Reality. Selected Writings by Benjamin Lee Whorf*. Massachusetts: M. I. T. Press.
- Whorf, B., L.; Carrol, J. B. (1974). *Language, Thought and Reality. Selected Writings by Benjamin Lee Whorf*. Carrol, J. B. (Hrsg.). Massachusetts: M. I. T. Press.
- Wieland, R.; Krajewski, J. (2007). Neue Organisationformen der Arbeit. In: Schuler, H.; Sonntag, K. (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. (6. Aufl.). Göttingen: Hofgrefe. S. 210–218.
- Wild, M. (2012). Chancen und Risiken generalisierter Qualifizierungskonzepte im internationalen betrieblichen Kontext. Eine Fallstudie im Rahmen der internationalen Personalentwicklung eines mittelständischen Automobilzuliefererunternehmens. Aachen: Shaker Verlag.
- Wild, M.; Jungmann, W. (2011). Kompetenzentwicklung im interkulturellen betrieblichen Kontext. In: Fischer, M.; Becker, M.; Spöttl, G. (Hrsg.). *Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung. Probleme und Perspektive. Berufliche Bildung in Forschung, Schule und Arbeitswelt*. Bd. 7. U. a. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wilson, T. P. (1982). Qualitative oder quantitative Methoden in der empirischen Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Nr. 34. S. 487–508.
- Winter, R. (2005). Der zu bestimmende Charakter von Kultur. Das Konzept der Artikulation in der Tradition der Cultural Studies. Kulturen vergleichen. Sozial- und kulturwissenschaftliche Grundlagen und Kontroversen. In: Renn, J.; Strubar, I.; Wenzel, U. (Hrsg.). Wiesbaden: VS Verlag. S. 271–289.
- Wiswede, G. (1981). Kommunikation. In: Beckerath, P. G. von; Sauer mann, P.; Wiswede, G. (Hrsg.). *Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie*. Stuttgart: Enke.
- Wiswede, G. (2000). Stand der Konsumsoziologie. In: Rosenkranz, D.; Schneider, N. F. (Hrsg.). *Konsum. Soziologische, ökonomische, psychologische Perspektive*. Hemsbach: Opladen Leske + Budrich. S. 24–72.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt; NY: Campus Verlag.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In: G. Jüttemann (Hrsg.). *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz. S. 227–255. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-5630>
- Witzel, A. (1989). Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.). *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundlagen. Verfahrensweisen. Anwendungsfelder*. Heidelberg: Asanger. S. 227–256.

- Witzel, A. (1996). Auswertung problemzentrierter Interviews. Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, R.; Böttger, A. (Hrsg.). *Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews*. Baden-Baden: Nomos. S. 227–256.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. In: *Forum: Qualitative Social Research*. 1 (1). Art. 22. Aufgerufen auf: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Aufgerufen am: 26.02.2020.
- Wohlgemuth, A. C. (1991). *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung*. (3. Aufl.). Bern; Stuttgart: Haupt.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Wright, G. H. v. (1974). *Erklären und Verstehen*. Frankfurt a. M.: Athenäum.
- Wygotski, L. S. (1996). *Denken und Sprechen*. Stuttgart: Fischer. Originalausgabe: Moskau 1934.
- Wygotski, L. S. (2002). *Denken und Sprechen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Zajac, E.; Olsen, C. (1993). From transactional strategies. In: *Journal of Management Studies*. 30. S. 131–145.
- Zelewski, S. (2008). Grundlagen. In: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.). *Betriebswirtschaftslehre*. Bd 1. (4. Aufl.). München; Wien: De Gruyter. S. 1–97.
- Zentes, J. (1992). Ost-West Joint Ventures als strategische Allianzen. In: Zentes, J. (Hrsg.). *Ost-West Joint Ventures*. Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag. S. 3–23.
- Zentes, J. (2005). *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen. Ansätze. Perspektiven*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Zeutschel, U. (1999). Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutschen/US-amerikanischen Problemlösegruppen. In: *Gruppendynamik*. 30 (2). S. 131–149.
- Zeutschel, U.; Thomas, A. (2003). Zusammenarbeit in multikulturellen Teams. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*. (2). S. 31–39.

8 Anhang

8.1 Übersicht über Maßnahmen bzgl. der Automobilindustrie in den Fünfjahresplänen der chinesischen Regierung

Fünfjahrespläne	Auswirkungen auf die Automobilindustrie
1950s	<p>Insbesondere die Entwicklung der Brennstoffzellentechnologie wird in der VR China durch Projekte gefördert (vgl. Anglo American 2018):</p> <p>In der Mitte der 1950er-Jahre startet am Dalian Institute of Chemical Physics (DICP) die Brennstoffzellenforschung in China.</p>
1970s	<p>Auch in der Luft- und Raumfahrtindustrie wird an der Brennstoffzelle geforscht (vgl. ebd.).</p>
8. Fünfjahresplan (1991–1995)	<p>Förderung der Forschung zur Brennstoffzellentechnologie (vgl. ebd.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forschung an der Protonenaustauschmembran-Brennstoffzelle am Changchun Institute für Angewandte Chemie • Forschung an der SOFC-Technologie am CAS Dalian Institute Shanghai; am Institut für Keramik und am Institut für chemische Metallurgie und Tsinghua University.
9. Fünfjahresplan (1996–2000)	<p>Insbesondere diese Maßnahmen sollen zur Zielerreichung führen (vgl. Chunli 2001: 21 ff.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen in der Investitionspolitik • Verschärfung der Local-Content-Vorschriften • Förderung der Zulieferindustrie • Exportförderung <p>Finanzielle Förderung der Forschung im Bereich der Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie (vgl. Zhang; Cooke 2010: 1153 ff.; FuelCellToday 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4,75 Mio. USD für ein Grundlagenforschungsprogramm (Projekt 973) und • 60,000 USD für das nationale Hightech-Forschungs- und Entwicklungsprogramm (Projekt 863).
10. Fünfjahresplan (2000–2005)	<p>Fokussiert die Ziele (vgl. Hofer et al. 2004: 152 f.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von zwei bis drei große, dem internationalen Standard entsprechender, chinesische Automobilindustrien • die Generierung von fünf bis zehn Zulieferernetzwerken. (Die somit produzierten eigenen Produkte sollen 70 % des eigenen Bedarfs decken und zusätzlich Exporte ins Ausland möglich machen). <p>Finanzielle Förderung der Hybrid-Elektrik und Forschung im Bereich der Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie (vgl. Zhang; Cooke 2010: 1153 ff.; FuelCellToday 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Ministerium für Wissenschaft und Technologie (MOST) bewilligte 139 Mio. USD für die Förderung von Hybrid-Elektrik und FCV. • Zusätzlich werden 40 Mio. USD für die Erforschung der Brennstoffzellentechnologie bereitgestellt.

Fünfjahrespläne	Auswirkungen auf die Automobilindustrie
<p>11. Fünfjahresplan (2006–2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Über das Projekt 973 erhielt die Tsinghua-Universität 5,6 Mio. USD für die Forschung an der Produktion des Speichermaterials und der Übertragung von Wasserstoff- und Brennstoffzellenmembranen sowie Katalysatoren. • Bereitstellung von 4,75 Mio. USD sowie 3,48 Mio. USD für das Generieren von Wasserstoff aus Solarenergie. <p>Fokussiert die Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum des Bruttoinlandsproduktes und Pro-Kopf-Einkommens • Erhöhung des Anteils von Forschung und Entwicklung von 1,2 % auf 2,0 % des BIPs • Erhöhung der Urbanisierungsrate auf 4,0% <p>Finanzielle Förderung der Forschung im Bereich der FCEVs (Brennstoffzellen-Elektrofahrzeuge) und Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie (vgl. Zhang; Cooke 2010: 1153 ff.; FuelCellToday 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 28,88 Mio. USD werden über den Advanced Energy Technology Fund für Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie und • 23,74 Mio. USD für FCEVs (Brennstoffzellen-Elektrofahrzeuge) bereitgestellt.
<p>12. Fünfjahresplan (2011–2015)</p>	<p>Fokussiert die übergreifenden Ziele (vgl. MOFCOM 2015a):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Änderung des Wachstumsmodells • Reduzierung sozialer Ungleichgewichtigkeiten und regionaler Disparitäten • Stärkung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit und diverser Sektoren • effizienter Ressourceneinsatz • Umweltschutz <p>Insbesondere folgende Maßnahmen sollen zur Zielerreichung führen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verbindliche Energieziele • Einsatz von energiesparenden, umweltschonenden Technologien • Einführung und Nutzung neuer Werkstoffe • Nutzung alternativer Energien (spez. bzgl. der Automobilindustrie: Einführung neuer, alternativer Antriebssysteme) • Einsatz moderner IT • Anheben des Maschinen- und Anlagebau auf Hightech-Stand. • Folgen für die deutsch-chinesische Kooperation in der Automobilbranche (vgl. Rohroff 2011): • Verlagerung der Nachfrage: Statt Export – Binnenkonsum • Veränderung der Käuferschicht: Statt urbanen Kunden im Osten (> RMB 60.000 Einkommen) – ländlichere Kunden aus Mitte oder West (Fokus auf Klein- bis Kleinstwagen) • Erhöhung des Weltmarktanteils auf 30% im eigenen Land: Gründung neuer chinesischer Märkte durch internationale Anbieter <p>Finanzielle Förderung der Brennstoffzellentechnologie (vgl. Zhang; Cooke 2010: 1153 ff.; FuelCellToday 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Regierung gab starke Anreize zur Beschleunigung des NEV-Marktes (New Energy Vehicles). • Das 973 Projekt erhält 11,1 Mio. USD für die Entwicklung von Festoxidbrennstoffzellen (SOFCs) und • platinfreien Brennstoffzellen (zur Kostenreduzierung und damit Massenimplementierung von Brennstoffzellenanwendungen)

Fünfjahrespläne	Auswirkungen auf die Automobilindustrie
	<p>Tatsächliche Entwicklung während des 12. Fünfjahresplans (vgl. CIIC 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> • stabile wirtschaftliche Entwicklung: 8 % BIP-Wachstum von 2011 bis 2014 (63 Billionen Yuan, das entspricht 13,3 % des weltweiten BIPs) • Das BIP pro Kopf ist verglichen zum Jahr 2010 im Jahr 2014 um 33,6 % gestiegen (nach Abzug des Preisfaktors) • Erhöhung des Produktionswerts der Fertigungsindustrie auf 25 % des globalen Produktionswerts (China ist weltweit größtes Fertigungsland) • bis Ende 2014 landesweit 770 Mio. Beschäftigte (Anstieg von 1,145 Mio. geg. Ende 2010). Anstieg des verfügbaren Pro-Kopf-Einkommens um 9,5 %.
<p>13. Fünfjahresplan (2016–2020)</p>	<p>Fokussiert die Ziele (vgl. MOFCOM 2015b):</p> <ul style="list-style-type: none"> • bis 2020 soll eine Massenproduktion von FCEVs (Brennstoffzellen-Elektrofahrzeugen) möglich sein (vgl. Zhang; Cooke 2010: 1153 ff.; FuelCellToday 2012) • Anschluss Chinas an Industrienationen (vgl. „Made in China 2025“) • wirtschaftliche Transformation durch Strukturreformen • Einführen hoher technologischer Fortschritte in der Industrieproduktion • Verbesserung des Umweltschutzes • Erhöhung des Bevölkerungswohstandes (Verdopplung des BIPs auf mindestens 6,5 % pro Jahr) • Erhöhung des Anteils von Forschung und Entwicklung von 2,1 % auf 2,5 % des BIPs • Größter Beitrag zur Weltwirtschaft: Aufbau des eurasischen Wirtschaftskorridors („Seidenstraße“) und Internationalisierung des Yuan • Insbesondere folgende Maßnahmen sollen zur Zielerreichung führen (vgl. AFK 2016): • Lokale Unternehmen werden ermutigt, die Technologien für die Wasserstoffproduktion, -speicherung und Brennstoffzellensysteme zu erwerben, um den großflächigen Einsatz von HRS- und anderen Brennstoffzellenanwendungen zu erreichen (vgl. Zhang; Cooke 2010: 1153 ff.; FuelCellToday 2012). • Förderung von Firmenneuerründungen/Stärkung des Marktmechanismus • mehr Innovationen und Hightech-Produktion als Wachstumsfaktor • damit Wissenschaft und Technologie 60 % zum Wirtschaftswachstum beitragen: Förderung der Kooperation zwischen Unternehmen, Universitäten und Forschungsinstituten; Steuererleichterung für Unternehmen in China, die Forschung und Entwicklung betreiben • Verbesserung des Marktzugangs für ausländische Unternehmen in diversen Branchen, darunter Elektromobilität • Verbesserung des Schutzes geistigen Eigentums, der IT-Sicherheit sowie des Zugriffs zu schnellem Internet • Umweltschutz: Reduzierung der CO₂-Emissionen/BIP um 18 %, des Energieverbrauchs/BIP um 15 %, des Wasserverbrauchs/BIP um 23 % • Steigerung des Binnenkonsums: Verlängerung der Ausbildungszeit von 10,3 auf 10,8 Jahre; Erhöhung der Einkommen. Schaffung von über 50 Mio. neuer Jobs in den Städten, bessere Infrastruktur (mehr als 60 % der chinesischen Bevölkerung wird bis 2020 in den Städten leben) <p>Prämisse: weiter Öffnung Chinas und Ausweitung der Rolle der Marktkräfte</p>

8.2 Koordination der Arbeitsteilung

8.2.1 Übersicht der bedeutendsten theoretischen Modelle und Ansätze zur Beschreibung von Kooperation aus unterschiedlicher disziplinärer Perspektive

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Abschreckungstheorie; Bilateral Deterrence Theory	Die Abschreckungstheorie basiert auf (neo-)klassischen Annahmen, welche von einem rational denkenden Individuum ausgehen, das utilitaristisch nach Lustgewinn und Schmerzvermeidung strebt. Die Bilateral Deterrence Theorie erklärt folglich, in Kooperationen als Zweierbeziehung den Zusammenhang von Macht und Bestrafung. Diese Theorie wird in der Kooperationsforschung zur Erklärung von Konfliktenstehung, Interdependenzen sowie der Rolle von Vertrauen hergenommen (vgl. Hornung 2013: 43).	Wirtschaftswissenschaften; Sozialwissenschaften	Beccaria; Bentham; von Liszt; Gibbs
Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell	Das arbeitspsychologische Modell ist ein theoretisches Kooperationsmodell und beinhaltet die Grundannahme, dass in jeder arbeitsteiligen Gemeinschaft Vorannahmen zu Kooperation bestehen, und teilt Kooperation in fünf Stufen: Initiale Koordiniertheit, Korrektive Kooperation, Expansive Kooperation, Konstruktion, Remediative Koordiniertheit. Als theoretischer Hintergrund dienen dem Modell die Tätigkeitslehre nach Leontjew und Wygotski sowie die Ethnologie, die Mikrosoziologie und die ethnomethodologisch orientierte Arbeitsforschung (vgl. Bourdieu 1987; Geertz 1987; Lave; Wenger 1991; Suchman 1990). Im Zuge des Kooperationsmodells formulieren die Autoren Gestaltungsfelder, welchen die Theorie des situierten Lernens (vgl. Lave; Wenger 1991) zugrunde liegt, welches ein Konzept des organisationalen Lernens darstellt.	Arbeitspsychologie	Wehner; Raeithel; Clases; Endres (1996)
Entwicklungsstufenmodell interkultureller Kooperation	Gestützt auf zwei Forschungsprojekte (Tijtra 2001; Zeutschel 1999), entwickeln die Autoren ein Entwicklungsleitbild, das für interkulturelle Teambildung herangezogen werden kann. Das Stufenmodell umfasst die vier Stufen: Dominanz, Koaktion, Integration und Innovation und baut damit auf dem Modell der Handlungskontingenz von Jones und Gerard (1967) auf. Zugrunde liegt die Grundannahme, dass die Weiterentwicklung eines Teams von einer Stufe zur nächsten durch spezifische Übergangsbedingungen ermöglicht wird. Das Ent-	Personalentwicklung; Organisationspsychologie	Zeutschel (1999); Zeutschel; Thomas (2003)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
	wicklungsstufenmodell funktioniert ähnlich wie das klassische Teamentwicklungsmodell von Tuckman (1965) oder das Entwicklungsstufenmodell für multikulturelle Teams nach Snow (vgl. Snow et al. 1996).		
Event-Management-Ansatz	Dieser Ansatz unterscheidet zwischen drei Event-Prozessen – wahrnehmen, interpretieren und reagieren – und übernimmt die persönliche Analyse von sinngebendem Verhalten in einem Team. Er basiert auf dem Bezugsrahmen universaler Kulturdimensionen (vgl. Kuckhohn; Strodtbeck 1961).	Wirtschaftswissenschaften	Smith; Peterson (1988)
Event-Management-Ansatz nach Maznevski und Peterson	Der Event-Management-Ansatz baut auf dem Event-Management-Ansatz von Smith und Peterson (1988) auf und legt die Annahme zugrunde, dass bereits Teamarbeit an sich in unterschiedlichen Kulturkreisen unterschiedlich verstanden und definiert wird. Das Modell besteht aus den drei Event-Prozessen: Wahrnehmung; Interpretation und Reaktion, wobei die Grundannahme des Modells ist, dass die Bedeutungszuschreibung von Wahrnehmungen ein ur-menschliches Bedürfnis ist und das menschliche Dasein ausmacht.	Personalentwicklung; Organisationspsychologie	Maznevski; Peterson (1997)
Gleichgewichtstheorie	Mithilfe der Gleichgewichtstheorie, deren Ursprünge in der Klassischen Nationalökonomie von Smith und Ricardo zu sehen sind, lassen sich Kooperationsysteme und deren Effektivität nach der Fähigkeit, die Erwartungen im Gleichgewicht halten zu können, erklären. Nach dieser Theorie sollten die Beiträge, welche Partner in eine Kooperation einbringen, im Gleichgewicht stehen zum Gewicht, damit sichergestellt wird, dass die Kooperationspartner an dieser Kooperation weiter teilnehmen. Mithilfe der Gleichgewichtstheorie kann das Entstehen von Konflikten in Kooperationsbeziehungen erklärt werden, denn es wird davon ausgegangen, dass ein Anreiz-Beitrag-Ungleichgewicht zu Konflikten führt (vgl. Hornung 2013: 44).	Wirtschaftswissenschaften	Arbeiten zur Allgemeinen Gleichgewichtstheorie (AGT); Arrow; Allais; Debreu (1954)
Industrieökonomik	Die Industrieökonomie geht davon aus, dass zwischenbetriebliche Kooperationen durch die Industriestruktur bedingt sind. Dieser Ansatz eignet sich nicht nur Erklärung von Kooperationen, da sie den Kooperationsprozess an sich als Blackbox betrachten.	Wirtschaftswissenschaften	Bain (1968); Mason (1959)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Interaktions- und soziale Austauschtheorie/Social Exchange Theory	Die Theorie des sozialen Austauschs stützt sich auf die Annahme, dass soziales Verhalten das Ergebnis von Austauschprozessen ist, welche das Ziel der Gewinnmaximierung und Kostenminimierung haben. Bzgl. Kooperationen generiert die Theorie die Überlegung, dass Kooperationsakteure zwischen Alternativen von anderen Set-ups abwägen und den Kooperationsaustausch hinsichtlich Kosten-Nutzen-Kalkül bewerten. Die Abhängigkeit vom Kooperationspartner steigt mit der Größe der Differenz zu erwarteten Ergebnissen. Kooperationen haben demnach nur so lange Bestand, wie der Nutzen des Ressourcenaustauschs größer ist als die durch den Austausch verursachten Kosten. Die Social Exchange Theory wird in der Kooperationsforschung zur Untersuchung von Interdependenzen, gegenseitigem Vertrauen, der kooperativen Einstellung und Erfahrung angewendet (vgl. Hornung 2013: 45).	Psychologie; Soziologie; Wirtschaftswissenschaften	Thibaut; Kelley (1959); Homans (1958; 1961); Blau (1964); Ekeh (1974); Emerson (1976)
Interdependenztheorie	Die Interdependenztheorie basiert auf dem neoliberalen Institutionalismus und führt in dem Kontext der interkulturellen Kooperation das Konzept der Transformation ein, basierend auf einer Typologie sozialer Wertorientierungen. Nach diesem Modell steht Kooperation im Kontrast zum Nihilismus und stellt die Form der sozialen Wertorientierung dar, die positive Handlungsergebnisse für den Handelnden selbst und seinen Partner anstrebt. Es gibt Treibkräfte für den Prozess der Transformation, ergo der Abkehr von der Präferenz des alleinigen Eigeninteresses hin zur Orientierung an positiven Handlungsergebnissen für den Partner. Eine Weiterentwicklung der Interdependenztheorie stellt die Regimetheorie dar.	Lern- und Motivationspsychologie; Politikwissenschaft; Wirtschaftswissenschaften	Kelley; Thibaut (1978); internationale Beziehungen: Keohane; Nye (2000)
Interkulturellen Teamentwicklung	Die Grundannahme dieses vierphasigen Modells zur interkulturellen Teamentwicklung ist, dass aufgabenspezifische Probleme kulturübergreifend ähnlich wahrgenommen werden, Unterscheidungen gibt es in der ergebnisorientierten Zusammenarbeit und im Erreichen organisatorischer Ziele. Die vier Phasen, die in Anlehnung an Tuckman (1965) entwickelt wurden, sind: Establishing fit, Task and Procedures, Associations between individuals, Participative safety. Die Autoren unterscheiden zwischen den Bezugsebenen Individuum (1. und 2. Phase), Dyadic (3. Phase) und Team (4. Phase).	Organisationsentwicklung; Personalentwicklung	Smith; Noakes (1996)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Interprofessionelle Kooperation	Kooperation wird als gesellschaftliches Strukturierungsprinzip gesehen und es wird beschrieben, wie Kooperation zwischen unterschiedlichen Professionen gestaltet werden kann.	Arbeitspsychologie	Vollmer (2016)
Kernkompetenzansatz	Der Kernkompetenzansatz geht davon aus, dass Kernkompetenzen eine spezifische Ausprägung strategischer Ressourcen sind (vgl. Resource Based View), und fokussiert sich insbesondere auf prozessuale, organisationale und integrative Aspekte von Wettbewerbsvorteilen. Aus der Kernkompetenzansatzperspektive sind Kooperationen weder optimale noch effiziente Ressourcenbeschaffungs- oder -generierungslösungen.	Wirtschaftswissenschaften	Hamel, Prahalad (1991)
Klassisches Teamentwicklungsmodell: Phasenmodell der Teamentwicklung	Das klassische Teamentwicklungsmodell differenziert zwischen den zeitlichen Phasen, welche idealistisch in allen Teamfindungsprozessen durchlaufen werden: Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning.	Organisationsentwicklung; Personalentwicklung	Tuckman (1965)
Konfliktspiralentheorie/ Conflict Spiral Theory	Die Konfliktspiralentheorie geht davon aus, dass es eine konträre Beziehung gibt zwischen der wachsenden Wirksamkeit zur Konfliktaustragung und der ansteigenden Wahrscheinlichkeit, Androhungen auszusprechen oder Bestrafungstaktiken anzuwenden. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Unternehmen alle Mittel in Erwägung ziehen, um eigene Ziele zu verfolgen, und erklärt die Beziehung zwischen Macht und Bestrafung in bilateralen Beziehungen (vgl. auch Bilateral Deterrence Theory). Bei gleichen Machtverhältnissen geht die Konfliktspiralentheorie – anders als die Bilateral Deterrence Theory – davon aus, dass durch die Möglichkeit von Zwangsausübung auch die Häufigkeit von Straftakten steigt.	Sozialwissenschaften	Bacharach; Lawler (1981)
Konstrukt der organisationalen Gerechtigkeit	Das Konstrukt der organisationalen Gerechtigkeit beschäftigt sich mit der Wahrnehmung von Gerechtigkeit des Personals am Arbeitsplatz. Dem Konstrukt zugrunde liegt der vierdimensionale Ansatz von Colquitt und Kollegen (2005) (Unterscheidung zwischen distributiver, prozeduraler, interpersoneller und informationeller Gerechtigkeit). Kooperationsbereitschaft des Personals wird als eine Facette des Organizational Citizenship Behavior betrachtet (vgl. Matiska; Weller 2003), ein theoretisches Konstrukt von Extra-Rollenverhalten in arbeitsteiligen Organisationen. Nach De Cremer und van Knippenberg (2002) beeinflusst Gerechtigkeitsempfinden die Kooperationsbereitschaft des Personals.	Organisationsforschung; Gerechtigkeitsforschung; Wirtschaftswissenschaften	Colquitt et al. (2005); Equity-Theorie: Adams (1965)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Konzept informeller erfahrungsgeleiteter Kooperation	Das Konzept der informellen erfahrungsgeleiteten Kooperation bezieht sich auf innerbetriebliche Kooperation als Arbeit, wird jedoch in dieser Arbeit auf zwischenbetriebliche Zusammenarbeit übertragen.	Sozialwissenschaft	Bohle; Porschen (2006)
Konzept stabilisierender und destabilisierender Kräfte	Dieses dynamische Konzept ist eine Weiterentwicklung des Ansatzes der Strukturellen Trägheit und basiert auf der zentralen Annahme, dass das Gleichgewicht zwischen stabilisierenden und destabilisierenden Kräften die Quelle für strukturelle Gestaltungsveränderung ist.	Wirtschaftswissenschaften	Yan (1998)
Kooperative Systeme	Kooperative Systeme sind alle Organisationen, weil Organisationen primär aus der Zusammenarbeit von Individuen ent- und bestehen. Die Veränderung eines Arbeiters führt dazu, dass sich alle anderen Arbeiter anpassen müssen.	Organisationstheorie	Barnard (1938)
Market-based-View (MBV); Outside-Inside-Perspektive	Der marktorientierte Ansatz verfolgt die Annahme, dass Unternehmenserfolg von der Stellung auf dem Produktmarkt abhängig ist. Der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und dem Finden von Wettbewerbsstrategien sollte demnach hohe Priorität zukommen. Diese Perspektive basiert auf der Industrieökonomik und der Denkweise des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas. Mit dem Market-based-View können Kooperationen erklärt werden.	Betriebswirtschaftslehre	Porter (1980)
MBI-Ansatz	Dieser Ansatz unterscheidet drei Arten von Teams: Destroying; Equalizing und Creating (nehmen kulturelle Unterschiede bewusst wahr und akzeptieren diese insofern, als dass die Fähigkeiten des Gegenübers anerkannt werden). Erfokussiert die Interaktionsweisen von Teams und basiert auf der Annahme, dass Interaktionsprozesse erfolgsentscheidend sind.	Wirtschaftswissenschaften	DiStefano; Maznevski (2000)
Modell zum Management emotionaler Konflikte in multikulturellen Teams	Ein hypothesengeleitetes, theoretisches Modell zum Management emotionale Konflikte in multikulturellen Teams, das auf bestehende Forschungsergebnisse aufbaut (z. B. Edward 1986). Es basiert auf den Grundannahmen, dass Konflikte nicht vermeidbar sind und deren Vermeidung sogar unproduktiv ist.	Konfliktmanagement	v. Glinow et al. (2004)
Multinationales Teamentwicklungsmodell	Dieser Teambildungsansatz basiert auf der Annahme, dass in multikulturellen Teams die ergebnisorientierte Zusammenarbeit sowie das Erreichen antizipierter Ziele durch kulturell differenzierende Wertorientierungen der Akteure belastend werden. Ziel des Multinationales Teamentwicklungsmodell ist es, die Vorteile kulturell heterogener Teams zu nutzen und potenzielle Nachteile zu	Organisationsentwicklung; Personalentwicklung	Smith; Noakes (1996)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Neoklassische Theorie	<p>reduzieren. Das Modell, welches auf den Phasen des Teamentwicklungsmodells nach Tuckman aufgebaut ist, unterscheidet zwischen den Phasen: Establishing fit, Task and Procedures, Associations between individuals, Participative safety.</p> <p>Die neoklassische Theorie betrachtet die Nachfrage-, Produktions- und Kostenfunktion zur Abwägung, ob mithilfe von kooperativem Handeln oder durch individuelles ökonomisches Handeln optimale Ergebnisse erzielt werden können. Aus der Perspektive der neoklassischen Theorie werden Kooperationsformen als Ressourcen- und Marktbeziehungsbindelung sowie Zusammenführung von Leistungen betrachtet, welche zu kostensparenden Größeneffekte führen (Economies of Scale; Economies of Scope).</p>	Wirtschaftswissenschaften	Walras, F. L. (1834–1910) Jevons, W. (1835–1882) Menger, C. (1840–1921)
Netzwerkorientierte Ansätze	<p>Der Netzwerksansatz stammt ursprünglich aus der Soziologie bzw. aus der Sozialpsychologie und ist charakterisiert durch eine ganzheitliche Perspektive mit dem Fokus auf Interaktionen innerhalb eines arbeitsteiligen Systems. Der Netzwerkorientierte Ansatz folgt der Überlegung, dass Kooperationsakteure in ein wachsendes Netzwerk aus organisatorischen Beziehungen und Interdependenzen eingebettet sind. Die Annahmen dieses Ansatzes sind daher als theoretische Basis für die Erklärung von Unternehmensführung geeignet. Die Netzwerkposition kann die strategische Handlungsmöglichkeit einer Kooperation bestimmen. Der Netzwerkorientierte Ansatz ist keine einheitliche Theorie, eignet sich folglich nur bedingt und unter Berücksichtigung anderer Theorien zur Erklärung von Kooperationen.</p>	Soziologie; Sozialpsychologie	Sydow (1992); Picot; Reichwald; Wigand (2003)
Neue Institutionenökonomie (NIÖ)	<p>Die NIÖ wird in der Kooperationsforschung häufig angewendet und betrachtet Kooperation als die effizienteste Organisationsform, welche sowohl dem Markt als auch der vertikalen Integration überlegen ist. Dieser Ansatz sieht Einflussfaktoren im Fokus, vernachlässigt allerdings andere zentrale Aspekte, wie Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern, nachhaltige Kommunikation etc., und ist somit nur unter Berücksichtigung weiterer Perspektiven zur Erklärung von Kooperationen geeignet.</p>	Wirtschaftswissenschaften	Coase (1937); Weiterentwicklung: Williamson (1990)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
<p>Organisationale Trägheit; Strukturelle Trägheit</p>	<p>Die zentrale Annahme des Konzepts der Organisationalen Trägheit basiert auf dem Population Ecology-Ansatz und besteht darin, dass organisationale Kräfte Veränderungen entgegenwirken und so dafür sorgen, dass bestimmte Charakterzüge der Organisation (meistens bereits bei Kooperationsgründung entstehend) gleichbleiben. Dieses Phänomen wird in angelsächsischer Literatur als „Imprint“ bezeichnet (Scott 2003: 171 f.; Stinchcombe 1965: 15), was mit dem Begriff „Brandmarkung“ übersetzt werden kann (Yan; Luo: 2001: 254).</p>	<p>Organisationssoziologie</p>	<p>Hannan; Freeman (1977); Modellentwurf: Vierling (2008); Population Ecology-Ansatz: Hannan; Freeman (1977); Weiterentwicklung: Aldrich; McKelvey</p>
<p>Organisationales Lernen/ Interpartner Competitive Learning Perspective und weitere Lerntheorien</p>	<p>Bezogen auf Kooperationen stützen sich die Theorien des Organisatorischen Lernens auf die Annahme, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsposition durch die Akquise neuen Wissens und Fertigkeiten des Kooperationspartners verbessern können. Unternehmen gehen demnach Kooperationen ein, um vom Partner zu lernen. Ist das interorganisationale Lernen erfolgreich, können Abhängigkeits- und Machtverhältnisse innerhalb der Kooperation verschoben oder die Kooperation aufgelöst werden, da das Kooperationsziel erreicht wurde. Die Perspektive des Organisationalen Lernens wird in der Kooperationsforschung zur Erforschung der Gründungsmotivation, der Interdependenz, des Partner Fits sowie des Lernens innerhalb von Kooperationen eingenommen (vgl. Horning 2013: 41).</p>	<p>Sozialwissenschaft: Lerntheorie</p>	<p>Argyris; Schön (1978); Die lernende Organisation: Argyris (1996); Wissen in Aktion: Argyris (1993); Subjektwissenschaftliche Lerntheorie: Holzkamp (1993); Senge Modell: Senge (1990)</p>
<p>Partizipation durch den Stakeholder-Ansatz</p>	<p>Dieser Ansatz baut auf dem Stakeholder-Ansatz auf und geht davon aus, dass durch „Meaningful Participation“, wofür Vertrauen die psychologische Voraussetzung ist, die Teammitglieder handlungsfähig gehalten werden können. Transnationale Teams werden durch das Einbringen von Diversität charakterisiert: Die Teammitglieder sind durch kulturell unterschiedliche Hintergründe geprägt; lokale Verantwortung und globale Perspektive gilt es zu differenzieren und es existiert ein Macht- und Statusgefälle zwischen den Teammitgliedern.</p>	<p>Personalentwicklung; Organisationspsychologie</p>	<p>Stakeholder-Ansatz: Freeman (1984)</p>
<p>Prinzipal-Agent-Theorie, Principal Agent Theory, Agency Theory; Agenturtheorie; Prinzipal-Agenten-Modell</p>	<p>Die Principal-Agent-Theorie thematisiert – ähnlich wie die Property-Rights-Theorie – die Analyse von ökonomischen Anreizwirkungen, jedoch unter dem besonderen Gesichtspunkt von Vertretungssituationen, in welchen zwei Kooperationsakteure ihren individuellen Nutzen unter bestimmten Bedingungen maximieren wollen. Den Kooperationsakteuren liegen dabei unterschiedliche</p>	<p>Wirtschaftswissenschaften</p>	<p>Grundlage: Coase (1937); erste Nennung: Jensen; Meckling (1976); Empirie: Anderson; Oliver (1987)</p>

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Regimetheorie	<p>Zielkonflikte und Informationsasymmetrien vor. Diese Theorie lässt sich zur Erklärung von vertikalen, aber auch horizontalen Kooperationen anwenden. Sie fokussiert die Delegation von Aufgaben von einem Auftraggeber (Principal) zu einem Auftragnehmer (Agent).</p> <p>Bei Regimen handelt es sich um zwischenstaatliche Kooperationen, also staats- und kulturgrenzüberschreitende Kooperationen. Die Regimetheorie ist eine Theorie aus der Internationalen Politikwissenschaft, welche Interdependenzen im internationalen System fokussiert und somit eine Weiterentwicklung der Interdependenztheorie darstellt. Nach der Regimetheorie sind dauerhafte Kooperationen möglich und durch gemeinsames Handeln können Aufgaben aufgelöst werden.</p>	Politikwissenschaft: internationale Beziehung	Keohane (1984); Krasner (1983); Martin; Simmons (1998)
Ressourcenabhängigkeitsansatz; Resource-Dependence-Ansatz	<p>Kooperationen sind in diesem Ansatz nur so lange sinnvoll, wie die Kooperationspartner voneinander abhängig sind. Die Entwicklung von gegenseitigen Abhängigkeiten, auf deren Pflege und Aufrechterhaltung der Fokus der Kooperationspartner liegt, ist dabei als Antrieb für die Kooperation zu sehen. Der Resource-Dependence-Ansatz basiert auf der klassischen Systemtheorie, der behavioristischen Organisationstheorie sowie der sozialen Austauschtheorie und kann zur Erklärung von Gründungsmotivation von Kooperationen zu Interdependenz und Kontrolle herangezogen werden (vgl. Hornung 2013: 40).</p>	Wirtschaftswissenschaft	Pfeffer; Salancik (1978); Barney (1991)
Ressourcenansatz; Resource-based-View (RBV); ressourcenorientierte Forschung; Kompetenzbeachtung; Inside-Outside-Perspektive	<p>Die zentrale Annahme des Ressourcenansatzes, welcher in der Kooperationsforschung häufig angewendet wird, sieht Kooperationen als eine Möglichkeit, um externe Ressourcen oder Kompetenzen zu internalisieren mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dieser Ansatz verfolgt die Annahme, dass Kooperationen gegründet werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren und strategische oder soziale Ressourcen zu bündeln, die ohne Kooperation nicht zur Verfügung stünden. Dieser Ansatz wird in der Joint-Venture-Forschung angewendet, um deren Motivation und Gründung oder Interdependenz zu untersuchen (vgl. Hornung 2013: 39). Durch das Einbeziehen des Relational Views (vgl. Dayer; Singh 1998) wird der ursprüngliche Ansatz, welcher die Betrachtung von Kooperation als eigenständige Ressource vernachlässigt, um das Zustandekommen von „relationalen Renten“ bereichert (s. auch Kernkompetenzansatz).</p>	Wirtschaftswissenschaft	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Prahalad; Hamel (1990); Weiterentwicklung: Dyer; Singh (1998): Relational View

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
<p>Situativer Ansatz; Kontingenztheorie; situative Theorie, Bedingtheitsansatz</p>	<p>Der Situative Ansatz wurde von Staehle eingeführt, ist im deutschsprachigen Raum verbreitet und erklärt Kooperationen durch ihre jeweilige Struktur, die wiederum bedingt ist durch Größe, Produkt und Technologie. Im angloamerikanischen Raum ist der Begriff contingency approach/Kontingenzansatz gebräuchlich. Der Vorteil des situativen Ansatzes liegt darin, dass er strukturelle Einflussfaktoren miteberücksichtigt, allerdings findet dieser Ansatz wenig Anwendung. Die Kontingenztheorie wird in der Kooperationsforschung für die Analyse von Kooperationsgründungen und -zielen sowie bzgl. des Wettbewerbs angewendet (vgl. Hornung 2013: 44).</p>	<p>Organisationslehre</p>	<p>Situativer Ansatz: Pugh; Payne (1977); Staehle (1973); zu relevanten Literaturangaben und Diskussion der Kontingenztheorie: Rotering (1993)</p>
<p>Soziales Netzwerk Theorie; Social Network Theory</p>	<p>Die Social Network Theory beschäftigt sich mit der Interaktion von Personen, Organisationen oder Gruppen mit anderen innerhalb eines Netzwerks. Bezgl. Kooperationen lässt die Theorie Annahmen zu: Soziales Kapitel entsteht nur durch Netzwerke, welche wiederum durch persönliche, langanhaltende Beziehungen aufgebaut werden, und können als Grundlage für Kooperationen fungieren, den Ressourcenaustausch zwischen Unternehmen optimieren, Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern stärken sowie Kooperationsbereitschaft fördern. Die Theorie wird in der Kooperationsforschung zur Analyse von Kooperationsmotiven und -gründungen sowie Vertrauen herangezogen (vgl. Hornung 2013: 43).</p>	<p>Psychologie; Soziologie</p>	<p>Moreno; Stagg Whitin (1932)</p>
<p>Spannungsbasierter Ansatz; Contradiction-based Paradigm; Tension-based View</p>	<p>Das Konzept des Contradiction-based-Ansatzes hat eine dialektische Herangehensweise und geht davon aus, dass zwischen jeder (organisatorischen) Einheit kollidierende Kräfte oder widersprechliche Werte bzgl. Vorherrschaft oder Kontrolle existieren. Der Ansatz beeinflusste und entwickelte Managementtheorien weiter. Für die Joint-Venture-Forschung leistet dieser Ansatz keinen direkten Beitrag, die Annahme sich konkurrierender Kräftepaare dient jedoch als Basis für den Tension-based View und das Organisation Stability-Change-Paradox, welche für die Kooperations-Stabilitätsforschung herangezogen werden können (Hornung 2013: 54 ff.).</p>	<p>Wirtschaftswissenschaften</p>	<p>Das; Teng (2000)</p>

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
<p>Spieltheorie, insbesondere das Gefangenendilemma</p>	<p>Eine zentrale Annahme der Spieltheorie bezüglich Kooperationen ist es, dass ein Kooperationspartner seinen eigenen Kooperationsnutzen steigern kann, wenn er Kooperationsregeln verletzt, während der andere Kooperationspartner sich partnerschaftlich an die Regeln hält. Die Grundannahme, die dieser Theorie zugrunde liegt, kann wie folgt ausgedrückt werden: Solange beide Partner kooperieren, sind Konflikte zu vernachlässigen.</p> <p>Das Gefangenendilemma kann auf Kooperationen übertragen werden. Mithilfe des Gefangenendilemmas kann auf die Verhandlungsphase in einer Kooperation, in welcher die einzubringenden Vermögensgegenstände beider Kooperationspartner festgelegt werden, und auf das Verhalten der Kooperationspartner im Allgemeinen übertragen werden.</p> <p>Diese Theorie eignet sich nur bedingt zur Erklärung von Kooperationen, weil sie sich lediglich auf Ja-Nein-Entscheidungen bzgl. kooperativen Verhaltens bezieht und die Beziehung der Kooperationspartner zueinander vernachlässigt.</p>	<p>Teilgebiet der Mathematik; Anwendung auch in: Politikwissenschaft; Ökonomik; Sozialpsychologie; Soziologie; Psychologie; Operations Research</p>	<p>Grundlagen: Binmore (1992); Gibbons (1992); Neumann; Morgenstern (1944), mathematische Analyse: Luce; Raiffa (1957); Shubik (1983), in Bezug auf Kooperationen: Axelrod (1987); Buckley; Casson (1987); von Hippel (1988); Weder (1989)</p>
<p>Stakeholder-Ansatz</p>	<p>Dieser theoretische Ansatz beinhaltet drei Formen von Diversität in transnationalen Teams und entwickelt einen internen Teamprozess zur Sicherung der Handlungsfähigkeit. Dieser Prozess fokussiert die Rolle von Vertrauen. Der Ansatz baut auf der Koalitionstheorie auf und versucht bewusst, westliche Ansichten des Managements zu vermeiden.</p>	<p>Wirtschaftswissenschaften</p>	<p>Freeman (1984)</p>
<p>Strategisches Kooperationsmodell; Strategischer Management-Ansatz</p>	<p>Komplexitätsreduzierende Einteilung der Kooperation in fünf Kooperationsphasen: Initiierungsphase, Detailplanungsphase, Konsolidierungsphase, Arbeits-/Entwicklungsphase und Auflösungsphase. In der strategischen Kooperationsforschung werden Kooperationen entweder linear wie bei Kanter (1995) oder zyklisch wie bei Zajac und Olsen (1993) betrachtet. Es liegen zahlreiche empirische Untersuchungen vor, welche diese Modelle teilweise bestätigen. Diese Art von idealtypischer zeitlicher Einteilung von Kooperationsprozessen wird sehr häufig in der Kooperationsforschung vorgenommen.</p>	<p>Wirtschaftswissenschaften; Betriebswirtschaftslehre</p>	<p>Staudt (1992)</p>
<p>Systemtheorie</p>	<p>Nach der Systemtheorie ist die Organisationsform von Kooperationen von internen und externen Kontextfaktoren geprägt. Eine Annahme der Systemtheorie bzgl. Kooperationen ist es, dass diese eine zusammenhängende Gestalt in Strategie, Struktur und Kultur anstreben – ähnlich wie Unternehmen.</p>	<p>Soziologie</p>	<p>Allgemeine Systemtheorie basiert auf von Bertalanffy; Soziologie: Luhmann (1997)</p>

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
Tätigkeitstheorie	Die Tätigkeitstheorie hat ihre Wurzel in der klassischen deutschen Philosophie sowie deren dialektisch-mathematischen Weiterentwicklung durch Marx und hat großen Einfluss auf arbeits- und organisationspsychologische Theoriebildung gehabt. Im Fokus dieser Theorie liegt die Interdependenz zwischen dem Denken und dem Handeln des Menschen. Menschliches Handeln steht in einem Spannungsfeld von Individuum, Objekten und Hilfsmitteln. Die Annahme, auf welcher die Theorie basiert, ist, dass das Wesen des gemeinschaftlichen Zusammenlebens die gemeinsame Tätigkeit, also die gemeinsame Arbeit, ist und dass das Wesen der gemeinsamen Tätigkeit die Arbeitsteilung ist. Kooperation aus tätigkeitstheoretischer Perspektive ist die Tätigkeit, in welcher Individuen integriert sind und welche auf ein gemeinsames Ziel hinausgeführt wird. Dieses gemeinsame Ziel konstituiert ein kollektives Gesamtsubjekt der miteinander kooperierenden Individuen und mithin den gesellschaftlichen und individuellen Sinn der kooperativen Tätigkeit (vgl. Giest 2014).	Psychologie	Wygotski (Vygotskij) (1978); Lurja (Luria); Rubinstein (Rubinstejn); Leontjews (Leont'ev) (1979); Weiterentwicklung: u. a. Engeström (u. a. 2008)
Teambildungsprozess auf vier Ebenen; zeitliches Entwicklungsstufenmodell für multikulturelle Teams	Das zeitliche Entwicklungsstufenmodell für multikulturelle Teams ist ein Entwicklungsprozess mit der Annahme, dass ausschlaggebend für den Erfolg ein vierstufiger Step-by-Step-Entwicklungsansatz ist. Folgende Phasen werden unterschieden: Forming, Focusing, Performing, Transferring. Es wurde empirisch überprüft.	Organisationsentwicklung; Personalentwicklung	Snow; Davison; Hambrick; Snell (1996)
Theorie der Verhandlungsmacht; Bargaining Power Theory, Political Economy Paradigm	Die ökonomische Theorie der Verhandlungsmacht geht davon aus, dass die Machtposition in Verhandlungssituationen die Gestaltung von Kontrolle in Kooperationen bestimmt. Findet eine Verschiebung in den Verhandlungsmächten statt, dann wollen die Kooperationspartner Vereinbarungen nachverhandeln und es kann zu einem Konflikt kommen. Die Theorie wird in der Kooperationsforschung angewendet zur Erklärung von Konflikten, Interdependenzen, Kontrolle und der Rolle von Vertrauen (vgl. Hornung 2013: 40).	Internationale Politikwissenschaft	Kerntheorie: Emerson (1962); Übertragung auf die organisationale Ebene: Pfeffer; Salancik (1978)
Transaktionskostentheorie	Aus Sicht der Transaktionskostentheorie sind Kooperationen in Netzwerken hybride Organisationsformen. Die Organisation ökonomischer Aktivitäten im Austauschprozess basiert auf den Transaktionskosten. Durch sie werden alternative Organisationsformen verglichen und die günstigste Alternative mit den minimalen Kosten wird ausgewählt. Die Transaktionskostentheorie ist eine Organisationstheorie, die zur Neuen Institutionenökonomie gezählt wird. In der	Ökonomie	Coase (1937); Weiterentwicklung: Williamson (1975)

Theorie/Ansatz/Modell zu Kooperation	Beschreibung der Kernaussage	Disziplin	Begründer und/oder Hauptvertreter
	internationalen Joint-Venture-Forschung wird diese Theorie u. a. bei der Untersuchung der Motivation und Gründung, der Interdependenz, der Entwicklung von Vertrauen oder Konflikten, der Rahmenbedingungen, der Kultur oder auch der kooperativen Einstellung der Partner angewendet (vgl. Hornung 2013: 39).		
Two-Level-Game-Theory	Die Two-Level-Game-Theory ist eine Theorie des Neoliberalen Institutionalismus, in dessen Fokus die innerstaatlich organisierten Gesellschaften und nicht die Machtverhältnisse zwischen den Staaten (vgl. Neorealismus) stehen. Der Ansatz des Two-Level-Games verbindet zwei Beobachtungsebenen und dient der Erklärung von außenpolitischem Handeln. In der Kooperationsforschung kann diese Theorie bzgl. der Verhandlungsführung verwendet werden, da sie die systematische Ebene des Agierens und die subsystematische Ebene der Interessen und Präferenzen zu einem theoretischen Ansatz kombiniert.	Internationale Beziehungen; Politikwissenschaften	Putnam (1988)
Verhaltenswissenschaftliche Ansätze; Interaktionstheorie	Die Interaktionstheorie oder allgemein die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze sehen Kooperationen als Ergebnis psychologischer und soziologischer Prozesse. Zur Erklärung von Kooperationen eignet sich diese Perspektive nur z. T., da ökonomische Erklärungsansätze nicht mitberücksichtigt werden und jeweils ein starker Fokus auf einzelne, subjektive Entscheidungsträger gelegt wird.	Soziologie; Psychologie	Staehele (1999)
Vetospieleransatz; Vetospielertheorie; Vetopunktansätze	Die Vetospielertheorie baut auf der Rational Choice-Theorie auf und folgt den Annahmen einer Handlungstheorie: Akteure handeln so, dass mithilfe von zur Verfügung stehender Macht eigene Präferenzen zu maximieren versucht werden. Nach der Vetospielertheorie werden politische Ergebnisse von den Präferenzen der Akteure und von bestehenden Institutionen bedingt. Die aus dieser Theorie abgeleiteten Hypothesen können Rückschlüsse auf Veränderungen (z. B. Gesetzesänderung) geben. Vetopunktansätze gehen teilweise auf die Demokratietypen und deren Performanz nach Lijpharts zurück.	Vergleichende Politikwissenschaft; Policy-Forschung	Vetospieleransatz: Tsebelis (1995; 2002); Vetopunktansätze: Immergut (1990); Huber et al. (1993); Schmidt (1996) Demokratietypen: Lijpharts (1984; 2012)
Wettbewerbstheorie und Industrieökonomik	Die Wettbewerbstheorie und Industrieökonomik ist eine Organisationstheorie und baut auf der Annahme auf, dass Kooperationen die Voraussetzung für die weitere Teilnahme am Wettbewerb sind, denn durch Kooperationen könnten Kostenvorteile durch Größeneffekte und die Nutzung von komplementärem Know-how entstehen.	Volkswirtschaftslehre	Wettbewerbstheorie: u. a. Smith (1776); Industrieökonomie und strategisches Management: Castles; Porter (1977)

8.2.2 Beispiel RASI-Chart

Datum der Abstimmung	RASI-Chart Fahrzeugsicherheit (Inhalt/Tätigkeiten nach GSV-Abschluss)	Deutsches Unternehmen	Joint-Venture Unternehmen
	Entwicklung Airbags inkl. Entfaltung	I	R
	Entwicklung Gurtsysteme	I	R
	Entwicklung Airbagsteuergerät und Sensor	R	I
	Airbagsteuergeräet Applikation Crashtalgo	R	I
	Konstruktion/Integration der Sensoren	S/A	R
	Sensorsignalsimulation	I	R
	virtuelle Auslegung	R	I
	Entwicklung Funktion: Front-, Seiten- und Heckcrash	S	R
	Front-, Seiten- und Heckcrash Versuchsplanung	A	R
	Entwicklung Front-/Heck- & Seiten-Rückhaltesystem	S/A	R
	Versuch: Front-, Seiten- und Heckcrash	I	R
	Versuch: Rollover	I	R
	Simulation: Frontschutzberechnung	S/A	R
	Simulation: Seitenschutzberechnung	S/A	R
	Versuch: Schlittenversuch	I	R
	Versuch: Komponenten-Prüfstände: Gurtzugversuch, ISOFIX	I	R
	Entwicklung Funktion: FGS passiv (inkl. Simulation) inkl. Versuchsplanung	S/A	R
	Versuch: Fußgängerschutz passiv	I	R
	Betreuung Homologation sowie aller Verbraucherschutztests (C-NCAP, C-IASI) inkl. Planung	S	R
	Absicherung prototypenfreie Entwicklung	A	R
	Implementierung Prozess für Datenablage in System	S/A	R

8.3 Leitfaden für problemzentriertes, leitfadengestütztes Interview mit den Vertreterinnen und Vertretern aus den Geschäftsbereichen

8.3.1 Vorabinformationen und Einführung vor Interviewbeginn

<u>Teil I Vorabinformationen</u>	
1.1 In welchem Geschäftsbereich sind Sie tätig?	E, P, S, BT-IT, B, V, FZ (ebem. GC), F (speziell FZ), G (speziell Baureihe und GG)?
1.2 Welche Funktion haben Sie?	Außertariflicher oder tariflicher MA? PL oder TPL?
> Persönliche Vorstellung: Cornelia Endres bei EP-C, Kooperationsdotorandin am KIT (Karlsruhe)	
> <u>Vorstellung des Dissertations-themas:</u>	
Hauptfrage: Wie sollte die Zusammenarbeit gestaltet sein, damit eine deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperation erfolgreich und effizient ist?	
> <u>Ziel des jetzigen Gesprächs:</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen über die Koordination der Zusammenarbeit und der Arbeitsteilung: Wo gibt es Schnittstellen zum JV-Partner? Wie ist die Zusammenarbeit organisiert? - Analyse kooperationsförderliche Rahmenbedingungen - Analyse der Interaktionsmuster - Aufzeigen geschäftsbereichspezifische Tücken oder Probleme der Zusammenarbeit mit SVW: Wo kommt es zu Schwierigkeiten? Warum? - Wie kann die Zusammenarbeit optimiert werden? - Analyse von Möglichkeiten des Knowhow-Transfers von SVW zu Audi: Was können wir von SVW lernen?
	<p>Ziel der Gespräche ist es, auf fachlicher Ebene Informationen über die Zusammenarbeit, Interaktionsmuster und die Arbeitsteilung mit SVW zu sammeln, um herauszufinden, wie diese organisiert ist, wo Schwierigkeiten auftreten, damit deren Effizienz bei folgenden Fahrzeugprojekten gesteigert werden kann. Ziel der Gespräche mit Vertretern aus allen relevanten Geschäftsbereichen ist es, Wege zu finden, die Zusammenarbeit mit SVW zu optimieren und für Audi positiv zu nutzen unter der Fragestellung: Welches Knowhow können wir von SVW bei uns adaptieren?</p>
	<p>Ich würde Sie bitten, etwas von Ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit SVW zu erzählen und Beispiele aus Ihrem Arbeitsalltag anzubringen. Der Fokus des Gespräches soll heute auf der Zusammenarbeit mit SVW liegen. Wenn Ihnen aber Parallelen oder Gegensätze zum Norden einfallen, gerne auch erzählen.</p>

8.3.2 Interviewleitfaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Geschäftsbereichen (exklusiv Geschäftsbereich Personal sowie die Rechtsabteilung) des Unternehmens A

Interviewleitfaden für ein leitfadengestütztes problemzentriertes Interview mit Vertretern aus allen relevanten Geschäftsbereichen		
Leitfrage	Checkliste	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Konkrete Fragen</p> <p><i>1. Zusammenarbeitsförderliche und -hinderliche Faktoren</i> Die Zusammenarbeit mit SVW läuft ja jetzt schon eine Weile...</p> <p>Welche Aufgaben hat Ihre Abteilung bzgl. der Zusammenarbeit mit SVW/ der JV-Kooperation?</p>		
2.1 Zunächst interessiert mich, was bei SVW besser läuft, als bei uns?	Welche Unterschiede gibt es zwischen Audi und SVW? (z. B. im (technischen) Knowhow, in der unternehmensinternen Struktur, in der Qualität, bei der Anzahl der MA) Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen? Was kann zukünftig übernommen werden speziell in Ihrem Bereich?	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
2.2 Können wir etwas von der Art und Weise in China lernen?	Gibt es hierfür bereits konkrete Beispiele?	

<p>2.3 Welche Herausforderungen sind bislang in der Zusammenarbeit mit SVW aufgetreten und wie sind Sie damit umgegangen sind?</p> <p>2.4 Warum kommt es zu diesen Problemen?</p>		<p>Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?</p> <p>Ist dieses Beispiel typisch für die Zusammenarbeit mit SVW?</p>	
<p>B) Koordination der Arbeitsteilung Erfolgreiche Arbeitsteilung hört bei der Zuordnung von verschiedenen Aufgaben nicht auf, sondern es ist zusätzlich notwendig, dass gemeinsame Ziele antizipiert werden und dass diejenigen, die zusammenarbeiten sollen, die Welt des jeweils anderen kennen und verstehen lernen. Wonach wird Ihre Abteilung gemessen, was sind die Aufgaben Ihrer OE bzgl. der Zusammenarbeit mit SVW? Wann hat Ihre Abteilung einen guten Job gemacht, wenn es um die Zusammenarbeit mit SVW geht?</p>			
<p>3.1 Auf der operativen Ebene: In welchen Bereichen kommt es bei [Geschäftsbereich] zu einer Arbeitsteilung zwischen dem FB hier und dem FB bei SVW?</p>	<p>Durch welche Mechanismen, Prozesse oder Strukturen ist die Zusammenarbeit organisiert?</p> <p>Ist die Zusammenarbeit überhaupt organisiert?</p> <p>„Nur“ abstimmend oder informierend; oder inhaltlich, d. h. die SVWler benötigen entsprechende Knowhow?</p> <p>Wie wird herausgefunden, ob die SVWler dieses Knowhow haben?</p>	<p>Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?</p>	
<p>3.2 Welche Art der Arbeitsteilung ist das?</p> <p>3.3 Wie ist die Zusammenarbeit/ Arbeitsteilung organisiert?</p>	<p>Durch welche Mechanismen, Prozesse oder Strukturen ist die Zusammenarbeit organisiert?</p>	<p>Ist die Zusammenarbeit überhaupt organisiert?</p>	
<p>3.4 Werden die zugewiesenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten von beiden Seiten akzeptiert?</p>	<p>Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, warum nicht?</p>		
<p>3.5 Ist eine gegenseitige Unterstützung bei den Aufgaben möglich?</p>			

<p>3.6 Inwiefern wird es für die Audiamer möglich sein, die SVW-Weit kennen zu lernen und andersherum: ermöglichen wir den SVWlern unsere Audi-Weit kennen zu lernen.</p> <p>3.7 Inwiefern ist die Arbeitsteilung anders organisiert, als mit dem JV im Norden?</p>	<p>Besteht die Möglichkeit einer Perspektivübernahme?</p> <p>Würd „Partizipieren“ in der jeweils anderen Welt zugelassen?</p> <p>Warum ist diese anders als im Norden?</p>	<p>Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?</p>
<p>C) Zusammenarbeitsziele Unterschiedliche Kooperationsziele können zu Konkurrenzverhalten führen, welches nicht förderlich für eine erfolgreiche Kooperation ist. Gemeinsame Kooperationsziele sind entscheidend für eine gelungene Zusammenarbeit.</p>		
<p>4.1 Welche Kooperationsziele verfolgt [Ihr Geschäftsbereich] mit der Kooperation mit dem chinesischen JV-Partner und welche Ziele verfolgt dieser Geschäftsbereich bei SVW?</p>	<p>Inwiefern stimmen diese Ziele mit denen von SVW überein?</p>	<p>Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?</p>
<p>4.2 Wenn es unterschiedliche Ziele gibt: Wie wird damit umgegangen?</p>		
<p>4.3 Welche anderen Formen von Geschäftsmodellen sind in Ihrem Bereich denkbar?</p>	<p>Gesetzt den Fall das „alte“ Geschäftsmodell müsste durch ein neues ausgetauscht oder ergänzt werden.</p>	<p>Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?</p>
<p>D) Kommunikation und Verständnis Kommunikation ist das Mittel, mit dem die Zusammenarbeit realisiert wird. Um gemeinsame Kooperationsziele zu erreichen, muss man sich zunächst darüber austauschen können. Dazu müssen die Kooperationspartner sich gut verstehen. Sich gegenseitig verstehen kann besonders schwierig sein, wenn die Kooperationspartner aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen.</p>		
<p>5.1 Wer sind Ihre Ansprechpartner bei SVW?</p>	<p>Manager, MA, FB-Verrester, usw. ?</p> <p>Also verstehen, nicht nur im sprachlichen Sinne, sondern im Sinne der richtigen Bedeutung der Wörter?</p>	<p>Können Sie etwas genauer beschreiben? Ein Beispiel nennen?</p>
<p>5.2 Verstehen Sie sich mit diesen Ansprechpartnern?</p> <p>5.3 Was läuft gut und wo gibt es Schwierigkeiten in der Kommunikation?</p>	<p>Gibt es Verständnisprobleme?</p>	<p>Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?</p>
<p>E) Stellenwert des Joint-Venture-Geschäfts</p>		

Neben der Arbeitsteilung auf der operativen Ebene, sollten auch seitens des Unternehmens die Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich wird.		
6.1 Wäre die Zusammenarbeit anders, wenn die [Unternehmensname] eine höhere prozentuale Beteiligung (momentan 1%, VW: 50%) am JV hätte?	Höhere Entscheidungsmacht? Mehr Mitspracherecht?	Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?
6.2 Welche Probleme sehen Sie im Joint-Venture-Geschäfts?		
6.3 Welchen Stellenwert hat das Joint-Venture-Geschäft in Ihrem Geschäftsbereich?		Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?
F) Rahmenbedingungen der Arbeitsteilung Das Gesagte wird vom Interviewer nochmals zusammengefasst mit der Aufforderung noch fehlende Aspekte zu nennen. Mit dem neuen JV im Süden stand das Unternehmen zunächst vor der Frage, wie eng die Zusammenarbeit mit SVW gestaltet sein soll. Auf der einen Seite gab es dafür theoretisch die Möglichkeit einer ganz engen Kooperation: alle Entwicklungsumfänge werden zu SVW verlagert mit dem Ziel von Anfang an ein neues Egg (falls notwendig mit enger Zusammenarbeit mit Audi-MA) zu entwickeln. Auf der anderen Seite der Extreme steht die Möglichkeit hier alles zu entwickeln und dann für die Produktion die Daten nach China zu geben. Wir bewegen uns mit der Arbeitsteilung mit SVW gerade irgendwo in der Mitte dieser beiden Extreme (80% SVW: 20% Audi)		
7.1 Wie sollte ihrer Meinung nach die Arbeitsteilung gestaltet sein, damit die Kooperation eine erfolgreiche wird?	Noch einmal das Bild der beiden Extreme: Wo sollten wir uns platzieren? Speziell in Ihrem Geschäftsbereich?	Wenn Sie in 5 Jahren zurück blicken, wie müsste die Arbeitsteilung verlaufen, damit diese als erfolgreich bezeichnet werden kann? z. B.: Mehr Zeit, andere Prozesse, Strukturen (Koordinationsstrukturen), mehr Präsenz bei oder der chinesischen Kollegen, mehr (im)materielle Ressourcen, mehr Unterstützung von oben?
7.2 Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach notwendig/ unterstützend, damit die Heranzuförderung „Zusammenarbeit mit dem chinesischen JV-Partner“ erfolgreich gestaltet sein kann?	Worauf kommt es bei der Gestaltung von Prozessen an? Worauf kommt es bei der Informationsbereitstellung an?	
7.3 Wollen Sie noch Aspekte ergänzen? – Vielen Dank für ihre Zeit und das informative Gespräch.		

8.3.3 Interviewleitfaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Geschäftsbereichen Personal des Unternehmens A

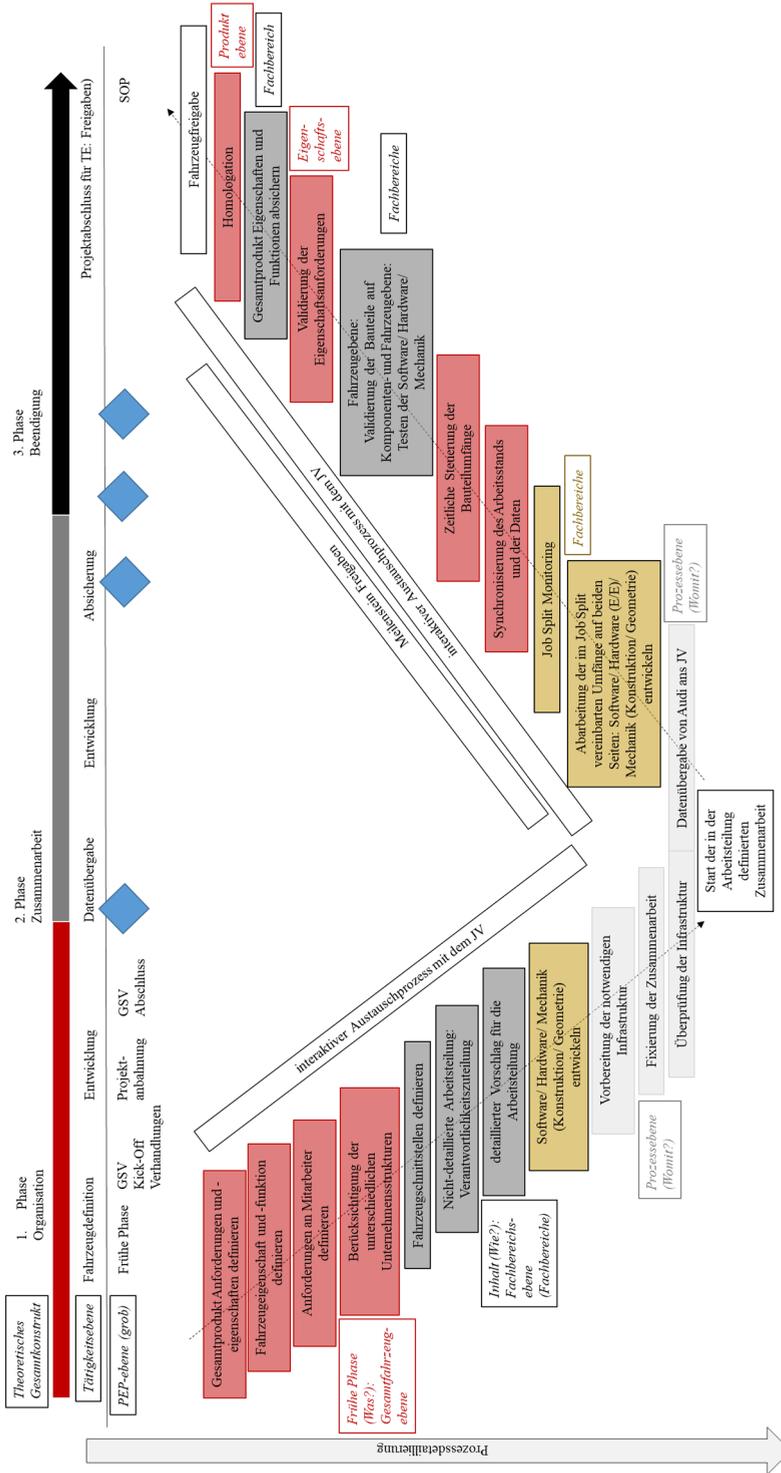
Leitfrage	Checkliste	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Tätigkeiten			
2.1 Womach wird Ihre Abteilung gemessen, was sind die Aufgaben Ihrer OE bzgl. der Zusammenarbeit mit SVW?		<p>Wann hat Ihre Abteilung einen guten Job gemacht, Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen es um die Zusammenarbeit mit SVW geht?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Empathie, Flexibilität, Lernbereitschaft > Ambiguitätstoleranz, > Sprachkompetenz > interkulturelle Kompetenz > Auslandserfahrung > technisches Know-How > Wunsch, nach China zu gehen? 	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
2.2 Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter für einen Einsatz in China ausgewählt?			Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
2.3 Wie werden die Mitarbeiter auf China vorbereitet?			Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
Zusammenarbeit und Arbeitsteilung			
3. Inwiefern findet eine Zusammenarbeit mit dem S-Geschäftsbereich bei SVW statt?		Wo finden Schnittstellen statt zwischen Audi S und SVW S?	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
3.1 Wie ist diese Zusammenarbeit organisiert?		Über RASI-Chart oder Job Splits oder anders? „Nur“ abstimmend oder informierend; oder inhaltlich, d. h. die SVWler benötigen entsprechenden des Knowhow?	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
3.2 Welche Art der Arbeitsteilung ist das?			
Kommunikation			
4. Wie schaut die Kommunikation mit SVW aus?		Manager, MA, FB-Vertreter, usw. ?	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
4.1 Wer sind Ihre Ansprechpartner bei SVW?			

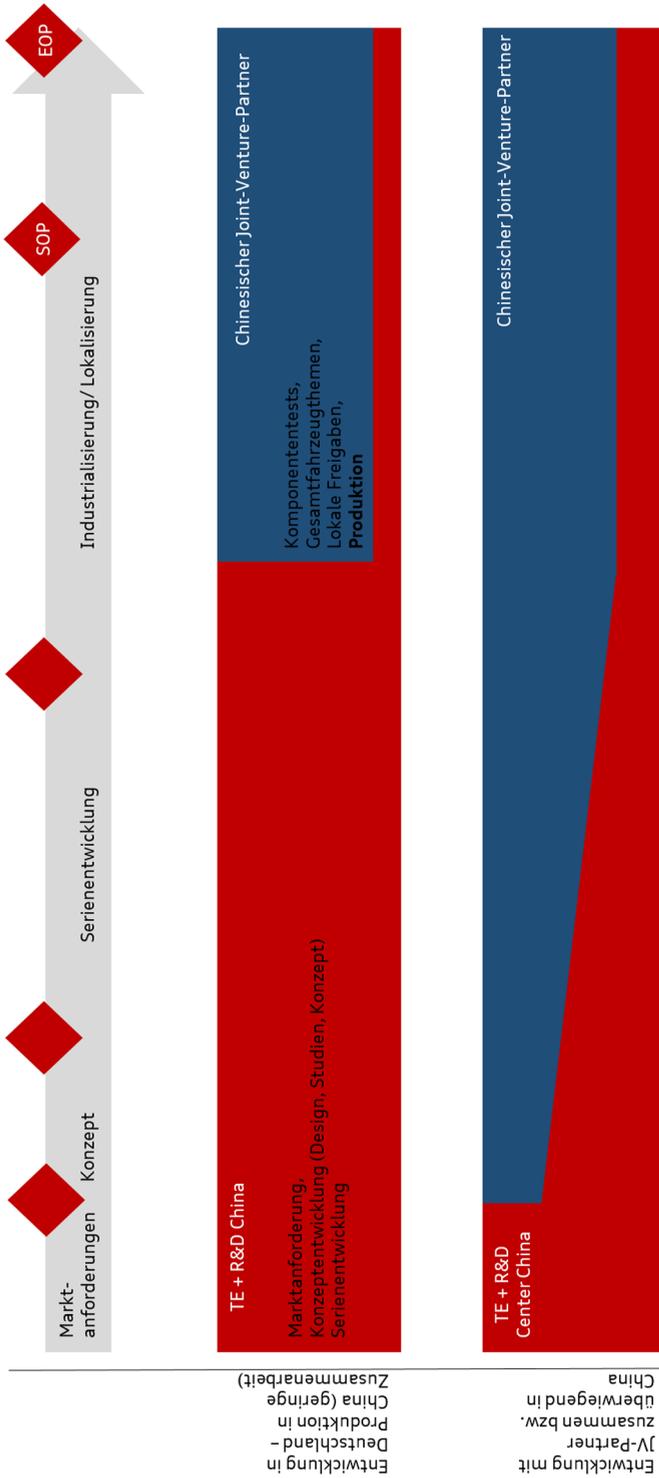
4.2 Verstehen Sie sich mit diesen Ansprechpartnern?	Also verstehen, nicht nur im sprachlichen Sinne, sondern im Sinne der richtigen Bedeutung der Wörter?	
4.3 Was läuft gut und wo gibt es Schwierigkeiten in der Kommunikation?	Gibt es Verständnisprobleme?	
Kooperationshinderliche und -förderliche Rahmenbedingungen		
5.1 Welche Probleme treten bei den MA in China auf?		Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
5.2 Wie lange dauert es, bis sich die MA in China integriert haben in der Regel?	Warum?	
5.3 Wie werden die MA in China seitens SP-33 bei Problemen unterstützt?		Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
5.4 Unterscheidet sich da die Probleme von MA, die bei FAW-VW und MA, die bei SVW sind?		Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
Wissensmanagement		
6.1 Wie wird versucht, Impats wieder bei Audi zu integrieren und einen geeigneten Job zu verschaffen?		Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
	Wie wird sichergestellt, dass dieses interkulturelle Wissen nicht verloren geht?	
6.2 Wie werden das Wissen und die Erfahrung der Impats genutzt und integriert?	Wie kann das Wissen in die Unternehmensstrukturen integriert werden?	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen? (z. B. eine digitale Austauschplattform)
Sonstiges		
7	Wollen Sie darüber hinaus noch Aspekte ergänzen? - Vielen Dank für Ihre Zeit und das informative Gespräch.	

8.3.4 Interviewleitfaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Rechtsabteilung des Unternehmens A

Leitfrage	Checkliste	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
2. Tätigkeit und Arbeitsteilung			
2.1 Können Sie mir kurz beschreiben, welche Aufgaben Sie in Ihrer Abteilung verfolgen?			
2.2 Gibt es eine Zusammenarbeit zwischen Ihrer Fachabteilung und der äquivalenten Fachabteilung bei SVW? Ist SVW da ähnlich strukturiert?			
Kartelle verschlechtern die Marktergebnisse. Ein primäres Ziel der Wettbewerbspolitik ist es, die Bildung von Kartellen zu unterbinden und deshalb Kooperationsformen einer Regulierung zu unterwerfen.			
3. Kartellrecht in Deutschland			
3.1 Welche Auswirkungen hat das Kartellrecht auf die Zusammenarbeit mit zwei chinesischen JV-Unternehmen?			Können Sie mir ein Beispiel nennen?
3.2 Sind die MA Ihrer Meinung nach ausreichend darüber informiert?		Sind alle MA, die mit dem JV zusammenarbeiten kartellrechtlich geschult? Gibt es spezielle Schulungen für die Zusammenarbeit mit einem chinesischen JV?	
4. Kartellrecht in China (strenger?)			
4.1 Worauf muss in China besonders geachtet werden?			
Weitere rechtliche Rahmenbedingungen			
5. Welche weiteren rechtlichen Rahmenbedingungen spielen eine Rolle in der Zusammenarbeit mit einem chinesischen JV-Unternehmen?			Konzernprivilegien gehen ja nicht mehr bei einer JV-Kooperation.
5.1 Inwiefern wird die Zusammenarbeit zwischen Audi und SVW dadurch beeinflusst?			Können Sie mir ein Beispiel nennen?
6. Wollen Sie darüber hinaus noch Aspekte ergänzen? - Vielen Dank für Ihre Zeit und das informative Gespräch.			

8.3.5 Zusatzmaterial als visuelle Unterstützung während der Interviews





Die beiden Abbildungen sind hier etwas abgeändert – ohne unternehmenssensible Inhalte – beigefügt. Das V-Modell beschreibt den Tätigkeitsablauf, wie er in Teilkap. 4.1.2 näher beschrieben wird, und die zweite Abbildung beschreibt das Zusammenarbeitsmodell, wie es in Teilkap. 4.1.1 näher beschrieben wird.

8.3.6 Interviewleitfaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Geschäftsbereichen des Unternehmens C (deutsche Version)

Interviewleitfaden für ein leitfadengestütztes problemzentriertes Interview mit Vertretern aus allen relevanten Geschäftsbereichen bei MA von SVW.		
Leitfrage	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
2. Zusammenarbeitstörfaktoren und -hinderliche Faktoren		
Welche Aufgaben hat Ihre Abteilung bzgl. der Zusammenarbeit mit SVW, der JV-Kooperation?		
2.3 Würden Sie sagen, es ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Audi und SVW?	Sieht es hierfür bereits konkrete Beispiele?	
2.2 Welche Herausforderungen sind bislang in der Zusammenarbeit mit Audi in Ihrem Bereich aufgetreten und wie sind Sie damit umgegangen sind?	Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen? Wie werden diese zu lösen versucht?	Können Sie mir noch weitere Beispiele nennen?
2.3 Warum kommt es zu diesen Problemen?		
C) Koordination der Arbeitsleistung		
Erfolgreiche Arbeitsteilung hört bei der Zuordnung von verschiedenen Aufgaben nicht auf, sondern es ist zusätzlich notwendig, dass gemeinsame Ziele antizipiert werden und dass diejenigen, die zusammenarbeiten sollen, die Welt des jeweils anderen kennen und verstehen lernen.		
Wonach wird Ihre Abteilung gemessen, was sind die Aufgaben Ihrer OE bzgl. der Zusammenarbeit mit Audi?		
Wann hat Ihre Abteilung einen guten Job gemacht, wenn es um die Zusammenarbeit mit Audi geht?		
3.8 Ist SVW anders organisiert, als Audi?	In welchen Bereichen?	Welche Herausforderungen resultieren daraus?
3.9 Werden für die Zusammenarbeit mit Audi nochmals andere Prozesse (als mit VW oder Skoda) eingeführt?	Oder passt sich Audi SVW an?	
3.10 Haben Sie den Eindruck, dass SVW stark auf Audi zugehen muss?	Bzgl. z.B. Prozesse anpassen [SVW hat einen anderen PEP, als Audi]	Wer passt sich da wem an?
3.11 Auf der operativen Ebene: In welchen Bereichen kommt es bei [Geschäftsbereich] zu einer Arbeitsteilung zwischen dem FB hier und dem FB bei Audi?	Durch welche Mechanismen, Prozesse oder Strukturen ist die Zusammenarbeit organisiert? Ist die Zusammenarbeit überhaupt organisiert	Wie eng ist die Zusammenarbeit?

	„Nur“ abstimmend oder informierend, oder inhaltlich, d. h. die SVWler benötigen entsprechenden Knowhow? Wie wird herausgefunden, ob die SVWler dieses Knowhow haben? Durch welche Mechanismen, Prozesse oder Strukturen ist die Zusammenarbeit organisiert?	
3.12	Welche Art der Arbeitsteilung ist das?	
3.13	Wie ist die Zusammenarbeit/ Arbeitsteilung organisiert?	
G) Zusammenarbeitsziele Unterschiedliche Kooperationsziele können zu Konkurrenzverhalten führen, welches nicht förderlich für eine erfolgreiche Kooperation ist. Gemeinsame Kooperationsziele sind entscheidend für eine gelungene Zusammenarbeit.		
4.1	Was erwartet sich SVW von Audi? <i>H) Kommunikation und Verständnis</i> Kommunikation ist das Mittel, mit dem die Zusammenarbeit realisiert wird. Um gemeinsame Kooperationsziele zu erreichen, muss man sich zunächst darüber austauschen können. Dazu müssen die Kooperationspartner sich gut verstehen. Sich gegenseitig verstehen kann besonders schwierig sein, wenn die Kooperationspartner aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen.	Welche Ziele verfolgt SVW mit der Kooperation mit Audi? Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?
5.4	Wer sind Ihre Ansprechpartner bei Audi?	Manager, MA, FB-Vertreter, usw. ? Also verstehen, nicht nur im sprachlichen Sinne, sondern im Sinne der richtigen Bedeutung der Wörter? Gibt es Verständnisprobleme?
5.5	Verstehen Sie sich mit diesen Ansprechpartnern?	Können Sie das etwas genauer beschreiben? Ein Beispiel nennen?
5.6	Was läuft gut und wo gibt es Schwierigkeiten in der Kommunikation?	Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?
I) Stellenwert und Charakter der Zusammenarbeit Neben der Arbeitsteilung auf der operativen Ebene, sollten auch seitens des Unternehmens die Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich wird.		
6.3	Welchen Stellenwert hat Audi bei SVW (im täglichen Arbeitsalltag)?	Wie wird Audi wahrgenommen? Und wie beeinflusst das die Kooperation? Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?

6.4 Wie wird das LC-CKD-Modell (als Grund für unterschiedliche Zusammenarbeit mit Audi im Vergleich zu VW) wahrgenommen in Ihrem Bereich?	Inwiefern beeinflusst die LC-CKD-Liste die Zusammenarbeit in Ihrem Bereich?	z. B. verzögerter Datentransfer? Notwendigkeit des Implementierens neuer Prozesse?
6.3 Wie wird die Datenübergabe (zu KF) wahrgenommen in Ihrem Bereich?	Und wie beeinflusst das die Kooperation?	Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?
6.4 Kann SVW etwas von Audi lernen?	Was?	
6.4 Kann SVW etwas von Audi lernen?	Gibt es bereits konkrete Maßnahmen zur Umsetzung?	
J) Rahmenbedingungen der Arbeitsteilung		
Das Gesagte wird vom Interviewer nochmals zusammengefasst mit der Aufforderung noch fehlende Aspekte zu nennen.		
7.4 Wie sollte Ihrer Meinung nach die Arbeitsteilung gestaltet sein, damit die Kooperation eine erfolgreiche wird?	Was muss geschehen, damit die Kooperation mit Audi effizient gestaltet werden kann?	Wenn Sie in 5 Jahren zurück blicken, wie müsste die Arbeitsteilung verlaufen, damit diese als erfolgreich bezeichnet werden kann?
7.5 Wie sollte ein Zusammenarbeitsmodell gestaltet sein, damit die Zusammenarbeit erfolgreich ist?		
7.6 Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach notwendig/ unterstützend, damit die Herausforderung in der Zusammenarbeit mit Audi gelingt und erfolgreich gestaltet sein kann?	Worauf kommt es bei der Gestaltung von Prozessen, Rahmenbedingungen an? Worauf kommt es bei der Informationsbereitstellung an?	z. B.: Mehr Zeit, andere Prozesse, Strukturen (Koordinationsstrukturen), mehr Präsenz bei oder der chinesischen Kollegen, mehr (im)materielle Ressourcen, mehr Unterstützung von oben?
7.7 Wollen Sie noch Aspekte ergänzen? – Vielen Dank für ihre Zeit und das informative Gespräch.		

8.3.7 Interviewleitaden mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Geschäftsbereichen des Unternehmens C (englische Version)

Interviews with representatives from relevant business areas	
<i>preliminary information</i>	
1.3 In which business area are you active?	CF, CSE, CIP, EPKC, EP, ET, PA, PLL, PM, EPB, TEGF, MQE?
1.4 What function do you have?	Non-tariff or tariff employee? PL or TPL?
> <u>Personal presentation:</u> Cornelia Endres, EP-C, my boss is Michael Schöffmann.	
> <u>Content of the conversation:</u>	
- Information about the communication between SVW and Audi: Are the contact persons at Audi clearly defined and known? How does the communication with the contact persons work?	
- Identify business-specific pitfalls or collaboration issues with Audi: Where does it come to difficulties? Why? How can these be solved?	
- Information about the organization of the division of labor: Where are there interfaces to Audi? How is the cooperation coordinated?	
- Analysis of cooperating internal company conditions: Which processes / communication channels / cooperation models are going well? Which not so good? Why?	
> <u>Aims of the conversations:</u>	
- Analysis of the further need for action on the optimal and efficient organization of cooperation before and after XF.	
- collect information on the cooperation, interaction patterns and division of work of SVW with Audi on a technical level, to find out how it is organized, where difficulties arise, so that their efficiency in future vehicle projects can be increased.	
- find ways to optimize cooperation	
I would like to ask you to share some of your experiences in working with Audi and to give examples from your daily work.	
Key question	Concrete questions
3. <i>Collaborative and obstructive factors</i>	Maintenance and control issues
What does your department have to do with the collaboration with Audi?	

2.4	Would you say that it is a partnership between Audi and SVW?	Are there concrete examples for this?	
2.2	What challenges have you encountered so far in your collaboration with Audi and how did you handle it?	Can you give me a concrete example? How are these trying to be solved?	Can you give me more examples?
2.4	Why are these problems?		
4.	Organization of the division of labor Successful division of labor does not stop at the assignment of different tasks, but it is also necessary that common goals be anticipated and that those who work together learn to know and understand each other's world.		
	What is your department measuring, what are the tasks of your OU regarding cooperation with Audi? When did your department do a good job when it comes to working with Audi?		
3.14	Is SVW organized differently than Audi?	In which areas?	Which challenges result from this?
3.15	Are other processes (for example VW or Skoda) introduced for cooperation with Audi?	Alternatively, does Audi SVW adapt? Concerning, e.g. Adapt processes	
3.16	Do you have the impression that SVW has to rely heavily on Audi?	[SVW has a different PEP than Audi] Through which mechanisms, processes or structures is collaboration organized? Is the cooperation organized at all?	Who is adapting to whom? How close is the cooperation?
3.17	At the operational level: In which areas does [division] have a division of labor between the FB here and the FB at Audi?	"Only" voting or informing, or content, d. H. the SVWler need appropriate knowhow? Wie wird herausgefunden, ob die SVWler dieses Knowhow haben? Through which mechanisms, processes or structures is collaboration organized?	
3.18	What kind of division of labor is this?		
3.19	How is the cooperation / division of labor organized?		
K)	cooperation objectives		

Different cooperation goals can lead to competitive behavior, which is not conducive to successful cooperation. Joint cooperation goals are crucial for successful cooperation.		
4. What does SVW expect from Audi?	What are SVW's goals with the cooperation with Audi?	Can you give me more examples?
L) communication and understanding Communication is the means by which cooperation is realized. In order to achieve common cooperation goals, one must first be able to discuss this. For this, the cooperation partners have to understand each other well. Understanding each other can be particularly difficult if the cooperation partners come from different cultures.		
5.7 Who are your contacts at Audi?	Manager, employee, subject area (FB) representative, etc.?	
5.8 Do you understand yourself with these contacts?	So understand, not only in the linguistic sense, but in the sense of the correct meaning of the words?	Can you describe that in more detail? To give an example?
5.9 What is going well and where are these difficulties in communication?	Are there any problems with understanding?	Can you give me more examples?
M) Importance and nature of cooperation In addition to the division of labor at the operational level, the company in such a way that successful cooperation is possible should also design the framework.		
6.5 How important is Audi's position at SVW (in everyday working life)?	How is Audi perceived?	
6.6 How is the LC-CKD model (as a reason for different cooperation with Audi compared to VW) perceived in your area?	In addition, how does that affect cooperation? How does the LC-CKD list affect collaboration in your area?	Can you give me more examples? E.g. delayed data transfer? Need to implement new processes? Can you give me more examples?
6.3 How is the data transfer (to KF) perceived in your area?	In addition, how does that affect cooperation? What?	
6.4 Can SVW learn something from Audi?	Are there concrete measures for implementation?	
N) Framework of the division of labor The interviewer with the request to mention missing aspects sums up the statement again.		
7.8 In your opinion, how should the division of labor be designed to make the cooperation a successful one?	What has to happen to make the cooperation with Audi efficient?	If you look back in 5 years, how would the division of labor go so that it can be called successful?
7.9 How should a collaboration model be designed for cooperation to be successful?		
7.10 In your opinion, what framework conditions are necessary / supportive so that the challenge of working with Audi can succeed and be successfully shaped?	What is important when designing processes, framework conditions? What is important in providing information?	z. For example: more time, other processes, structures (coordination structures), more presence in or with the Chinese colleagues, more (in)material resources, more support from above?
7.11 Do you want to add more aspects? - Thank you for your time and the informative conversation.		

8.3.8 Interviewleitaden zum politischen Einfluss auf die Zusammenarbeit im Unternehmen C und D

Themenbereich	Fragen	Rückfragen
Stimmulus	Welche regulative Maßnahmen bzw. Restriktionen fallen dir auf Anhieb ein, wenn es um die Kooperation mit China geht?	Welche davon haben dich persönlich betroffen? (Visum, Personal, etc.) Welche betreffen das Unternehmen?
Arbeitsalltag	Hast du je in deinem Arbeitsalltag einen politischen Einfluss bemerkt?	Kannst du eine bestimmte Situation schildern, in der dir der politische Einfluss aufgefallen ist? Fällt dir ein Beispiel ein, das deinen persönlichen Arbeitsalltag betraf? Wie hat sich der politische Einfluss genau dargestellt? Wie wirkt sich dies auf deinen Arbeitsalltag aus?
Regierungs-politischer Einfluss	Gibt es regierungspolitischen Einfluss durch Parteimitglieder im Unternehmen?	Was genau ist deren Aufgabe? Mischen sie sich direkt in die Unternehmensabläufe ein? Welchen Einfluss hat die Partei auf den Arbeitsalltag im Unternehmen?
Unternehmens-ebene	In welchen Bereichen und auf welchen Ebenen des Unternehmens lässt sich ein politischer Einfluss feststellen?	Bereiche: Unternehmensführung, Mitarbeiterdebatte , Kompromiss-/Entscheidungsfindung? Warum genau dort? Wodurch macht sich dieser Einfluss bemerkbar?
Unterschied Unternehmen A und C	Gibt es Unterschiede im politischen Einfluss auf die IVs im Norden und im Süden?	Welchen? Beispiele?

8.4 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

8.4.1 Codierleitfaden: Interviews mit dem Unternehmen A

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
fachspezifische kulturelle Differenzen?	Dieser Code beinhaltet alle Aussagen, die sich auf die Ursache „kulturelle Differenzen“ für Herausforderungen oder Schwierigkeiten beziehen. Das meint alle Aussagen, die sich etwa auf die deutsche oder chinesische Kultur und deren Auswirkung auf die Zusammenarbeit beziehen, und Aussagen, die darauf schließen lassen, dass Fachkulturen eher eine Rolle spielen in der Zusammenarbeit als Nationalkulturen.	„das, was wir Deutschen extrem leben, dieses Understatement ist bei den Chinesen genau in die andere Richtung ausgeprägt“ (B 13, 145).
Politischer Einfluss auf die Zusammenarbeit	Dieser Code umfasst alle Aussagen, die sich auf einen vermeintlichen Einfluss der Politik der chinesischen Regierung auf die Joint-Venture-Kooperation beziehen.	„Von oben wurde gesagt: Der macht es, der arbeitet mit dem zusammen, der arbeitet mit dem zusammen, so sind die Joint Venture entstanden. Dass man sich die ausgesucht hat. Vielleicht war das der Anschein von den Europäern, dass sie sich aussuchen konnten. Aus meiner Sicht war das geplant, wer zusammenarbeitet. Von Anfang an“ (B 19, 48).
Schnittmengen der Arbeitsaufgaben: Inhalte der Zusammenarbeit	Dieser Code bezieht sich auf alle Arbeitsinhalte und Tätigkeiten in der Zusammenarbeit.	„Wir haben die Freigabeverantwortung. Aber er muss es auch freigeben. Ich kann nur freigeben auf seine Freigabeempfehlung hin.“ (B 19, 229)
Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, die sich auf den Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation beim Unternehmen A beziehen. Aussagen dazu, ob dieser zu gering oder angemessen ist und was die Gründe dafür sein könnten, beinhaltet dieser Code.	„Es gab kein eigenes Projekt für das Thema [Joint-Venture-Zusammenarbeit]. Das gibt es jetzt immer noch nicht. Es wurde quasi kein eigenes Projekt für das aufgesetzt. Hat jeder auf der dritten Lohnsteuerkarte quasi gemacht. Eigentlich muss man da ein Projektteam machen, aus verschiedenen Gremien, verschiedenen Bereichen zusammensetzen und das durchführen dann, puschen oder generell irgendwas schneller getroffen werden. Dann hast du viel mehr Kontakte oder viel mehr... da bekommst du viel schneller die Leute an den Tisch, wenn du mit einem Team kommst oder mit dem Projekt kommst.“ (B 22, 179)

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
Kommunikation und Verständnis	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, die beschreiben, ob die Ansprechpartner klar sind und ob es überhaupt welche gibt, sowie auf die Kommunikationssprache und darauf, ob es Verständnisprobleme gibt, ob die Kooperationsakteure sich auch inhaltlich verstehen, nicht nur sprachlich, und ob es zu Kommunikationshindernissen kommt. Darüber hinaus umfasst dieser Code Erfolgsmechanismen, welche die Mitarbeiter anwenden, um eine gute Kommunikation mit dem Joint-Venture-Partner zu haben.	„Meine Ansprechpartner sprechen wesentlich besser Deutsch als die Kollegen im Norden.“ (B 23, 15)
Unterkategorie: Charakter der Zusammenarbeit	Dieser Code umfasst alle Aussagen zum Charakter der Zusammenarbeit. Ist dieser partnerschaftlich oder eher auf Konkurrenz ausgelegt? Wie wird diese Zusammenarbeit bewertet?	„Unser Interesse ist natürlich auch nicht sonderlich groß, dass wir mit so einem Joint Venture überhaupt irgendwas machen.“ (B 5, 38); „und was man halt jetzt schon an verschiedenen Projekten merkt, dass dieses Vertrauen nicht da ist. Das halt viel hinterfragt wird, ist das überhaupt richtig, ist das überhaupt compliant, was ich da mache?“ (B 1, 8).
Zusammenarbeitsziele	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, welche die Kooperationsziele betreffen. Auch umfasst dieser Code den Umgang mit der Tatsache, dass Unternehmen B andere Ziele verfolgt (falls dies der Fall ist).	„und dann geht es irgendwann als drittes Ziel in diese Industrialisierungs-Phase. Also dann ist die Entwicklung des Fahrzeugs fertig. Und dann gibt es nur noch darum, dieses Fahrzeug in China bauen zu können. Zu einem bestimmten SOP.“ (B 9, 33).
Unterkategorie: Meinungen zum Geschäftsmodell und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit	Dieser Code bezieht sich auf Äußerungen zum Geschäftsmodell des Unternehmens A, dessen Auswirkungen und mögliche Alternativen.	„Ein anderes Geschäftsmodell zu haben, das hat man verpasst, man hat sich jetzt auch mit dem neuen Partner auf das alte nicht zukunftsfähige Geschäftsmodell geeinigt und hätte eigentlich nur links und rechts schauen müssen, was gibt es für Alternativen.“ (B 4, 108)
Lernbereitschaft	Dieser Code umfasst alle Inhalte, die darauf schließen lassen, dass eine Lernbereitschaft da ist bzgl. der Abläufe, die bei Unternehmen B anders gelebt werden als beim Unternehmen A. Lernbereitschaft meint hier die Äußerung, da etwas ändern zu wollen, bzw. das Nennen erster Maßnahmen dahingehend.	„Da lernen die viel von uns, klar, wie unsere Prozesse sind. Aber aus deren Vergangenheit, denke ich, können wir auch wieder einiges lernen.“ (B 5, 75)

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
<u>Unterkategorie:</u> Was läuft besser im Joint-Venture-Unternehmen?	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, die sich auf Unterschiede beim Joint-Venture-Unternehmen bzgl. des deutschen Unternehmens beziehen und sowohl als positiv als auch als negativ bewertet werden.	„Des Weiteren stelle ich fest, dass die Kollegen [...] in der Positionierung ihrer Verhandlungspartner einfach mehr Know-how aufweisen als [wir]. Das heißt: Wir gehen in fast jeder Runde raus und können keine konkreten Ergebnisse festlegen. Das heißt: Die Termine werden und die Ergebnisse werden immer nur vertagt und vertagt und vertagt. Es gibt einfach keine Entscheidung. Als Nächstes stelle ich fest, dass die [Kollegen] wesentlich stärker kostenoptimiert und kostenorientiert arbeiten als [wir].“ (B 26, 5)
<u>Unterkategorie:</u> Herausforderungen, deren Gründe und Lösungswege	Dieser Code bezieht sich auf Herausforderungen, Probleme, Schwierigkeiten und auf zusammenarbeitshinderliche Faktoren in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen C und auf deren Gründe. Darüber hinaus beinhaltet dieser Code die von den Mitarbeitern gefundenen Lösungswege.	„Ja, weil wir das auf 50 Schultern verlagert haben, das Problem ist es gefühlt. Wir haben für jede Unterlegscheibe einen Verantwortlichen, aber für den ZSB haben wir keinen mehr. [...] Und die Entscheidungen, die wir momentan im Unternehmen zu treffen haben, sind eigentlich eher der strategischen Art oder der übergeordneten Art und nicht wie man die letzte Expertise jetzt noch hin und her schieben kann.“ (B 27, 193–195)
<u>Koordinations- und Zusammenarbeit</u>	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, welche die Art der Arbeitsteilung, die Inhalte der Arbeitsteilung und deren Koordination abbilden, also z. B. die Mechanismen der Zusammenarbeit oder der Arbeitsteilung.	„keine prozessuale festgeschrieben. Es gibt keinen Job Split, wie es ihn in der TE vielleicht gab, so eine RASI-Beschreibung, falls du darauf referenzierst. Das gibt's nicht. [...] Aber es ist schon so, dass mit gewissen Counterpart ins Joint Venture gewisse Sachen immer nur gemeinsame regeln können, wir können da eigentlich ganz wenigen selber entscheiden.“ (B 9, 132–134)
<u>Unterschiede zum Mutterkonzern</u>	Dieser Code umfasst alle Aussagen, die sich auf Unterschiede zwischen dem deutschen Unternehmen und dessen Mutterkonzern beziehen.	„[Name Mutterkonzern] hat auch bei den [Name:]Projekten deutlich weniger Planungs-Unterstützung, als wir das haben“ (B 27, 47).
<u>Unterschiede zur anderen Joint-Venture-Kooperation des deutschen Unternehmens</u>	Dieser Code bezieht sich auf Bemerkungen zu Unterschieden in der Zusammenarbeit bzgl. des Unternehmens D und auf Auswirkungen, welche das Unternehmen D auf die jetzige Zusammenarbeit hat.	„Wir haben uns damit bei [dem Unternehmen D] jahrelang durchmögeln können. [Das Unternehmen D] ist da wesentlich gelassener, wesentlich nicht so zielorientiert unterwegs.“ (B 26, 61)

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit	Dieser Code beinhaltet alle kooperationsförderlichen Rahmenbedingungen, die von den Gesprächspartnern genannt werden.	„Der Kommunikationsprozess ist halt so, dass die Info nach unten durchgegeben wird, aber man weiß es ja selber, man liest halt einfach die Mails mit ewig langen Protokollen im Anhang nicht mehr, da stand ja die letzten Male nichts Interessantes drin, also wird auch heute nichts für mich drin stehen und so weiß der Entwickler auch nicht, was von ihm verlangt wird. Es wäre besser, nicht alles per Mail zu machen, sondern wieder ein bisschen mehr zu kommunizieren.“ (B 1, 146)
Unterkategorie: Compliance, Kartellrecht und andere rechtliche Bestimmungen	Dieser Code umfasst alle Aussagen bzgl. rechtlicher Themen, wie Compliance und Kartellrecht, und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.	„das ist aus kartellrechtlichen Gründen extra aufgeteilt, wir machen nur den Süden“ (B 17, 117).

8.4.2 Codierleitfaden: Interviews mit dem Unternehmen C

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
fachspezifische kulturelle Differenzen?	Dieser Code beinhaltet alle Aussagen, die sich auf die Ursache „kulturelle Differenzen“ für Herausforderungen oder Schwierigkeiten beziehen. Das meint alle Aussagen, die sich etwa auf die deutsche oder chinesische Kultur und deren Auswirkung auf die Zusammenarbeit beziehen, und Aussagen, die darauf schließen lassen, dass Fachkulturen eher eine Rolle spielen in der Zusammenarbeit als Nationalkulturen.	„Ich habe die chinesische Kultur oder Kommunikationskultur so wahrgenommen, es wird nichts gesagt, obwohl es ein Problem gibt. It is not a problem until its a problem. So ist die Haltung... erst, wenn es wirklich gar nicht mehr geht, dann sagt man, dass was faul ist. Generell. So ist mein Eindruck“ (B 31, 143). „Und Chinesen sind auch mehr risikotolerant. Sie sind schnell, sie entscheiden schnell. Sie müssen nicht unbedingt alle Ecken durchprüfen“ (B 39, 239).
Schnittmenge der Arbeitsaufgaben: Inhalte der Zusammenarbeit	Dieser Code bezieht sich auf alle Arbeitsinhalte und Tätigkeiten in der Zusammenarbeit.	„Und jetzt für [Projektname] mache ich die Vorbereitungen, damit die GSV unterschrieben werden kann. Und später nach der GSV starten die normalen Projektleitertätigkeiten, die Kontrolle der Datenübergabe, die Statusberichte mit unserem Chef und die Kostensteuerung. Das sind die Tätigkeiten eines Projektleiters“ (B 33, 9)

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
Kommunikation und Verständnis	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, die beschreiben, ob die Ansprechpartner klar sind und ob es überhaupt welche gibt, sowie auf die Kommunikationssprache und darauf, ob es Verständnisprobleme gibt, ob die Kooperationsakteure sich auch inhaltlich verstehen, nicht nur sprachlich, und ob es zu Kommunikationsproblemen kommt. Darüber hinaus umfasst dieser Code Erfolgsmechanismen, welche die Mitarbeiter anwenden, um eine gute Kommunikation mit dem Joint-Venture-Partner zu haben.	„Passt. Die Kommunikation zwischen mir und dir läuft sehr gut. Und für die Projekte, mein Ansprechpartner in der Baureihe, der Kollege [Name], das läuft sehr, sehr gut, wir haben eine gute Kommunikation über den Technik-Status“ (B 33, 69)
Unterkategorie: Charakter der Zusammenarbeit	Dieser Code umfasst alle Aussagen zum Charakter der Zusammenarbeit. Ist dieser partnerschaftlich oder eher auf Konkurrenz ausgelegt? Wie wird diese Zusammenarbeit bewertet?	„Also die Stimmung am Anfang war sehr gut. Die wollen [uns] auch [...] und da sind wir mit offenen Armen aufgenommen worden. Es ist sehr different. Es gibt Themen oder auch Bereiche, da merkt man schon, da ist es schon partnerschaftlich. Allerdings ist da mehr das Fordernde: Ich möchte von dir das haben und dann brauch ich dich nicht mehr, so auf die Art.“ (B 29, 29); „Aber [Unternehmen A] möchte halt Geld verdienen. Ich bin ja auch [Mitarbeiter des Unternehmens A], ich freue mich natürlich darüber, dass [Unternehmen A] Geld verdienen möchte. Aber auch da spürt man halt wieder, eine Unsicherheit hinsichtlich der Partnerschaft. Also eine Partnerschaft würde ja sagen. Wir bringen ein Produkt in Serie und du verdienst daran und ich verdien daran und beide in etwa gleichem Maße, das Gefühl, das hier aufgetaucht ist: Wir werden uns strecken, dass wir überhaupt Geld verdienen. [Das Unternehmen A] tut nichts und verdient eine Motzkohle. Das ist so eine Stimmung und die ist auf diesem Geschäftsmodell des LC-CKD basiert. Klar.“ (B 44, 133)
Zusammenarbeitsziele	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, welche die Kooperationsziele betreffen. Auch umfasst dieser Code den Umgang mit der Tatsache, dass [Unternehmen A] andere Ziele verfolgt (falls dies der Fall ist).	„Das Projekt muss Geld verdienen“ (B37, 19).

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
<p>Unterkategorie: Meinungen zum Geschäftsmodell und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit</p>	<p>Dieser Code bezieht sich auf Äußerungen zum [Unternehmen A]-Geschäftsmodell, dessen Auswirkungen und mögliche Alternativen.</p>	<p>„Negativ. [...] Wenn es schon klar am Anfang definiert werden würde, dann hätte [das Geschäftsmodell] keinen Einfluss, Einfluss hat [es] nur, wenn zum Beispiel jetzt noch viele Bauteile nicht definiert sind, dann haben wir Probleme, weil zum Beispiel eine Einstiegsleiste im Auto, beleuchtet, und das ist noch nicht definiert, ob LC oder CKD. Und wenn jemand fragt: Wo ist dieses Bauteil? Wir können nicht arbeiten, weil wenn es CKD ist, dann muss [das Unternehmen A] das machen. Nur wenn es LC ist, müssen wir es machen, ja, wir wissen noch nicht, wer es machen wird. Weil es ist noch nicht definiert. Und dann können die Kollegen auch die Befestigung nicht machen. Das ist nur ein Beispiel“ (B 39, 267).</p>
<p>Lernbereitschaft</p>	<p>Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, die darauf schließen lassen, dass eine Lernbereitschaft da ist bzgl. der Abläufe, die bei [Unternehmen A] anders gelebt werden als beim Unternehmen B. Lernbereitschaft meint hier die Äußerung, da etwas ändern zu wollen bzw. das Nennen erster Maßnahmen dahingehend.</p>	<p>„Und wir haben auch viel Optimierungspotenzial gefunden, das finde ich auch gut“ (B 39, 341).</p>
<p>Unterkategorie: Was läuft besser oder schlechter im Unternehmen A?</p>	<p>Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, die sich auf Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen beziehen und als positiv bewertet werden. Zudem beinhaltet dieser Code alle Aussagen zu Aspekten, die bei dem Unternehmen D nicht so gut sind wie bei dem Unternehmen A.</p>	<p>„Also in gewissen Bereichen geht's hier wirklich wahnsinnig schnell. Die Geschwindigkeit hier ist Wahnsinn. Was ich am Tag an Sachen unterschreiben muss und Themen abhandeln muss, das ist Wahnsinn, in welcher Geschwindigkeit, die Themen da.... das haben wir bei [dem Unternehmen A] nicht so gehabt“ (B 29, 115).</p>
<p>Unterkategorie: Herausforderungen, deren Gründe und Lösungswege</p>	<p>Dieser Code bezieht sich auf Herausforderungen, Probleme, Schwierigkeiten und auf zusammenarbeits hinderliche Faktoren in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen C und auf deren Gründe. Darüber hinaus beinhaltet dieser Code die von den Mitarbeitern gefundenen Lösungswege.</p>	<p>„In addition, the structure, the organization structure is not very clear for us. How it works: This job what is responsible by [name]“ (B 48, 105).</p>

Name der Kategorie, Haupt- und Unterkategorie	Theoriegeleitete Definition der Kategorie	Ankerbeispiel
Koordination der Zusammenarbeit	Dieser Code bezieht sich auf Inhalte, welche die Art der Arbeitsteilung, die Inhalte der Arbeitsteilung und deren Koordination abbilden beziehen, also z. B. die Mechanismen der Zusammenarbeit oder der Arbeitsteilung.	„Es gibt ein Projekthaus für die [...] Beschaffung, das bedeutet: Alles, was wir an gemeinsamen Verhandlungen machen, common sourcing, da gibt es einen Prozess, das läuft über diese Schnittstelle Projekthaus, Datenaustausch, Verbindung, Vernetzung. Es gibt natürlich auch direkten Kontakt immer nach [Ort] und nach [Ort]. Aber eigentlich gibt es bei uns einen Prozess, der das Thema Zusammenarbeit in Europa von China regelt und das ist der common-sourcing-Prozess. Und da ist die Hauptschnittstelle das Projekthaus, um die Kommunikation zu regeln.“ (B 41, 5).
Unterkategorie: Unterschiede zum Konzernunternehmen	Dieser Code umfasst alle Aussagen, die sich auf organisatorische Unterschiede zwischen dem deutschen Kooperationsunternehmen und den deutschen Unternehmen beziehen, mit welchen bereits seit 30 Jahren eine Kooperation besteht.	“Maybe sometimes the standard for [Unternehmen A] is stricter than [Unternehmen B]“ (B 48, 143).
Unterkategorie: Unterschiede zum anderen Joint-Venture-Unternehmen des deutschen Unternehmens	Dieser Code bezieht sich auf Bemerkungen zu Unterschieden in der Zusammenarbeit bzgl. des anderen Joint-Venture-Unternehmens des deutschen Unternehmens und auf Auswirkungen, welche diese Zusammenarbeit auf die jetzige Zusammenarbeit hat.	„Aber es gibt auch das andere, was man vom Norden..., das unterscheidet sich stark vom Norden: Das ist schon mehr partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das ist im Norden nicht so der Fall. Wobei man im Norden auch differenzieren muss, da gibt es auch verschiedene Bereiche und Abteilungen. Das schwankt sehr stark. Hier im Süden ist es eher weitestgehend eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Also es ist schon eine andere Zusammenarbeit als im Norden, auch viel professioneller, der Umgang, und viel professioneller und auch mehr transparenter wie im Norden. Da bekommt man sehr viel mit und ist bei sehr vielen Themen auch mit involviert, wo man im Norden gar kein Einblick hatte.“ (B 29, 29).
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit	Dieser Code beinhaltet alle kooperationsförderlichen Rahmenbedingungen, die von den Gesprächspartnern genannt werden.	„Da stoße ich immer wieder drauf, das ist wichtig: Wer macht was? Und wer hat die Zuständigkeit?“ (B 49, 113)
Unterkategorie: Compliance, Kartellrecht und andere rechtliche Bestimmungen	Dieser Code umfasst alle Aussagen bzgl. rechtlicher Themen, wie Compliance und Kartellrecht, und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. Dieser Code wurde induktiv hinzugefügt.	„Wir dürfen nur nicht über Preise reden. Wir dürfen zusammensitzen. Wir dürfen nicht über Preise reden und sonstige Dinge. Wenn wir über Einkaufspreise reden, müssen wir uns halt trennen.“ (B 46, 99).

8.4.3 Segmentanzahl pro Code und Code-Relation aller Segmente

Folgende Tabelle zeigt die Anzahl aller Textsegmente pro Code:

Name des Codes (deutsches Unternehmen)	Anzahl der Segmente
fachspezifische kulturelle Differenzen?	54
Politik	13
Schnittmengen der Arbeitsaufgaben: Inhalte der Zusammenarbeit	53
Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation	29
Kommunikation und Verständnis	63
Charakter der Zusammenarbeit	132
Zusammenarbeitsziele	69
Geschäftsmodell	63
Lernbereitschaft	54
Compliance, Kartellrecht und Co	12
Was läuft besser oder schlechter bei Unternehmen C?	66
Herausforderung, deren Gründe und Lösungswege	202
Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation beim Unternehmen A	6
Koordination der Zusammenarbeit	57
Unterschiede zwischen Unternehmen A und B	32
Unterschiede zum Unternehmen D	83
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit	24

Name des Codes (Joint-Venture-Unternehmen)	Anzahl der Segmente
fachspezifische kulturelle Differenzen?	18
Politik	0
Schnittmenge der Arbeitsaufgaben: Inhalte der Zusammenarbeit	14
Kommunikation und Verständnis	87
Charakter der Zusammenarbeit	61
Zusammenarbeitsziele	20
Geschäftsmodell	31
Lernbereitschaft	14
Compliance, Kartellrecht und Co	15
Was läuft besser oder schlechter bei Unternehmen A?	19
Herausforderungen, deren Gründe und Lösungswege	114
Koordination der Zusammenarbeit	52
Unterschiede zum Unternehmen B	20
Unterschiede zum Unternehmen D	12
Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit	39

Folgende Abbildungen zeigen die Häufigkeit von doppelter Codierung aller Textsegmente, d. h. einzelne Textabschnitte werden manchmal mehreren Codes zugeordnet, wenn der Codierleitfaden eine mehrfache Zuordnung zulässt. Wie häufig das geschehen ist, zeigt die folgende Abbildung.

Codesystem	fach-spezifische kulturelle Differenzen?	Politik, Beschreibung V-Modell und Ergebnisse Zusammenarbeit	Workshop- Ergebnisse Inhäle der Zusammenarbeit	Schnittmenge der Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit	Workshop- Ergebnisse V-Modell oder Zusammenarbeitsmodell	Beschreibung fach-spezifische kulturelle Differenzen?
Aud: Beschreibung V-Modell oder Zusammenarbeitsmodell	0	0	0	0	0	0
Aud: Charakter der Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	6
Aud: fachspezifische kulturelle Differenzen?	0	0	0	0	0	0
Aud: fachspezifische kulturelle Differenzen/Politik	0	0	0	0	0	1
Aud: Kommunikation und Verständnis	0	0	0	0	0	1
Aud: Kommunikation und Verständnis	0	0	0	0	0	7
Aud: Koordination der Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	3
Aud: Koordination der Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	1
Aud: Koordination der Zusammenarbeit/Unterschiede zu VW	0	0	0	0	0	1
Aud: Koordination der Zusammenarbeit/Unterschiede zum Nord-JV	0	0	0	0	0	2
Aud: Lernbereitschaft	0	0	0	0	0	0
Aud: Lernbereitschaft Compliance, Kartellrecht und Co	0	0	0	0	0	0
Aud: Lernbereitschaft Herausforderung, deren Gründe und Lösungswege	0	0	0	0	0	2
Aud: Lernbereitschaft Was läuft besser oder schlechter bei VW?	0	0	0	0	1	1
Aud: Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	0
Aud: Schnittmengen der Arbeitsaufgaben; Inhäle der Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	1
Aud: Stillenwert des Chingeschäfts	0	0	0	0	1	0
Aud: Workshop-Ergebnisse	0	0	0	0	0	0
Aud: Workshop-Ergebnisse	0	0	0	0	0	0
Aud: Zusammenarbeitsziele	0	0	0	0	0	3
Aud: Zusammenarbeitsziele	0	0	0	0	0	1
Aud: Zusammenarbeitsziele Geschäftsmodell	0	0	0	0	0	0
SWW: Beschreibung V-Modell und Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	0
SWW: Charakter der Zusammenarbeit	2	0	1	0	1	0
SWW: fachspezifische kulturelle Differenzen?	0	0	0	0	0	0
SWW: Kommunikation und Verständnis	7	0	1	0	0	0
SWW: Kommunikation und Verständnis	1	0	1	0	0	0
SWW: Koordination der Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	0
SWW: Koordination der Zusammenarbeit/Unterschiede zu VW	0	0	0	0	0	0
SWW: Koordination der Zusammenarbeit/Unterschiede zum Nord-JV	2	0	0	0	0	0
SWW: Lernbereitschaft	0	0	0	0	0	0
SWW: Lernbereitschaft Compliance, Kartellrecht und Co	0	0	0	0	0	0
SWW: Lernbereitschaft Herausforderung, deren Gründe und Lösungswege	2	0	0	0	0	0
SWW: Lernbereitschaft Was läuft besser oder schlechter bei Audi?	5	0	0	0	0	0
SWW: Politik	0	0	0	0	0	0
SWW: Rahmenbedingungen für gute Zusammenarbeit	3	0	0	0	0	0
SWW: Schnittmenge der Arbeitsaufgaben; Inhäle der Zusammenarbeit	0	0	0	0	0	0
SWW: Stillenwert des Chingeschäfts bei Audi	0	0	0	0	0	0
SWW: Workshop-Ergebnisse	0	0	0	0	0	0
SWW: Zusammenarbeitsziele	0	0	0	0	1	0
SWW: Zusammenarbeitsziele	0	0	0	0	0	0
SWW: Zusammenarbeitsziele Geschäftsmodell	0	0	0	0	0	0

Politik- Zusammen- arbeit	Schrittmenge der Arbeits- inhalte der Zusammen- arbeit	Audi- wert des Chma- Verständnis	SWV: Kommunikation der Zusammen- arbeit	Audi: Kommunikation der Zusammen- arbeit	Charakter der Zusammen- arbeit	Charakter SWV: Zusammen- arbeitsziele	Geschäfts- modell arbeitsziele	Audi: Zusammen- arbeitsziele	Geschäfts- modell arbeitsziele	SWV: Lern- bereitschaft	Compliance, Korrektheit und Co
1	1	0	0	0	1	6	0	0	3	0	0
2	8	1	0	0	4	0	0	0	12	4	0
2	0	2	0	0	7	4	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	0	2	0	0	4	5	0
0	1	0	0	0	0	4	0	0	2	0	0
0	5	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	12	0
8	1	0	0	0	10	15	0	0	5	3	0
0	2	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	3	5	0	0	6	15	0	0	5	4	0
0	1	0	0	0	0	6	0	0	3	0	0
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	8	0	0	7	1	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	7	1	0	0	2	12	0	0	0	2	0
5	1	0	0	0	4	0	0	0	2	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	10	0	0	0	3	2	0	0	2
0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	10	0	0	5	0	0	0	0	6
0	0	0	12	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0
0	0	0	5	3	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	6	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	19	2	1	0	2	13	0	0	2
0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	5	3	0	0	0	2	0	0	1
0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	1

Was läuft besser oder schlechter bei der Audit?	Hermu- forderungen, die von Critale und Lösnagel	Audi Lern- bereitschaft	Coupius, Kartellweh und Co	Was läuft besser oder schlechter bei der SVW?	Hermu- forderung, die von Critale und Lösnagel	Stellenwert des: Clans- Koordination der bei Audi Zusammen- arbeit	Unter- schiede zu VW	Unter- schiede zu Nord- JV	Unter- schiede Audi Koordination der Zusammen- arbeit	Unter- schiede zu VW	Unter- schiede zu Nord- JV	SVW: bedingungen für gute Zusammen- arbeit	Audi: bedingungen für gute Zusammen- arbeit
0	0	0	0	1	2	0	0	0	3	1	2	0	0
0	0	1	0	6	15	0	0	0	3	2	15	0	1
0	0	2	0	3	8	0	0	0	2	0	14	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	8	0	0
0	1	0	0	0	6	0	0	0	0	0	10	0	1
0	0	3	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	2	14	0	0	0	0	0	2	0	0
0	0	2	0	9	11	0	0	0	1	2	0	0	0
0	0	0	0	6	8	0	0	0	3	0	2	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	8	1	5	0	0	0	0	1	14	11	0	2
0	0	6	0	0	5	0	0	0	2	2	9	0	0
0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2	0	1	3	0	0	0	5	0	1	0	0
0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	3	5	0	0	0	1	2	5	0	0
0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	12	3	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
5	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	3
1	19	0	0	0	0	12	1	5	0	0	0	5	0
0	8	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0
1	7	0	0	0	0	0	5	0	1	0	0	1	0
2	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
3	0	0	0	0	0	1	8	7	3	0	0	5	0
0	3	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	5	0	0	0	0	5	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
0	13	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0

8.4.4 Codierleitfaden: Interviews zu politischen Einflussfaktoren

Kategorie	Unterkategorien	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel
Aufgabenwelt	Externe Stakeholder	Politischer Einfluss auf externe Stakeholder für die Joint Ventures in der VR China wie Lieferanten und Käufer.	[...] natürlich, werden dann die- die Anzahl an Zulassungen im Jahr, da gibt es dann ein Kontingent und es gibt ein Kontingent für normale Verbrennungsmotoren und es gibt ein Kontingent für E-Motoren, für E-Autos und ähm und da kann die Regierung sehr stark die, den Kauf ähm () das Kaufverhalten von den- Automobil- von den Fahrern dann oder von den Kunden dann beeinflussen und wenn dann die Regierung auf einmal dann fordert, mehr E-Mob- mehr E-Fahrzeuge fördert, dann müssen wir auch das passende Angebot haben, sagen wir mal so EM, hat man sonst sage ich mal den Zug verpasst (B 64, 46).	Alle Aussagen, die einen politischen Einfluss auf Lieferanten oder das Kaufverhalten beschreiben, werden codiert.
	Einfluss der Partei	Einfluss der Partei innerhalb der Joint Ventures insgesamt.	Okay, also ähm, Sie wissen ja wahrscheinlich, dass die Parteizugehörigkeit hier in China eine besondere Bedeutung hat. Und auch gerade in Staatsunternehmen, also die FAW-Gruppe ist ja auch ein Staatsunternehmen, sind sehr, sehr viele Kollegen, die auch ähm parteiansässig sind. Und ähm das, was wir halt täglich merken, ist zum Beispiel, dass hier auch Parteimeetings abgehalten werden, äh, das heißt das ganze Büro ist mit einem Schlag leer und es werden halt ein, zwei Stunden Parteisitzungen abgehalten“ (B 59, 14).	Codiert werden alle Aussagen über die Partezelle in den Joint Ventures.
	Politischer Einfluss auf den Arbeitsalltag	Konkreter Einfluss politischer Vorgaben durch die Partei oder Behörden auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter in den Joint Ventures.	Achso, okay ähm, das, was man hier im Arbeits- äh oder im- im privaten Alltag merkt, das merkt man dann auch zunehmend dann auch im dienstlichen ist ähm, die inf- die Einschränkung der Informationsfreiheit (B 59, 20).	Alle Aussagen, die einen politischen Einfluss auf den Arbeitsalltag entweder direkt durch die Partei oder durch andere Einflüsse sowohl für Expats wie auch chinesische Mitarbeiter beschreiben, werden codiert.
	Einfluss auf Unternehmensebene	Politischer Einfluss auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens.	Ja also- ja ne, () vor allem im Unternehmen so die Strategie, Compliance, ich meine, wer hat da mit solchen Themen zu tun, natürlich die ganze Compliance-Abteilung, die gegenchecken, welche Regeln man erfüllen muss, ja (B 60, 50).	Codiert werden alle Aussagen, die politischen Einfluss auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens (Management, operative Ebene, Abteilungsebene etc.) innerhalb der Joint-Venture-Kooperation erfassen.

Kategorie	Unterkategorien	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel
Rechtlich-politische Normen	Unternehmenspolitik	„Politik“ im Sinne von strategischen Entscheidungen und Zielen, die das Unternehmen verfolgt, im Gegensatz zu „Politik“, die durch eine Regierung betrieben wird.	Das war direkt im Joint Venture zu so- so Situationen hatten wir schon, wobei das (...) würde ich jetzt nicht direkt auf politische Einflüsse zurückführen, sondern eher auf ein straffes Projektmanagement und wenn ich sage ich jetzt mal im Projekt erreichen kann, dass ich einen früheren SOP realisiere und Ziele übererfülle oder die Reife vom Produkt eben früher erreicht ist, weil einen früheren SOP zu machen, sage ich jetzt mal, es ist- eine sehr schöne Situation (B 65, 21).	Alle Aussagen, die von „politischem Einfluss“ sprechen, der sich auf die Unternehmensstrategiebezieht im Gegensatz zu politischem Einfluss durch die Partei oder Behörden.
	Verbindliche schriftliche Regelungen	Für das Joint Venture relevante, verbindliche Regeln, die schriftlich in Form von Verordnungen, Vorschriften und Gesetzen sowie politischen Leitlinien und Zielen festgelegt wurden.	Hm richtig, genau ja. (...) Na gut, die Agenda man muss dazu die Agenda so ein bisschen verstehen der Chinesen, also die Agenda heißt ja 2025 und man will Lead in bestimmten Technologiebranchen werden, das ist natürlich Autobranche, ähm Elektrofahrzeuge, das ist Handy, Computer, künstliche Intelligenz, all das sind so Branchen, wo das Land führend werden möchte (B 59, 49).	Alle Aussagen, die konkrete schriftliche Regelungen benennen oder den Einfluss von Behörden, die diese Regelungen verfassen, sowie Beschreibungen der Eigenschaften des chinesischen Rechtes.
Rechtlich-politische Normen	Auswirkung politisch-rechtlicher Normen	Auswirkungen oder Einflussnahme durch verbindliche, schriftliche Regelungen (Definition s. o.) auf Entwicklungen, Abläufe und die Zusammenarbeit in den Joint Ventures.	Ja, das ist- da ist dann die Dynamik von der Firma gefragt oder im- in zur Abwage gestellt, dass zu messen. Zum Beispiel Subventionen werden dann in China dann sehr schnell entschieden oder schnell geändert, ähm genau, das heißt- wenn wir ein Produkt mit unserem Entwicklungszyklus vor fünf Jahren erstmal nach damaligen gültigen Regulation auslegen, kann es sein, dass wenn es auf den Markt kommt, es keine Subventionen mehr hat (B 60, 22).	Alle Auswirkungen, die sich durch verbindliche schriftliche Regelungen für die Joint Ventures ergeben, sowie Aussagen über den Charakter des chinesischen Rechts.
	Unternehmen D	Alle Aussagen über Unternehmen D	Im Norden wird das Unternehmen rein durch Parteifunktionäre kontrolliert; die würden auch Kühlstränke bauen, wenn man es ihnen sagt (B 61).	Codiert werden alle Aussagen, die spezifisch den „Norden“ oder „FAW-VW“ beinhalten.
Joint Ventures	Unternehmen C	Alle Aussagen über Unternehmen C	[...] im Süden sind viel, ähm, die gehen sehr gerne selber in die Vorleistung; die bauen ihre Kompetenzen auf, die gehen erstmal, sage ich mal, in die Nachweispflicht, die zeigen uns, machen Vorschläge und sagen ja, das und das haben wir gemacht, wir haben das hier Kompetenz aufgebaut und erst kommen die auf uns zu und sagen wir könnten dann mehr selber machen (B 64, 36).	Codiert werden alle Aussagen, die spezifisch den „Süden“ oder „SVW“ beinhalten.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
et al.	et alii, et alia, et alia (Deutsch: und andere)
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
FB	Fachbereiche
ggf.	gegebenenfalls
GSV	Grundsatzvereinbarung
Herv. i. O.	Hervorhebung im Original
i. d. R.	in der Regel
inkl.	Inklusive
i. w. S.	im weitesten Sinne
IT	Informationstechnik
Kap.	Kapitel
KPC	Kommunistische Partei Chinas
Mio.	Million bzw. Millionen
OEM	Original Equipment Manufacturer (Deutsch: Automobilhersteller)
PEP	Produktentstehungsprozess
Rn.	Randnummer
s.	siehe
sog.	sogenannte
SOP	Start of production (Deutsch: der Zeitpunkt des Produktionsstartes)

Sp.	Spalte
TE	Technische Entwicklung (Geschäftsbereich)
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
VR	Volksrepublik
w. z. B.	wie zum Beispiel
WFOE	Wholly Foreign-Owned Enterprise (Deutsch: Tochtergesellschaften)
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zit. n.	zitiert nach

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Ablauf der Arbeit	25
Abb. 2	Joint-Venture-System	34
Abb. 3	Erklärungsperspektiven und theoretische Strömungen zu Kooperation	39
Abb. 4	Phasenschema mit Aufgaben eines Kooperationsverlaufs	41
Abb. 5	Spieltheoretische Beiträge auf dem Wettbewerbskontinuum	43
Abb. 6	Klassische Gefangenendilemma	44
Abb. 7	Planungsbezogene Kooperation in Gremien und informelle erfahrungsgel leitete Kooperation	49
Abb. 8	Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell	70
Abb. 9	Koordinationsmechanismen in der Gestaltung sozialer Beziehungen	73
Abb. 10	Analyseperspektiven für Kommunikationsprozesse	79
Abb. 11	Differenzierung des Kulturbegriffs	99
Abb. 12	Drei Stufen von Multikulturalität	112
Abb. 13	Entwicklungsstufen des interkulturellen Teamentwicklungsmodells	115
Abb. 14	Interkulturelle Handlung als Funktion der Wechselwirkung von Person, Si tuation und Kultur	117
Abb. 15	Deutsch-chinesische Joint-Venture-Kooperation auf Unternehmensbeteili gungsebene	119
Abb. 16	Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen eines deutsch- chinesischen Joint Ventures und deren Einflussfaktoren	122
Abb. 17	Phasen- und Prozessebene von deutsch-chinesischer Joint-Venture-Koopera tion	123
Abb. 18	Beteiligte Abteilungen im PEP	128
Abb. 19	Erweitertes Kooperationsmodell	130
Abb. 20	Zirkel von Reflexion und Aktion	135

Abb. 21	Kreislauf von Reflexion und Aktion	137
Abb. 22	Geschäftsbereiche der Interviewten	142
Abb. 23	Perspektivetriangulation und Methodentriangulation	146
Abb. 24	Spannungsfeld zwischen Merkmalen von Aktionsforschung	147
Abb. 25	Spannungsverhältnisse zwischen Merkmalen von Rollen der Agierenden in der Aktionsforschung	148
Abb. 26	Zusammensetzung der Interviewten der Hauptbefragung	160
Abb. 27	Zusammensetzung der Interviewten	161
Abb. 28	Inhaltsanalytisches Ablaufmodell	164
Abb. 29	Ablaufmodell induktive Kategorienbildung	166
Abb. 30	Bezeichnungen für die beteiligten Unternehmen	178
Abb. 31	Schematische Arbeitsteilung vor und nach GSV	180
Abb. 32	Vereinfachte Darstellung der Beteiligungsverhältnisse an der untersuchten Kooperation	182
Abb. 33	Aussagen zu den Auswirkungen von Compliance und Kartellrecht	188
Abb. 34	Positive Aspekte im Unternehmen C	192
Abb. 35	Zusammenarbeit auf Augenhöhe	196
Abb. 36	Koordination der Arbeitsteilung nach Geschäftsbereichen	198
Abb. 37	Beispiel für eine Kompetenzspinne	199
Abb. 38	Aussagen zum Stellenwert der Joint-Venture-Kooperation im Unternehmen A	207
Abb. 39	„Historische Prägung“ der Kooperationsbeziehung	209
Abb. 40	Lernbereitschaft und Umsetzungsabsicht	210
Abb. 41	Aussagen zur Kommunikation der Kooperationsbeteiligten	212
Abb. 42	Aussagen zu kulturellen Unterschieden	216
Abb. 43	Nationalkulturelle Aussagen	219
Abb. 44	Kontinuum von Kooperation und Konkurrenz	241

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Formale und informelle Koordinationsmechanismen	64
Tab. 2	Forschungsmatrix	131
Tab. 3	Forschungsverlauf im Aktionsforschungsdesign	144
Tab. 4	Methodologischer Vergleich ausgewählter qualitativer Interviewformen	154
Tab. 5	Konstruktion des Interviewleitfadens	157
Tab. 6	Konstruktion des Interviewleitfadens zu politischem Einfluss	158
Tab. 7	Arbeitsschritte der Inhaltsanalyse nach Mayring	169
Tab. 8	Aufbau personalisiertes Anschreiben	173
Tab. 9	Teilnahmebereitschaft der Mitarbeitenden an den Interviews	175
Tab. 10	Der Code „Herausforderungen, deren Gründe und Lösungsansätze“	201



20
JAHRE

Berufsbildung, Arbeit und Innovation

2001–2021

Berufsbildung, Arbeit und Innovation

Die Reihe **Berufsbildung, Arbeit und Innovation** bietet ein Forum für die grundlagen- und anwendungsorientierte Berufsbildungsforschung. Sie leistet einen Beitrag für den wissenschaftlichen Diskurs über Innovationspotenziale der beruflichen Bildung.

Angesprochen wird ein Fachpublikum aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie aus schulischen und betrieblichen Politik- und Praxisfeldern.

Die Reihe ist in zwei Schwerpunkte gegliedert:

- Berufsbildung, Arbeit und Innovation (Hauptreihe)
- Dissertationen/Habilitationen (Unterreihe)

Alle Titel der Reihe sind als Druckausgabe und E-Book erhältlich.
Der Großteil der Publikationen erscheint im Open Access.

Die Reihe Berufsbildung, Arbeit und Innovation wird herausgegeben von **Prof.in Marianne Friese** (Gießen), **Prof. Klaus Jenewein** (Magdeburg), **Prof.in Susan Seeber** (Göttingen) und **Prof. Georg Spöttl** (Bremen).

wbv.de/bai

Wie können Menschen auf internationaler Ebene erfolgreich zusammenarbeiten? Die Untersuchung von kooperationsförderlichen Faktoren ist Thema dieser berufspädagogischen Dissertation. Am Beispiel eines deutsch-chinesischen Joint-Ventures nimmt die Autorin alle Beteiligten in den Blick. In einer qualitativen empirischen Erhebung im Aktionsforschungsdesign validiert die Autorin ihr Modell mit Daten aus fast 100 Interviews sowie einem Forschungstagebuch. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass Kooperation und Konkurrenz in einem Joint-Venture zusammen zu denken sind und dass Koordination in einer gelingenden Kooperation einen wesentlichen Stellenwert einnimmt.

Die Reihe **Berufsbildung, Arbeit und Innovation** bietet ein Forum für die grundlagen- und anwendungsorientierte Berufsbildungsforschung. Sie leistet einen Beitrag für den wissenschaftlichen Diskurs über Innovationspotenziale der beruflichen Bildung.

Die Reihe wird herausgegeben von Prof.in Marianne Friese (Justus-Liebig-Universität Gießen), Prof. Klaus Jenewein (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg), Prof.in Susann Seeber (Georg-August-Universität Göttingen) und Prof. Georg Spöttl (Universität Bremen).

Dr. Cornelia Unger-Endres (Jg. 1992) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik am Karlsruher Institut für Technologie sowie Kooperationsdotorandin in der Abteilung Projektsteuerung des Chinageschäfts für die Technische Entwicklung.