

# Soziale Handlungsorientierungen und soziale Kompetenzen in interorganisationalen Netzwerken

· Unternehmensnetzwerke · Kooperation · soziale Kompetenz · prosoziales Verhalten · Wissensmanagement

## Zusammenfassung

Unter sozialen Handlungsorientierungen sind mit sozialen Kompetenzen und Motiven verbundene Merkmale der Bereitschaft zum zielgerichteten Handeln von Akteuren in Kooperationsbeziehungen zu verstehen. Die sozialen Handlungsorientierungen von Repräsentanten aus 13 Schweizer Unternehmen, welche ihre Beteiligung an einem interorganisationalen Netzwerk für Ideenaustausch abwogen, wurden in fokussierten Interviews erhoben. Auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse konnten vier unterschiedliche Formen der sozialen Handlungsorientierung bestimmt werden: (1) egozentrisch-utilitaristische Handlungsorientierung, (2) betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung, (3) sozial geprägte Austauschorientierung sowie (4) mutualistisch-prosoziale Handlungsorientierung.

## Praktische Relevanz

Sowohl von Unternehmenspraktikern als auch von Arbeits- sowie Organisationswissenschaftlern wird die besondere Bedeutung der Förderung von sozialen Kompetenzen, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und Vertrauenskultur für das Gelingen der interorganisationalen Kooperation hervorgehoben. Die Ergebnisse dieser Studie enthalten Hinweise zu Problemen im Zusammenhang mit solchen sozial- und organisationspsychologischen Aspekten, die den Erfolg der Zusammenarbeit in interorganisationalen Netzwerken für Ideenaustausch und Innovation beeinflussen können.

## Orientations d'acte sociales et compétences sociales dans des réseaux inter-organisationnels

· réseau d'entreprises · coopération · compétences sociales · comportement pro social · gestion de savoir

## Résumé

La notion d'orientations d'acte sociales rend compte des signes caractéristiques de disponibilité des actants vers une démarche ciblée dans des relations de coopération, signes liés à des compétences et mobiles sociaux. Les orientations d'acte sociales ont été relevées dans les interviews focalisées de représentants de 13 entreprises suisses, lesquels ont confronté leur participation à un réseau interorganisationnel d'échange d'idées. A partir d'une analyse qualitative du contenu, quatre formes d'orientation d'acte sociales ont pu être déterminées: (1) une orientation d'acte égocentrique et utilitaire, (2) une orientation d'échange de type économique, (3) une orientation d'échange de type social et (4) une orientation d'acte pro sociales interdépendante.

## Importance Pratique

Aussi bien les professionnels que les scientifiques spécialisés dans la recherche sur Travail et Organisation ont mis en avant l'importance particulière de l'encouragement des compétences sociales, du travail d'équipe, de la disponibilité à l'apprentissage et de l'établissement d'un climat de confiance pour la réussite de la coopération interorganisationnelle. Les résultats obtenus dans cette étude se rapportent à des réseaux interorganisationnels d'échange d'idées et d'innovation.

# Social action orientations and social skills in inter-organizational networks

· enterprise networks · cooperation · social skills · prosocial behavior · knowledge management

## Summary

There has so far been little research into the relationships and contradictions that exist between social skills, the characteristics of a company, and the socio-economic context of different types of company networks. A precondition for this is the conceptualization and validation of social action orientations. Based on a consideration of its roots stemming from social science (Geulen 1982, Habermas 1983, Powell 1996), from developmental psychology (Kohlberg 1996, Selman 1984), and from work psychology (Hoff et al. 1991), the construct of social orientation was differentiated and adapted for a description of actors' motives and readiness to cooperate within inter-organizational networks. The above-mentioned authors see perspective-taking and communication as central psychological means of enabling participants to coordinate their motives and cognitions to such an extent that it results in cooperation.

Social action orientations in the context of inter-organizational cooperation refer to motive-related readiness for goal-directed action on the part of participants at different stages of interaction in cooperative activities (situation-related action), in the context of economic organizations, and their socio-economic environments. Social action orientations can be placed along a potential scale with selfish motives at one extreme, and prosocial motives at the other. They encompass eight different features of actors' readiness to act within organizational cooperations related to social skills and social motives. Drawing on the aforementioned authors and on our own concepts (e.g. Weber 1997, 1998, Wehner et al. 1996), we propose a construct called "perspective taking at a higher level". This form of perspective taking constitutes one out of the central features of social action orientations. We observe a specific human ability, including legitimate action maxims, to take into consideration social, ecological, economic and socio-economic matters of concern, even when those matters go beyond the immediate situation of the interaction and are far-reaching over time.

Social action orientations of 21 representatives (directors, innovation managers, and personnel controllers) from 13 Swiss enterprises who weighed up their participation in a new network of inter-organizational idea management were identified with focussed interviews. Unlike virtual enterprises, a new network called "Sonet" (<http://www.sonet-Schweiz.ch>) was designed for the non-monetary, voluntary exchange of immaterial and material resources as well as for collective solving of technological, organizational, personnel, and environmental problems. The tensions between cooperation and competition within such an inter-organizational network for exchange of ideas offers a suitable focus for investigating social action orientations.

The computer-based ATLAS/ti instrument was used for qualitative content analysis of the interview data. The aim of this content analysis was to test a theoretically derived, preliminary typology, extending and correcting it inductively. In revision of this first, theory-derived typology, four types of social action orientations were found: (I) egocentric-utilitarian orientation, (IIa) economically-shaped exchange orientation, (IIb) social-exchange orientation and, (IV) mutualistic-prosocial orientation. These types differed regarding to the degree of direct perspective-taking, to taking socio-economic consequences of behavior into consideration, to readiness for cooperation and readiness to contribute to collective resources. Additionally, they differed with regard to the actors' attitudes toward cooperation with competitors, to their perspective of network evaluation and in the bases of trust. Company-specifically, results show a strong positive or negative interest in inter-organizational cooperation of the company-representatives (128 passages out of 393 altogether). Aspects of higher level perspective taking, i.e. taking economic interests into consideration, were thematised surprisingly frequent as either affirmative or negative (87 passages). Type I, egocentric-utilitarian orientation, was not found in definite shape. Further hybrid forms of action orientations did occur and not all theoretically expected features were found. Some of the participants each showed different types of orientations dependent on specific form or aspects of networks and on former contextual experiences. The action orientations of the participating company representatives demonstrate a means-and-ends relationship. In the context of an economy that acts mainly on the principle of competition, it is unlikely that the participants' actions should only follow a social line of exchange, or a mutual-prosocial orientation. It is to be expected, in certain circumstances, that the readiness to act selfishly in a network cannot be avoided for "survival of the firm" reasons, even on part of representatives of the four humanitarian-social or collectivistic enterprises within our study. The results of this exploratory study have led to the hypothesis that action orientations should not be considered as fixed personal traits but as situative, subject-specific facets of social orientations.

## Practical Relevance

Experts from the business world and organizational researchers emphasize the importance of social skills, of competencies to work in a team and of an organizational trust culture for successful inter-organizational cooperation. Thus, findings of this study refer to work and organizational psychological problems influencing the success of networks for the exchange of ideas or of innovation networks.

# 1 Einführung

## 1.1 Theoretische Grundlagen der sozialen Handlungsorientierung

In der interorganisationalen Vernetzung und Zusammenarbeit sehen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zunehmend ein Mittel, um ihren Wirkungsgrad zu erweitern, Wissen hinzuzugewinnen und ihre Selbständigkeit gegenüber Kapitalgebern und Konkurrenz auf dem globalisierten Markt zu verteidigen (Sydow 2001; Wojda & Waldner 2000). Im Vordergrund stehen hierbei auftrags- und wettbewerbsorientierte Entwicklungs-, Produktions- oder Zuliefer-Netzwerke bzw. Unternehmen der Telekooperation. Sowohl von Unternehmenspraktikern als auch von Arbeits- sowie Organisationswissenschaftlern (z. B. Büssing & Moranz 2003; Endres 2001; Reichwald et al. 1997; Ulich 2001) wird die besondere Bedeutung der Förderung von sozialen Kompetenzen, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und Vertrauenskultur für das Gelingen der interorganisationalen Kooperation hervorgehoben. Im Memorandum „Die Zukunft der Arbeit erforschen“ der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (2000) werden interorganisationale Netzwerke als Forschungsgegenstand ausdrücklich berücksichtigt und Forschungsdefizite bezüglich vernetzter Innovationsaktivität benannt.

Trotz enormer Zunahme von Arbeitssicherheits- und Gesundheitszirkeln sowie kontinuierlichen Verbesserungsaktivitäten in deutschen Unternehmen, die auch im Zusammenhang mit dem 1996 bzw. 2002 in Kraft getretenen deutschen bzw. österreichischen Arbeitsschutzgesetz zu sehen sind, scheinen bislang im Arbeits- und Gesundheitsschutz noch recht wenig kontinuierliche *interorganisationale* Zirkelaktivitäten und Erfahrungsaustausch auch jenseits von Fachverbänden zu existieren, wie sie beispielsweise von Endres und Wehner (1996), Howaldt (2001) sowie Zink und Brandstätter (1995) untersucht wurden. Stattdessen liegen zahlreiche arbeitswissenschaftliche Studien über *intraorganisationale* (sprich: betriebliche) Erfolgsfaktoren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vor (z. B. Zimolong 2001). Genannte Untersuchungen belegen, dass erfolgreiche Praktiken management- und

mitarbeiterseitig unter anderem in Zusammenhang mit der Fähigkeit zur gegenseitigen Perspektivenübernahme, mit kommunikativer Kompetenz, mit Kooperationsbereitschaften, mit Zurückstellung von kurzfristigem Eigennutzen, mit Reflexionskompetenz, mit Offenheit gegenüber Neuem und betrieblicherseits mit demokratischen Beteiligungsverfahren sowie mit der Zusammenführung unterschiedlichster Erfahrungsbereiche zu stehen scheinen, wobei dem übergreifenden Netzwerkmanagement ebenfalls ein hoher Stellenwert zukommt (Sydow 2001). Vor dem Hintergrund einer zunehmenden interorganisationalen Vernetzung ist es eine aktuelle arbeits- und organisationswissenschaftliche Aufgabe zu untersuchen, welche Chancen zwischenbetriebliche Netzwerke für den nicht-monetär vermittelten Ideenaustausch bieten und welche personenseitigen Voraussetzungen durch entsprechende Personalentwicklungskonzepte geschaffen werden können.

Eine der Voraussetzungen der effektiven und gleichzeitig menschengerechten Netzwerkgestaltung im Sinne der Arbeitswissenschaft ist die Konzeptualisierung und Validierung von Konzepten der sozialen Motivation in der interorganisationalen Zusammenarbeit. Das Ziel unseres Beitrags besteht darin, mittels des sozialwissenschaftlichen Konstrukts der *sozialen Handlungsorientierung* an sozialisationstheoretische und sozioökonomische Konzepte anzuknüpfen und deren Nutzen für die arbeitswissenschaftliche Untersuchung von Unternehmensnetzwerken zur Diskussion zu stellen. Daneben bezieht unsere Konzeptualisierung auch organisationspsychologische Beiträge zu prosozialem Handeln in Unternehmen ein (Überblicke: Organ & Paine 1999; Weber 1997). Die Handlungsorientierung im allgemeinen wird von Vertretern der Allgemeinen Soziologie wie Geulen (1977, 1982) als eine überdauernde Ausrichtung des bevorstehenden individuellen Handelns in einer konkreten Situation an subjektiven Intentionen, Interessen, abgeleiteten Zielen und Empfindungen verstanden. In Perspektivenübernahme und Kommunikation sieht Geulen die psychologischen Mittel, mit welchen Akteure ihre Motive so aufeinander abzustimmen, dass Kooperation resultiert.

Als *Perspektivenübernahme* wird die Kompetenz bezeichnet, die Handlungsorientierung eines Interaktionspartners zu verstehen, indem man die Perspektive, welche dieser in einer jeweiligen Situation einnimmt, hinreichend rekonstruiert. *Kommunikation* fungiert dabei als eine wichtige Vermittlungsinstanz, welche wechselseitige Perspektivenübernahme sowie gemeinsame Perspektivenkoordination (siehe Selman 1984) bis hin zur *Kooperation* ermöglicht. Um der vorgeschlagenen Mehrebenen-Perspektive des sozialen Handelns zu folgen, erschien eine versuchsweise Operationalisierung von Handlungsorientierungen für den Anwendungsbereich interorganisationaler Netzwerke sehr sinnvoll. Dabei erweist sich die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas (Überblick: Habermas 1983, siehe auch Beddies 1999) als hilfreich. Sie eröffnet die theoretische Möglichkeit, dass Akteure in Kooperationen auch Perspektiven von Menschen einnehmen können, welche sich fernab von der augenblicklichen Handlungssituation befinden und vom Handeln der ersteren eventuell erst weit in der Zukunft betroffen sein werden, ihnen möglicherweise sogar nie begegnen werden. Für das von Habermas konzipierte ‚verständigungsorientierte Handeln‘ ist gegenüber individual-utilitaristischem Handeln charakteristisch, dass Akteure bereit sind, etwaige Konflikte anhand reflektierter, in der Gesellschaft geltungsfähiger Prinzipien so zu lösen, dass diese Lösungen die Zustimmung aller davon Betroffenen finden würden, wenn letztere an einem entsprechenden demokratischen (‚herrschaftsfreien‘) Diskurs teilnähmen. Im Gegensatz zur herkömmlichen, auf das Individuum reduzierten Erforschung sozialer Handlungsmotive postulieren soziologisch und entwicklungspsychologisch orientierte Handlungstheoretiker wie Geulen (1977, 1982) oder Habermas (1983), dass sich viele Ziele von Kooperanden nur verstehen lassen, wenn man das gesellschaftliche Umfeld außerhalb der konkreten Interaktionssituation, z. B. das System der gesellschaftlichen Arbeitsteilung (ausführlich: Volpert z. B. 1999), dabei einbezieht.

Eine solche „*Perspektivenübernahme höheren Niveaus*“, wie wir sie hier zusammenfassend vorschlagen möchten,

bildet eine zentrale Komponente einer bestimmten Form der sozialen Handlungsorientierung. Sie scheint auch in den psychologischen Entwicklungsmodellen weiterer Autoren auf (z. B. Eisenberg 1989; Selman 1984). Diese konstatieren eine spezifisch-menschliche Fähigkeit und eine ihr entsprechende Bereitschaft,

- Perspektiven von anderen auch jenseits der aktuellen Interaktionssituation einnehmen zu können,
- mit weitreichendem Zeithorizont,
- unter Einschluss geltungswürdiger Handlungsmaximen,
- welche aus gesellschaftlichen Produktions- (z. B. Versorgung mit ökologisch akzeptablen Gütern) und Reproduktionszusammenhängen (z. B. Familienschutz) hervorgehen und letztere wiederum beeinflussen (z. B. Regelbildung für die Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk für den Ideentausch).

Die Erforschung dieser besondere Form der Perspektivenübernahme hat *große praktische Relevanz*, auch wenn der idealtypische Ablauf demokratischer Diskurse in den realen Kommunikationsforen eines Unternehmensnetzwerks, aufgrund von dessen Einbettung in ein Wirtschaftssystem, welches einseitig eigennütziges Handeln belohnt, nur selten zu verwirklichen sein wird. Trotzdem dürfte die Entwicklung einer wenigstens ansatzweisen Orientierung auch am ‚verständnisorientierten Handeln‘ eine Existenzbedingung für austauschorientierte Netzwerke bilden. Die Akteure werden in der Regel jedenfalls auch als Repräsentanten vieler anderer Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen handeln. Diese anderen sind zwar durch die Handlungen der Netzwerkakteure tangiert (z. B. durch die Umsetzung von im Netzwerk getätigten Produkt- oder Prozessinnovationen im eigenen Unternehmen), haben selbst aber keinen Einfluss darauf. Außerdem sind auch Menschen außerhalb des jeweiligen Netzwerks betroffen, beispielsweise die Benutzer der produzierten Produkte oder auch die Leidtragenden von nichtintendierten Handlungsfolgen einer Unternehmenskooperation (z. B. infolge von umweltschädlichen Auswirkungen neuer Produktionsver-

fahren). Weiterhin wird es in Netzwerken häufig zu Konflikten von einzelbetrieblichen mit Prinzipien des Netzwerks als Gesamtorganisation kommen (siehe z. B. Howaldt 2001; Pohlmann 1996, Sydow 2001). All dies stellt die Akteure vor soziale oder moralische Dilemmata und verlangt zu einem gewissen Grad Handlungsbereitschaften und kommunikative Kompetenz, wie sie von Geulen (1977), Habermas (1983) und Entwicklungspsychologen in der Tradition von Kohlberg (1996) beschrieben werden.

Im Rahmen des individuellen Arbeitshandelns wurde der empirische Nachweis von Indikatoren für eine stark erweiterte Perspektivenübernahme von den Arbeitsgruppen um Wolfgang Lempert und Ernst Hoff in mehreren Untersuchungen erbracht. In einer qualitativen Längsschnittuntersuchung gelang der Nachweis, dass manche Arbeitnehmer bei der Reflexion moralischer Dilemmata im Arbeitsalltag universelle Prinzipien wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Menschenwürde einbeziehen und langfristige Folgen möglicher Entscheidungen reflektieren (Hoff et al. 1991). Verallgemeinernd konstatieren Hoff et al. (1991) sowie Lempert & Corsten (1997) auf Basis einer zweiten qualitativen Studie fünf „soziale Anregungspotentiale“ für die Förderung der moralischen Sozialisation im Beruf: Offene Konfrontation mit sozialen Problemen und Konflikten, eine zuverlässig gewährte Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung, Gelegenheiten zur zwanglosen Kommunikation und partizipativen Kooperation sowie eine angemessene Zuweisung von Verantwortung. Hieraus lassen sich Bezüge herstellen zu dem von Quaaas (2000) für die angewandte Arbeitswissenschaft vorgeschlagenen detaillierten Entwurf einer konsensualen Arbeitsethik. Von hoher – auch praktischer - Relevanz ist die Frage, inwieweit solche ethischen Anregungspotentiale analog auch für die Entwicklung von sozialen Handlungskompetenzen in interorganisationalen Netzwerken von Bedeutung sind. Ein Hauptziel der hier vorgestellten Pilot-Studie bestand deshalb darin, zu prüfen, ob sich Indikatoren für eine Perspektivenübernahme höheren Niveaus in Äußerungen von Akteuren der interorganisationalen Zusammenarbeit wiederfinden.

## 1.2 Soziale Handlungsorientierungen in der interorganisationalen Kooperation

In Anlehnung an die dargelegten theoretischen Konzepte des sozialen Handelns schlagen wir vor, *soziale Handlungsorientierungen* zu definieren als motiv- und kompetenzverbundene Bereitschaften zum zielgerichteten Handeln von Akteuren (als Organisationsrepräsentanten) in gegenstandsbezogenen Kooperationen (z. B. Ideentausch) zwischen Unternehmen bzw. sonstigen wirtschaftsrelevanten Organisationen oder Institutionen. Soziale Handlungsorientierungen

(1) sind auf *soziale* Gegenstände bezogen, d. h. auf Interaktionen zwischen Individuen als Akteuren von Organisationen der Wirtschaft im Rahmen eines Systems (Netzwerk);

(2) haben eine *handlungsleitende* Funktion, d. h., sie sind mit vorausschauendem, kontextspezifischem Wissen über Ziele, Handlungsprogramme und Bedingungen der Zusammenarbeit verbunden;

(3) weisen als *Handlungsorientierungen* motivverbundene Anteile auf, d. h., sie beruhen auf Wertorientierungen, welche die geäußerten Haltungen und sonstigen Interaktionsakte beeinflussen.

Bei der theoretischen Ableitung der sozialen Handlungsorientierungen auf Basis genannter soziologischer bzw. psychologischer Beiträge und weiterer Vorarbeiten (Weber 1997, 1998) wurde wie folgt vorgegangen. Zunächst (Schritt 1) wurden 12 *allgemeine Merkmale* entworfen, anhand derer sich soziale Handlungsorientierungen kategorisieren lassen. Diese allgemeinen Merkmale umfassen die folgenden drei Hauptmerkmalsbereiche mit ihren insgesamt 12 Einzelmerkmalen (= Kategorien):

- a) soziale Perspektivenübernahme und –koordination: „Perspektiven-einnahme“, „Reziprozitätswahrnehmung“, „Bereitschaft zur Rekonstruktion der sozialen Handlungsmotive und -situation des Gegenübers“, „Ausmaß der Toleranz gegenüber fehlerhaften bzw. in-

transparenten Beiträgen von Kooperanden" und „Rücksichtnahme auf sozioökonomische Belange“;

- b) Interaktionsorientierung: „Kriterien der Kooperandenauswahl“, „Ausmaß der interorganisationalen Kooperationsorientierung“, „Bewertungsmaßstab der Kooperationsrentabilität“, „Ausmaß der interorganisationalen Konkurrenzorientierung“, „Bereitschaft zu interorganisationalen Ressourcen beizutragen“, „Basis des Ver-/Misstrauens gegenüber Interaktionspartnern“;
- c) Netzwerkevaluationsperspektive: „Zeitperspektive der Evaluation“, „Evaluationskriterien“.

Danach wurde versucht (Schritt 2), unterschiedliche, d. h. *typenspezifische Ausprägungen* der allgemeinen Merkmale zu bestimmen. Die Gegenüberstellung der möglichen spezifischen Ausprägungen von sozialen Handlungsorientierungen mündete schließlich entlang obiger Merkmale (Schritt 3) in einer Darstellung von *drei vorläufigen (Proto-) Typen* der sozialen Handlungsorientierung (Weber & Wehner 2000), die hier nur benannt werden sollen:

Typ I: Individual-utilitaristische Orientierung (z. B. Ausblendung sozioökonomischer Belange, ausbeutende Handlungen gegenüber dem Netzwerk, Nutzensmaximierung dominiert gegenüber Reziprozität);

Typ II: Soziale Austauschorientierung (z. B. instrumentelle Berücksichtigung sozioökonomischer Belange, begrenzte gegenseitige Optimierung der individuellen Nutzen, kontrollierter Mitaufbau interorganisationaler Ressourcen);

Typ III: Mutualistisch-prosoziale Orientierung (z. B. langfristige gegenseitige Unterstützung statt bloßer Reziprozität, prinzipiengeleiteter Einbezug sozioökonomischer Belange, d. h. stark ausgeprägte Perspektivenübernahme höheren Niveaus).

Zu diesem Zeitpunkt wurde von uns noch angenommen, dass eine jeweilige Form der sozialen Handlungsorientierung sich personenspezifisch konsistent und kontextunabhängig ausprägen würde. Insofern wurde der durch bestimmte persönlichkeits-

psychologische Konzepte (Traitismus) vorbelastete Begriff des „Typs“ einer sozialen Handlungsorientierung gewählt. Wie in Abschnitt 3 (Ergebnisse) ersichtlich, wurde diese Annahme auf Basis der inhaltsanalytischen Auswertung relativiert. Inzwischen gehen wir von der Möglichkeit aus, dass bestimmte Personen je nach Handlungskontext auch unterschiedliche Formen der Handlungsorientierung zeigen können. Der Begriff des „Typs“ wurde somit durch den auf empirischer Grundlage stärker gerechtfertigten Begriff der jeweiligen „Form“ einer sozialen Handlungsorientierung ersetzt. Sowohl die ursprüngliche als auch die spätere Typisierung der Formen (sensu Mayring 1997) wurden so ausgerichtet, dass der prosoziale Gehalt der sozialen Perspektivenübernahme, der Interaktionsorientierung sowie der Perspektive der Netzwerkevaluation von Typ I bis zu Typ III inhaltlich zunimmt. Diese vorläufige Konzeptualisierung diente als kategorialer Ausgangspunkt der durchzuführenden inhaltsanalytischen Strukturierung, aus welcher die endgültige Typisierung resultierte.

### 1.3 Fragestellung

Die hier vorzustellende, explorative Untersuchung beschränkte sich auf den Versuch, inhaltsanalytisch die Existenz unterschiedlicher Formen sozialer Handlungsorientierungen anhand einer kleinen Stichprobe von Unternehmensrepräsentanten zu belegen. Basierend unter anderem auf dem Kooperationsmodell zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von Wehner et al. (1996) wurde in der deutschsprachigen Schweiz ein sozialorientiertes Netzwerk für den Ideenaustausch (abgek.: *Sonet-Schweiz*) konzipiert, welches zur Zeit aufgebaut und begleitend evaluiert wird (Wehner et al. 2001). Im Unterschied zu herkömmlichen Unternehmensnetzwerken ist das *Grundprinzip* dieses Netzwerks der offene und freiwillige - nicht finanziell vermittelte - Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ressourcen, Problemstellungen, Ideen und Lösungen. Die Erhebung sozialer Handlungsorientierungen bildet den Teilbereich einer Machbarkeitsstudie<sup>1</sup> über dieses Ideen-Netzwerk. Aufgrund ihres Spannungsverhältnisses zwischen Kooperation und

Wettbewerb und entsprechender sozialer Handlungsdilemmata bieten austauschorientierte Unternehmensnetzwerke ein geeignetes Feld zur Erhebung von sozialen Handlungsorientierungen. Bei der Auswertung der fokussierten Interviews standen diesbezüglich die folgenden *Leitfragen* im Vordergrund:

- (1) Inwieweit finden sich die 12 allgemeinen Merkmale der vorläufigen, deduktiv abgeleiteten Typisierung sozialer Handlungsorientierungen in den Interview-Äußerungen wieder und inwiefern lassen sich verschiedenartige Formen der sozialen Handlungsorientierung mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen dieser 12 allgemeinen Merkmale (Kategorien) unterscheiden?
- (2) Bilden die Äußerungen eines jeweiligen Interview-Teilnehmers ein - mehr oder weniger - einheitliches, kontextunabhängiges Muster von Haltungen gegenüber interorganisationaler Kooperation generell, welches jeweils den Merkmalen eines ganz bestimmten Typs der sozialen Handlungsorientierung konsistent zugeordnet werden kann?

## 2 Methodik

### 2.1 Stichprobenbeschreibung

Die 13 in die Studie einbezogenen Unternehmen (incl. einer Virtuellen Fabrik) sind in der Zentral-, der Nordost- sowie der Nordwestschweiz angesiedelt. Sechs dieser Unternehmen wurden über Hinweise des Fachverbands Idee-Suisse - Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement gewonnen. Zwei weitere Unternehmen lehnten ein Interview über den Sinn eines Netzwerks auf-

Machbarkeitsstudie „Beteiligungsorientiertes organisationsübergreifendes Ideenmanagement - ein sozial orientiertes Netzwerk für Veränderungstätigkeiten“, durchgeführt von Juni 1999 bis Februar 2000 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, gefördert aus Mitteln der Kommission für Technologie und Innovation (KTI-Projekt-Nr. 4478.1 PMB) des Schweizer Bundesamts für Berufsbildung und Technologie. Seit 2001 Durchführung des Hauptprojekts „Sozial orientiertes, organisationsübergreifendes Ideen-Netzwerk mit besonderer Berücksichtigung von KMU - Aufbau und Evaluierung“ (KTI-Projekt-Nr. 5126.2 KTS). Detaillierte Information: <http://www.sonet-schweiz.ch>.

grund von Nichtinteresse bzw. Überlastung ab. Es wurde angestrebt, hinsichtlich Technologiestandard und Branche (Anlagenbau, Elektro-/Elektronikindustrie, Maschinenbau, Metallverarbeitung, Möbelindustrie, Nahrungsmittelherstellung und Handwerk), Unternehmensgröße (ein Großunternehmen, fünf konzernabhängige kleine und mittelständische Unternehmen [abgek.: KMU], vier selbständige KMU, drei Kleinbetriebe) sowie Organisationsstruktur (z. B. ein konzernabhängiges KMU mit erweitertem Mitbestimmungsmodell, drei selbstverwaltete, genossenschaftliche Kleinbetriebe) verschiedenartige Unternehmen zu gewinnen.

Dies sollte gewährleisten, dass die Interview-Teilnehmenden aus unterschiedlichen sozio-ökonomischen Kontexten entstammen. Bei den Interview-Partnern handelt es sich mehrheitlich um Geschäftsführungsmitglieder sowie Fachbeauftragte, die sich allesamt mit Ideen- oder Wissensmanagement beschäftigen. Im Zeitraum zwischen August und Mitte November 1999 wurden 13 Interviews mit insgesamt 21 Teilnehmenden (vier davon weiblich) durchgeführt, davon acht Einzel-Interviews. Drei Interviews wurden auf betrieblichen Wunsch als Gruppen-Interview mit zwei, eines mit drei sowie eines mit vier Teilnehmenden durchgeführt, da aus diesem Kreis Unternehmensmitglieder für das geplante Ideen-Netzwerk gewonnen werden sollten (siehe Abschnitt 2.3 zur diesbezüglichen Auswertungsprozedur).

## 2.2 Fokussiertes Interview

Das zur Erhebung eingesetzte *fokussierte Interview* (Merton & Kendall 1979; Lamnek 1995, Bd.2) besteht aus sechs Leitfragen. Der zugehörige Leitfaden wurde auf der Grundlage der dargelegten konzeptionellen Überlegungen verfasst. Der Vorteil eines fokussierten Interviews liegt darin, dass den Interview-Partnern nach Präsentation des fokussierten Gesprächsgegenstands weiträumige Gelegenheit gegeben wird, ihre subjektiven (Wissens-) Repräsentationen, Assoziationen, Erfahrungen, Bedürfnisse und Bewertungen zusammenhängend einzubringen, ohne dabei durch Fragen immer wieder

unterbrochen zu werden. Der hauptsächlichste Gesprächsanteil entfällt dabei auf die Interviewten, wobei versucht wird, die - wenigen - Leitfragen genau dann zu stellen, wenn eine Anknüpfung an dazu passende Äußerungen möglich erscheint, so dass der natürliche Gesprächsverlauf nicht behindert wird. Dies erlegt den Interviewern Zurückhaltung auf. Hierdurch wird die Gefahr, dass die Antworten aufgrund von Interviewereinflüssen nicht den tatsächlichen Denkweisen der Interviewten entsprechen, verringert (wenn auch nicht völlig gebannt). Die 13 Interviews wurden vom Erst- und Zweitautor in sechs Fällen gemeinsam, in sieben Fällen einzeln direkt in den jeweiligen Unternehmen durchgeführt und dauerten i. d. R. eineinhalb bis zwei Stunden. Das Sonet-Netzwerk für Ideentausch (der Fokus) wurde jeweils zu Beginn in einer ca. 20-minütigen Präsentation sowie gegen Ende anhand einer Mind Map vorgestellt. Der Sinngehalt, nicht jedoch genauer Wortlaut und Reihenfolge der Fragen, waren vorgegeben. Diese Prozedur sollte Bewertungen anregen, die die Interview-Partner als Träger von Erfahrungen mit Unternehmensnetzwerken (Frage 2) und innerbetrieblicher Zusammenarbeit (Frage 3) im Bereich des Ideen- und Innovationsmanagements, des Vorschlagswesens oder der Verbesserungsaktivität entwickelt haben. Weiterhin sollten vonseiten der Unternehmen gegenüber dem geplanten Netzwerk für Ideentausch vertretene Bedingungen, Nutzenserwartungen bzw. Vorbehalte (Frage 5), betriebliche Anknüpfungspunkte (Frage 1), die Eignung verschiedener möglicher Netzwerkbausteine (z. B. Problemlöse-zirkel, Kreativitätsforen) und -regeln (Frage 4), die Bereitschaft zu eigenen Beiträgen (Frage 5) sowie die Bedeutung eines solchen Netzwerks für den regionalen Wirtschaftsraum (Frage 6) thematisiert werden.

## 2.3 Computerunterstützte qualitative Inhaltsanalyse

Das Auswertungsverfahren, eine qualitative Inhaltsanalyse, beruht auf einer *deduktiven* Kategorienbildung (siehe Abschnitt 1.3), die vor der Auswertung vorgenommen wurde, mit induktiver Kategorienerweiterung bzw.

-veränderung im Verlauf der Auswertung. Letztere orientiert sich am allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell von Mayring (1997). Die in unserer Studie verwendete *spezielle* Technik ist eine *typisierende Strukturierung*, die auch Elemente einer skalierenden Strukturierung einschließt (sensu Mayring 1997). Die gesamte Inhaltsanalyse wurde vom Erstautor mit dem Software-Werkzeug ATLAS/ti Version 3.0 (Muhr 1997) durchgeführt. Aus der induktiven Veränderung und Erweiterung der ursprünglich dreigliedrigen Typisierung im Prozess der inhaltsanalytischen Strukturierung resultierte die im Anhang wiedergegebene tabellarische Gegenüberstellung von vier Formen der sozialen Handlungsorientierung, deren Ausdifferenzierung in Abschnitt 3 beschrieben wird. Entsprechend der Technik der typisierenden Strukturierung wurden als Fundstellen alle diejenigen Äußerungen von Interview-Teilnehmenden markiert, die im Sinne der Definition sozialer Handlungsorientierungen auf Nutzenserwartungen, Handlungsbereitschaften und (incl. defizitärer) Kompetenzen hinsichtlich der Zusammenarbeit in interorganisationalen Netzwerken hindeuten. Die minimale *Kodiereinheit* bildete ein jeweiliger Nebensatz innerhalb eines Interview-Transkriptes. Typischerweise wurden jedoch aus aufeinanderfolgenden Sätzen bestehende Textpassagen kodiert, soweit ihr Sinnzusammenhang sich auf ein bestimmtes Merkmal einer Handlungsorientierung beziehen ließ. Zunächst wurde für eine jeweilige Fundstelle das für sie (von den 12 allgemeinen Merkmalen) zutreffende Merkmal bestimmt. Nachdem pro Interview alle Fundstellen auf diese Weise kategorisiert worden waren, wurde für jede kategorisierte Fundstelle versucht zu bestimmen, ob die jeweiligen geäußerten Inhalte der Form (ursprünglich „Typ“ benannt) I, II oder III der sozialen Handlungsorientierung zugeordnet werden können. Wenn für eine mehrdeutige Interview-Passage schwer zu entscheiden war, ob sie unter eine bestimmte Kategorie fällt, dann wurden als Kontexteinheit explizierende Äußerungen aus dem jeweiligen Interview-Transkript herangezogen. Durch die Benennung („Bezug auf Form [Nennung der zutreffenden römischen Ziffer]“) wurde angegeben, auf welche Form einer Handlungsorientierung eine mehrdeu-

tige Passage auf Basis der Explikation anhand von zuordenbaren Bezugspassagen hindeutet. Auf diese Weise werden in der Ergebnisdarstellung (Tabelle 2 in Abschnitt 4) eindeutige Kategorisierungen von solchen mit geringerer Evidenz unterschieden. Abschließend wurde für jeden Interview-Teilnehmer geprüft, ob die kategorisierten formenspezifischen Ausprägungen seiner Äußerungen über alle allgemeinen Merkmale hinweg identisch waren, d. h., ob die Haltungen, Argumente, Bemerkungen etc. konsistent genau eine spezifische Form der sozialen Handlungsorientierung widerspiegeln.

Aus Gründen knapper Kapazitäten konnte eine Interkoder-Übereinstimmung (Reliabilität) bislang noch nicht bestimmt werden. Dies schränkt die Güte der vorgelegten, explorativen Typisierung, je nach methodologischem Standpunkt des Rezipienten, mehr (z. B. Bortz & Döring 1995) oder weniger (z. B. Lamnek 1995, Bd. 1; Mayring 1997) ein. Das ATLAS/ti-Instrument bot jedoch eine effiziente Möglichkeit, die *semantische Gültigkeit* (sensu Mayring 1997) der Typisierung zu kontrollieren. Nachdem vom Erstautor alle Interview-Transkripte kategorisiert worden waren, wurden pro allgemeinem Merkmal (Kategorie) alle zugeordneten Fundstellen über alle Interviews hinweg nacheinander aufgelistet. Auf diese Weise konnten Interview-Passagen identifiziert und umkodiert werden, die einer bestimmten Kategorie fälschlicherweise zugeordnet worden waren. Ebenso konnten sich stark überschneidende Kategorien erkannt und zusammengelegt werden. Es ist sehr plausibel, dass diese leistungsfähige Prozedur des simultanen Vergleichs gegenüber konventionellen inhaltsanalytischen Paper-and-Pencil-Verfahren dazu beiträgt, Fehler bei der Kodierung und Kategorienbildung zu erkennen und somit, auch gemessen an der Kategorienanzahl, auch eine akzeptable Reliabilität erhoffen lässt.

Die verwendete Auswertungsmethode weist zwei zusätzliche Probleme auf: Wenn ein Interviewteilnehmer bestimmte Themenaspekte, die ein eindeutiges Bild über seine Handlungsorientierung ergäben, im Interview nicht anspricht, so kann daraus nicht gefolgert werden, dass ihm diese Aspekte nicht wichtig sind (stattdessen könnte es sich auch

um taktisch zu verbergende, bzw. unangenehme oder ihm momentan nicht präsente, jedoch wichtige Themen handeln). Weiterhin wurden Gruppen- und Einzel-Interviews derselben - oben beschriebenen - Auswertungsprozedur unterzogen, d. h., in fünf Fällen wurde versucht, eine aggregierte, für die Vertreter des spezifischen Unternehmens insgesamt charakteristische Handlungsorientierung zu rekonstruieren. Konzeptuell ist eine solche Auswertungstechnik problematisch, da sie eine künstliche Harmonisierung als akzeptabel erscheinen lässt. Beim genaueren Blick auf die Ergebnistabelle 2 (in Abschnitt 4) ergibt sich jedoch, dass sich die Gruppen-Interviews (Nr. 2, 6, 9, 10 und 13) und Einzel-Interviews bezüglich der interview-internen Konsistenz bzw. Inkonsistenz der kategorisierten Formen der Handlungsorientierung kaum unterscheiden: 37,5 Prozent der Einzel-Interviews sind (weitgehend) konsistent einer bestimmten Form zuordenbar gegenüber 40 Prozent der Gruppeninterviews (mit zwei bis vier Teilnehmenden).

### 3 Ergebnisse

Als Ergebnisse zu *Leitfrage 1* werden im Anhang sowie im folgenden die allgemeinen Merkmale (die inhaltsanalytischen Kategorien) sowie vier Formen sozialer Handlungsorientierungen, die sich iterativ aus der typisierenden Strukturierung ergaben, ausführlich gekennzeichnet.

Im Verlauf der Auswertung erwies sich für vier der theoretisch abgeleiteten *allgemeinen Merkmale*, die in Abschnitt 1.2 bzw. in der linken Spalte der Typisierung im Anhang aufgelistet sind, dass diese bezüglich der ihnen zugehörigen Interview-Fundstellen nicht klar gegenüber bestimmten anderen Merkmalen abgegrenzt werden konnten. Diese vier Merkmale wurden im Anhang mit eckigen Klammern versehen. Dabei wurden die Merkmale „Perspektiveneinnahme“ und „Reziprozitätswahrnehmung“ in das Merkmal „Bereitschaft zur Rekonstruktion der sozialen Handlungsmotive und -situation des Gegenübers“ integriert. Die Merkmale „Kriterien der Kooperandenauswahl“ und „Bewertungsmaßstab der Kooperationsrentabilität“

wurden in das Merkmal „Ausmaß der interorganisationalen Kooperationsorientierung“ eingegliedert. Für ein weiteres Merkmal, das „Ausmaß der Toleranz gegenüber fehlerhaften bzw. intransparenten Beiträgen von Kooperanden“ konnte nahezu keine Fundstellen identifiziert werden. Auf diese Weise wurden die allgemeinen Merkmale der Handlungsorientierung von zunächst 12 auf sieben trennscharfe Kategorien reduziert.

Gegenüber der ersten, dreigliedrigen Version wurden eine Differenzierung von vier Formen sozialer Handlungsorientierungen sowie weitere induktive Veränderungen erforderlich, weil sich der frühere Typ II „soziale Austauschorientierung“ bei der Kategorisierung der Interview-Fundstellen zunehmend als heterogenes Muster von kooperationsbezogenen Haltungen erwies. Unter den diesbezüglichen Fundstellen fielen Unterschiede auf hinsichtlich der Bereitschaft zur Rekonstruktion der sozialen Handlungsmotive und -situation anderer, der Rücksichtnahme auf sozioökonomische Belange, der interorganisationalen Kooperations- bzw. Konkurrenzorientierung, der Vertrauensbasis sowie der Netzwerk-Evaluationsperspektive. Entsprechend wurde die Austauschorientierung in zwei Formen aufgeteilt, eine „betriebswirtschaftlich geprägte“ (Form IIa) sowie eine „sozial geprägte“ (Form IIb). Die Unterschiede zwischen beiden Formen werden in den entsprechenden Zellen der im Anhang wiedergegebenen Typisierung beschrieben, lediglich für die Kategorie „Ressourcenbeitragsbereitschaft“ gelang keine Ausdifferenzierung. Die neue Bezifferung dieser Formen - Version a und b - spiegelt ihre Verwandtschaft in Form einer Fixierung auf das Austauschprinzip (gegenüber purem Egozentrismus oder Mutualismus) wider.

Ergänzend zum viergliedrigen Schema der Typisierung im Anhang werden im folgenden die Formen sozialer Handlungsorientierungen erläutert:

Form I: Die *egozentrisch-utilitaristische Orientierung*. Für betreffende Unternehmensrepräsentanten steht bei der Bewertung eines interorganisationalen Netzwerks im Vordergrund, inwieweit dieses kurz- bis mittelfristig den Zielen des eigenen Unternehmens

nützt, d. h., inwieweit Aufwand und Ertrag aus einzelbetrieblicher Sicht rentabel sind und zwar weitgehend unabhängig von den Erträgen der möglichen Kooperationspartner. Sofern überhaupt Interesse an einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen besteht, wird versucht, die Kooperanden zu dominieren und für das eigene Interesse zu instrumentalisieren (monothematische Motivation).

Form IIa: Die *betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung*. Unternehmensrepräsentanten, welche schwerpunktmäßig diesem Orientierungsmuster folgen, stellen eine mittelfristige Nutzenskalkulation an. Während sie ihre eigenen betrieblichen Interessen verfolgen, berücksichtigen sie auch, dass die Bedürfnisse von stark engagierten Kooperationspartnern insofern erfüllt werden, dass diese ihr nützliches Engagement aufrechterhalten. Mittelfristig wird auch darauf geachtet, dass der Austausch von Ideen oder Ressourcen einigermaßen ausgewogen erfolgt, unter der Voraussetzung, dass der eigene Nutzen den geleisteten Aufwand übersteigt. Somit wird ein eigennützig ausgerichtetes Reziprozitätsprinzip verfolgt, dessen monothematisches Motiv im erwarteten betriebswirtschaftlichen Nutzen besteht. Häufig wird ein Verrechnungs- bzw. Controlling-System des Austauschs angestrebt.

Form IIb: Die *sozial geprägte Austauschorientierung*. Unternehmensrepräsentanten, für die dieses Muster kennzeichnend ist, versprechen sich von Netzwerken nicht nur unmittelbar betriebswirtschaftlich verrechenbare Erträge, sondern auch ‚soziale Erträge‘ (multithematische Motivation). Erhofft wird beispielsweise eine gegenseitige Unterstützung in Zielen der Personalentwicklung, der menschengerechten Arbeitsgestaltung, der demokratischen Führung oder der Stabilisierung des Familienlebens der Beschäftigten, auch um dieser Ziele selbst willen. Langfristig soll der eigene Ertrag zwar in irgendeiner Form nützlich sein, jedoch wird keine eindimensionale (z. B. monetäre) Aufrechnung angezielt.

Form III: Die *mutualistisch-prosoziale Orientierung*. Neben sozialen Erträgen wie den bereits skizzierten versprechen sich Unternehmensrepräsentanten mit

mutualistisch-prosozialer Orientierung von einem interorganisationalen Netzwerk zusätzlich, dass dieses ihr wertgeleitetes Anliegen unterstützt, gemeinsam mit Kooperationspartnern Produkte bzw. Produktionsprozesse sozial- bzw. umweltgerechter zu gestalten bzw. zum Erhalt regionalwirtschaftlicher und soziokultureller Strukturen beizutragen. Bei diesen Unternehmensvertretern steht die Hoffnung im Vordergrund, dass ein Netzwerk langfristig eine Unterstützung auf Gegenseitigkeit weit über die konkreten Interaktionen hinaus gewährleistet. Sie erhoffen sich Synergieeffekte viel stärker aus dem systemischen Charakter der Zusammenarbeit als aus bilateraler Kooperation. Entsprechend wird keine gegenseitige Aufrechenbarkeit der jeweiligen Beiträge gefordert. Der Begriff ‚Mutualismus‘ lehnt sich an das vom Pionier des sozialen Unternehmertums, Robert Owen (1988; Original: 1827) formulierte genossenschaftliche Prinzip der systemischen, gegenseitigen Hilfe an.

Nachfolgend wird dargestellt, inwieweit sich unterschiedliche Ausprägungen der jeweiligen allgemeinen Merkmale sozialer Handlungsorientierungen in den empirischen Daten, d. h. in den Äußerungen der befragten Unternehmensrepräsentanten, widerspiegeln. Tabelle 1 gibt die Ergebnisse zunächst im Überblick wieder. In Tabelle 1 wird pro allgemeinem Merkmal (Zeilen) und interviewtem Unternehmensrepräsentanten (Spalten) in den Tabellenzellen jeweils diejenige formenspezifische Ausprägung eines Merkmals angegeben, der sich die kategorisierten Äußerungen (d. h. die einschlägigen Fundstellen) im Interview ganz überwiegend zuordnen ließen. War eine solche konsistente Zuordnung der Fundstellen zu genau einer Ausprägung pro allgemeinem Merkmal nicht möglich, so werden zwei (bzw. selten mehrere) formenspezifische Ausprägungen angegeben, auf die sich die entsprechenden Äußerungen des Befragten verteilen. Formenspezifische Ausprägungen, welche eingeklammert sind, bedeuten, dass sich nur eine geringe Anzahl von Äußerungen auf die entsprechende Merkmalsausprägung bezieht. Werden zwei durch Schrägstrich getrennte formenspezifische Ausprägungen sozialer Handlungsorientierungen in derselben Tabellen-

zelle vermerkt, so entfielen auf sie ungefähr gleich viele Äußerungen desselben Interviewten. In diesen Fällen war eine konsistente Zuordnung der auf eine jeweilige allgemeine Kategorie entfallenden Fundstellen zu nur *einer* Form sozialer Handlungsorientierungen nicht möglich.

Wie die in Tabelle 2 angegebenen Häufigkeiten belegen, gelang eine Bestimmung der formenspezifischen Ausprägung für die ganz überwiegende Anzahl, nämlich für 342 von 393 Fundstellen. Der Blick auf die Detailauswertung in Tabelle 2 bestätigt den aus Tabelle 1 ersichtlichen Trend, dass fünf allgemeine Merkmale sozialer Handlungsorientierungen häufig durch empirische Fundstellen, d. h. Äußerungen repräsentiert waren. Im Vordergrund stehen dabei die Merkmale „Inter-Kooperations-Orientierung“ (128 Fundstellen), die „Rücksichtnahme auf sozio-ökonomische Kriterien“ (87 Fundstellen), die Thematisierung von „Ver-/Misstrauen“ (56 Fundstellen), die Haltung gegenüber einem eigenen „Ressourcenbeitrag“ (49 Fundstellen) sowie die Orientierung gegenüber „Konkurrenz“ (36 Fundstellen). Zwei weitere Merkmale, nämlich die Bereitschaft zur „Rekonstruktion der sozialen Handlungsmotive und -situation“ des jeweiligen Kooperationspartners (17 Fundstellen) sowie die „Netzwerk-Evaluationsperspektive“ (18 Fundstellen) der Akteure waren in geringerem, jedoch relevantem Ausmaß vertreten. Die Befunde belegen somit ein starkes Interesse der einbezogenen Unternehmensrepräsentanten an Fragen der interorganisationalen Kooperation. Insgesamt gesehen unterstützen die Ergebnisse zur Leitfrage 1 somit die Kategorisierung von sieben allgemeinen Merkmalen sowie von vier verschiedenen Formen zur Beschreibung des psychologischen Konstrukts „Soziale Handlungsorientierung“, wobei die Fundstellen allerdings eine ziemlich ungleiche Häufigkeitsverteilung aufweisen.

Indizien für eine *Perspektivenübernahme höheren Niveaus* finden sich ebenfalls - erstaunlicherweise - häufig. Die Ausprägung von 33 der 87 Fundstellen, die als zum Merkmal „Rücksichtnahme auf sozio-ökonomische Kriterien“ gehörig kategorisiert wurden und auf Repräsentanten von fünf Un-



**Tabelle 1:** Ausprägung der sozialen Handlungsorientierungen von potentiellen Akteuren eines interorganisationalen Netzwerks

**Table 1:** Synopsis: Characteristics of social action orientations of potential actors of an inter-organizational network

**Tableau 1:** Résumé: Phénomènes d'orientations d'acte sociales des actants potentiels dans un réseau inter-organisationnel

Repräsentanten aus Unternehmen Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Allgemeines Merkmal / Kategorie der sozialen Handlungsorientierung													
Motiv-/Situationsrekonstruktion	-	(II b) III	-	(II a)	II b	(II b)	-	II a (-III)	-	-	-	II b	(I)
Rücksicht auf sozioökonomische Kriterien	II a	III	III	(I-) II a	(II a)	(II b-) III	(I-/II a)	II b/ III	II b	II b	-	III	II a
Inter-Kooperationsorientierung	II b	II b/ III	I/ III	II a	II a	(II a-) III	II a	II a	(II a-) II b	II a	(II a)	II b	(I-) II a
Konkurrenzorientierung	II a	II b/ III	-	-	II b	-	II a	II b	-	(II a/ II b)	II b	III	II a/ II b
Ressourcenbeitragsbereitschaft	(II a/b)	(II a/b) III	I/ III	II a/b	II a/b	III	II a/b	II a/b	(II a/b)	II a/b	II a/b	II a/b	II a/b
Vertrauens-/Misstrauensbasis	II a/ II b	-	I/ II a	(II a/ II b)	(II a) II b	II b	II b	II a	II a	II a	II b	-	II b
NW-Evaluationsperspektive	-	-	-	-	II b	-	II a	II a	(III)	-	-	II b	(II a)
Zusammenfassende Zuordnung zu einem Typ der sozialen Handlungsorientierung	II a/ II b	II b/III	I/III	II a	II a/ II b	(II b-) III	II a (-II b)	II a/ II b (-III)	(II a-) II b	II a/ II b	II b	II b/III	II a/ II b

**Erläuterungen:**

- I: zur jeweiligen Kategorie gehörende Fundstellen verweisen auf eine egozentrisch-utilitaristische Handlungsorientierung.
- II a: zur jeweiligen Kategorie gehörende Fundstellen verweisen auf eine betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung.
- II b: zur jeweiligen Kategorie gehörende Fundstellen verweisen auf eine sozial geprägte Austauschorientierung.
- III: zur jeweiligen Kategorie gehörende Fundstellen verweisen auf eine mutualistisch-prosoziale Handlungsorientierung.

ternehmen entfallen, weist auf eine prosozial-mutualistische Orientierung (Form III) hin. Beispiele bilden Interview-Aussagen mit folgenden Inhalten:

- Bereitschaft, wirtschaftliche Verluste in Kauf zu nehmen durch Einsatz umweltfreundlicher Produktionsverfahren, Konzentration auf lokale oder regionale Märkte sowie Verzicht auf branchenübliches Lohndumping;
- Sicherung von Arbeitsplätzen durch Umverteilung der vorhandenen Auftragsmenge auf alle Beschäftigten bei Arbeitszeitverkürzung mit Einkommenseinbußen;

- Verschenken von Produktionsmitteln an „Konkurrenzfirmen“ mit ähnlichen Unternehmenszielen;
- Berücksichtigung gesellschaftspolitischer Ziele (z. B. Engagement für Antirassismus bzw. Integration) in der Außendarstellung, auch wenn hierdurch Kunden abgeschreckt werden;
- Interesse an Zusammenarbeit mit umweltpolitisch ähnlich gesinnten Unternehmen, um freiwilligerweise ein Umweltmanagementsystem aufzubauen bzw., um mächtige Rohmaterialzulieferer zu umweltpolitisch motivierten Zugeständnissen zu bewegen;

- Bereitschaft, auch betriebswirtschaftlich und vermarktungsrelevantes Wissen zugunsten des Umweltschutzes an andere Mitgliedsunternehmen eines Ideenaustauschnetzwerks weiterzugeben;
- betriebliche Abwehr von als ethisch verwerflich empfundenen Schulungsangeboten, die eine Vermittlung von aggressivem Marketing und radikalem Konkurrenzverhalten anzielen.

Als charakteristisch kann die folgende Aussage gelten: „Wenn ich das jetzt vergleiche mit dem Lebensmittelsektor, wo ein Coop oder die Migros [Genos-

senschaft] jetzt wirklich ökologische Produkte im Großen vertreibt [...] und das einer breiten Gesellschaftsschicht zugänglich zu machen – das finde ich eben gut. Die Pioniere mag dies teilweise beißen – das ist aber immer so, dass diese häufig über die Klinge springen. Ich denke, man darf aber nicht an den Pionieren hängen bleiben, wenn es um etwas Größeres geht“ (Unternehmen Nr.6, ökologisch orientierter, selbstverwalteter Handwerksbetrieb)

Gemäß *Leitfrage 2* wird betrachtet, inwieweit die Ausprägungen der allgemeinen Merkmale der sozialen Handlungsorientierung ein *konsistentes* Muster für jeden Interviewten (bzw. für jede Kleingruppe Interviewter) aufweisen. Träfe dies zu, würden hierdurch unterschiedliche Typen der Handlungsorientierung - im Sinne des traitistischen Ansatzes der Persönlichkeitspsychologie - konstituiert. Man könnte dann annehmen, dass soziale Handlungsorientierungen jeweils weitgehend situationsunabhängig als stabile intrapersonelle Muster in Erscheinung treten.

Bereits aus der zusammenfassenden Zuordnung in der unteren Zeile von Tabelle 1 wird deutlich - und die detaillierte Auflistung in Tabelle 2 belegt dies ebenfalls - dass die Äußerungen der Mehrzahl der Interviewten, nämlich der Repräsentanten aus acht von insgesamt 13 Unternehmen, kein einheitliches Muster bilden, welches jeweils einer ganz bestimmten Form (d. h. einem „Typ“) konsistent zugeordnet werden könnte. Eine (weitgehende) Konsistenz der sozialen Handlungsorientierungen trifft hingegen für die Repräsentanten von *fünf Unternehmen* zu (Nr. 4, 6, 7, 9 sowie 11). Die Interview-Fundstellen von vier Unternehmensrepräsentanten (Unternehmen Nr. 1, 5, 10, 13) verteilen sich auf Form *IIa* (betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung) und gleichzeitig auf die benachbarte Form *IIb* (sozial geprägte Austauschorientierung). Die Äußerungen der Repräsentanten von zwei weiteren Unternehmen (Nr. 2 sowie Nr. 12) verteilen sich gleichmäßig auf Form *IIb* und Form *III* (mutualistisch-prosoziale Orientierung). Die Äußerungen von zwei Unternehmensrepräsentanten (Unternehmen Nr. 3 sowie Nr. 8) streuen dagegen stär-

ker hinsichtlich der zugehörigen Form. Dabei fällt auf, dass die empirischen Inkonsistenzen vorwiegend darauf zurückzuführen sind, dass die Indikatoren für die jeweiligen formenspezifischen Ausprägungen intraindividuell häufig *zwischen* den verschiedenen Merkmalen - und nicht so sehr innerhalb einer Kategorie - streuen. Schließlich fällt auch auf: Keiner der Unternehmensrepräsentanten vertrat Standpunkte, welche durchgängig der Form der „egozentrisch-utilitaristischen Handlungsorientierung“ zuordenbar wären.

Insgesamt ergibt sich auf *Leitfrage 2* der Inhaltsanalyse keine eindeutige Antwort. Die Annahme einer durchgängigen Konsistenz der sozialen Handlungsorientierungen gegenüber Kooperation in Netzwerken wird durch die Befunde eher infrage gestellt.

#### 4 Diskussion

Vor dem Hintergrund der untersuchten Stichprobe erscheint das Differenzierungspotential der vorgeschlagenen Typisierung sozialer Handlungsorientierungen als vorhanden, aber begrenzt: Zwar legte die typisierende Strukturierung eine Aufteilung des ursprünglichen Typs II in zwei verschiedene Varianten der Austauschorientierung nahe, jedoch findet sich bei keinem der Interviewten eine durchgängige „egozentrisch-utilitaristische Handlungsorientierung“ (Form I). Hieraus sollte nicht unbedingt auf deren Irrelevanz geschlossen werden, immerhin sind 20 Fundstellen aus fünf Interviews belegt. Unser *Untersuchungsdesign* könnte dafür verantwortlich sein. Per definitionem ist für die egozentrisch-utilitaristische Orientierung charakteristisch, dass deren Träger aus einer Perspektive der Eigennutzenmaximierung dazu tendieren, die Kooperation in interorganisationalen Netzwerken entweder kurzfristig für ihre Zwecke zu instrumentalisieren oder aber die Mitarbeit in solchen Netzwerken abzulehnen. Im zuletzt genannten Fall gelangten sie gar nicht in die Untersuchungstichprobe. Im ersten Falle würde es einer solchen vorhandenen Orientierung taktisch zuwiderlaufen, die Absicht, das Netzwerk auszubeuten, offenzulegen. Dass die ego-

zentrisch-utilitaristische Handlungsorientierung in anderen Organisationskontexten empirisch mitunter vorkommt belegen z. B. einige der von Neuberger (1995) sehr umfassend zusammengestellten mikropolitischen Taktiken, deren Einsatz von manchen Führungskräften befürwortet (bzw. praktiziert) wird.

Wenden wir uns nun dem Phänomen der teilweisen intraindividuellen Inkonsistenz von formenkennzeichnenden Ausprägungen der allgemeinen Merkmale der sozialen Handlungsorientierung zu. Zunächst zeigt sich, dass diese Inkonsistenz eine begrenzte ist: Die Interview-Äußerungen der Repräsentanten von sechs der 13 einbezogenen Unternehmen verteilen sich jeweils hauptsächlich auf zwei „benachbarte“, d. h. inhaltlich verwandte Formen der sozialen Handlungsorientierung. In fünf Fällen beziehen sich die Fundstellen weitgehend konsistent auf eine einzige Form. Im folgenden werden drei konzeptuelle Argumente diskutiert, welche die ursprüngliche Vorstellung infrage stellen, dass soziale Handlungsorientierungen gegenüber interorganisationaler Kooperation sich immer konsistent in den Äußerungen von Akteuren niederschlagen würden.

Zum ersten ist davon auszugehen, dass Handlungsbereitschaften solcher Akteure in einem *Zweck-Mittelverhältnis* zueinander stehen können. Im Kontext einer Konkurrenzwirtschaft ist es unwahrscheinlich, dass Wirtschaftsakteure *ausschließlich* sozial-austauschorientiert oder mutualistisch-prosozial handeln bzw. ausschließlich entsprechende Haltungen äußern. Die Orientierung, sich mitunter Vorteile auf *Kosten anderer Unternehmen zu verschaffen* (Form I) bzw. die *Rentabilität* der geleisteten Aufwände im Auge zu behalten (Form *IIa*), kann auch für prosozial-mutualistisch Orientierte ein durch das Wirtschaftssystem auferlegtes *Mittel* sein, um gesellschaftspolitisch akzentuierte Unternehmenszwecke, wie z. B. die Arbeitsplatzsicherung, die Verbreitung von menschengerechter Arbeitsgestaltung und wirtschaftsdemokratischen Prinzipien oder die Entwicklung von umweltfreundlichen Produkten und Konsumweisen aufrecht erhalten zu können. Dies wurde in vielen Äußerungen der Repräsentanten zweier demokratischer

Codes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Insgesamt
Inter-Kooperations-Orientierung	11	12	8	13	7	10	9	12	14	6	5	5	16	128
Inter-Kooperations-Orientierung: I	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7
Bezug auf I	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Inter-Kooperations-Orientierung: IIa	1	0	0	11	3	1	8	9	3	5	2	0	10	53
Bezug auf IIa	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	5
Inter-Kooperations-Orientierung: IIb	7	4	0	0	0	1	1	1	7	1	0	3	0	25
Bezug auf IIb	3	2	0	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	10
Inter-Kooperations-Orientierung: III	0	5	2	0	0	4	0	0	0	0	1	1	0	13
Bezug auf III	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
Konkurrenzorientierung	7	5	1	2	3	1	3	2	1	2	3	2	4	36
Konkurrenzorientierung: I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bezug auf I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konkurrenzorientierung: IIa	4	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	8
Bezug auf IIa	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Konkurrenzorientierung: IIb	1	1	0	0	1	0	1	2	0	1	2	0	1	10
Bezug auf IIb	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Konkurrenzorientierung: III	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4
Bezug auf III	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Motiv-/Situations-Rekonstruktion	0	3	0	1	2	1	0	4	0	0	0	5	1	17
Motiv-/Situations-Rekonstruktion: I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Motiv-/Situations-Rekonstruktion: IIa	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3
Motiv-/Situations-Rekonstruktion: IIb	0	1	0	0	2	1	0	1	0	0	0	3	0	8
Motiv-/Situations-Rekonstruktion: III	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	4
NW-/Evaluationsperspektive	0	2	1	1	3	1	3	3	1	0	0	2	1	18
NW-Evaluationsperspektive: I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NW-Evaluationsperspektive: IIa	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	5
NW-Evaluationsperspektive: IIb	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	0	2	0	7
NW-Evaluationsperspektive: III	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Ressourcenbeitrag	1	8	4	6	2	4	3	2	1	2	8	4	4	49
Ressourcenbeitrag: I	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Bezug auf I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ressourcenbeitrag: IIa/b	1	2	0	6	2	0	1	2	1	1	6	2	3	27
Bezug auf IIa/IIb	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	2	1	1	8
Ressourcenbeitrag: III	0	4	2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	9
Bezug auf III	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
Rücksicht auf sozio-ökonomische Kriterien	7	21	3	10	2	11	2	12	6	7	1	2	3	87
Rücksicht auf sozio-ökonomische Kriterien: I	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Bezug auf I	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Rücksicht auf sozio-ökonomische Kriterien: IIa	3	0	0	4	1	0	1	0	1	0	0	0	2	12
Bezug auf IIa	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
Rücksicht auf sozio-ökonomische Kriterien: IIb	1	1	0	0	0	3	0	4	4	5	0	0	0	18
Bezug auf IIb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Rücksicht auf sozio-ökonomische Kriterien: III	0	10	2	0	0	7	0	5	0	0	0	1	0	25
Bezug auf III	0	4	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	8
Ver-/Misstrauensbasis	5	1	7	2	8	4	3	8	2	2	3	4	7	56
Ver-/Misstrauensbasis: I	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Bezug auf I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ver-/Misstrauensbasis: IIa	2	0	2	1	2	0	0	6	1	2	0	0	1	17
Bezug auf IIa	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Ver-/Misstrauensbasis: IIb	3	0	0	1	4	2	1	1	0	0	1	0	2	15
Bezug auf IIb	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	6
Ver-/Misstrauensbasis: III	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bezug auf III	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fundstellen insgesamt	31	52	24	35	27	32	23	44	26	19	20	24	36	393
davon typenspezifisch zuordenbar	31	42	21	30	22	30	22	38	23	18	15	19	31	342

**Tabelle 2:**  
Detailergebnisse der  
Inhaltsanalyse

**Table 2:**  
Detailed results of the  
content Analysis

**Tableau 2:**  
Résultats détaillés de  
l'analyse de contenu

Genossenschaftsunternehmen (Nr. 2 und Nr. 6) deutlich. Aber auch das Geschäftsleitungsmitglied eines anderen Unternehmens (Nr. 8), welches sich durch Indikatoren sozial verantwortlichen Handelns gegenüber Belegschaft und Umwelt auszeichnet, bringt die Zweck-Mittel-Relation und auferlegte Restriktionen, sozial zu handeln, zum

Ausdruck: „Alles was ich im Haus mache, ist für den Kunden ein Grund, die Ware bei mir zu kaufen und nicht bei einem anderen. Und wenn ich keinen Vorsprung mehr habe, dann sind die 150 Leute, wo dahinten jetzt im Moment am schaffen sind, brotlos. [...] Sie hat ja keine Geduld mehr, mit nichts mehr, die Volkswirtschaft, mit nichts mehr. Der

Mitarbeiter wird absolut zu Ware degradiert. Man ist ja gezwungen... Ein Mitarbeiter, wo nicht mehr voll die Leistung bringt, den muss man auswechseln. [...] Und wir sind der Meinung, dass ein Mitarbeiter, dass jede Firma noch einen Sozialcharakter soll haben. Und dass jede Firma in der Größe, wie wir sind, so vier, fünf Sozialfälle ver-

trägt. Die machen ihre Sache gut, aber sie sind nur bescheiden einsetzbar. Aber das Land braucht es."

Ein zweites Argument gegen die Annahme, dass Akteure in interorganisationalen Netzwerken durchgehend konsistente Orientierungen aufweisen müssten, bildet die *Kontextabhängigkeit* (incl. der Gegenstandsbezug) sozialer Handlungsorientierungen. Nachdem sich nach Durchführung der ersten Auswertung die beschriebenen teilweisen Inkonsistenzen ergeben hatten, wurde in einem zweiten Durchgang der spezielle Kontext für jede Fundstelle - soweit ersichtlich - erschlossen. Bei der Durchsicht der Fundstellen erwiesen sich jedoch zusätzlich zum Interview-Fokus (Netzwerk für Ideentausch) acht Kontextbezüge als Erfahrungshintergrund, auf dem bestimmte Äußerungen interpretiert werden können: Frühere Mitarbeit in einem Netzwerk, Praktiken des Personalwesens, betriebliche Probleme, Zukunftsvisionen, gegenwärtige interorganisationale Kooperation außerhalb des Netzwerks für Ideentausch, Aktivitäten des zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustauschs, volkswirtschaftliche Belange sowie internationaler Handel. Dabei zeigte sich, dass, je nach angesprochenem Kontext, teilweise vom selben Unternehmensrepräsentanten eine unterschiedliche Haltung zur interorganisationalen Kooperation eingenommen wurde. Die Mehrzahl der empirisch aufgefundenen Inkonsistenzen sind auf den spezifischen Kontext, welchem diese Äußerungen gelten, zurückzuführen. In extremer Form trifft dies für die Äußerungen des Repräsentanten von Unternehmen Nr. 3 zu. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, vertritt er gegenüber dem Sonet-Netzwerk eine egozentrisch-utilitaristische Orientierung (Form I; siehe die Ausprägung der Kategorien „Inter-Kooperationsorientierung“, „Ressourcenbeitragsbereitschaft“ sowie „Ver-/Miss-trauensbasis“). Auf der anderen Seite finden sich im selben Interview deutliche Belege für eine mutualistisch-prosoziale Grundhaltung. Diese existiert jedoch nicht gegenüber dem Sonet-Netzwerk für Ideentausch, sondern gegenüber einem austauschorientierten, regionalen KMU-Netzwerk, welches der Interviewte selbst mit aufgebaut hat (siehe die Ausprägung der

Kategorien „Inter-Kooperationsorientierung“, „Ressourcenbeitragsbereitschaft“ sowie „Rücksichtnahme auf sozioökonomische Belange“).

Der dritte Einwand gegen das Postulat einer strikten intraindividuellen Konsistenz der sozialen Handlungsorientierung besteht darin, dass Handlungsorientierungen mitunter situativ aus nicht verarbeiteten *widersprüchlichen Handlungssituationen* resultieren können. In diesem Fall kann eine Handlungsorientierung überhaupt nicht konsistent sein. Ein Beispiel hierfür verkörpert die Repräsentantin von Unternehmen Nr. 1. Sie vertritt gegenüber dem Ideentausch-Netzwerk Sonet eine soziale Austauschorientierung (Form IIb; siehe Kategorie „Inter-Kooperationsorientierung“) und verspricht sich beispielsweise interorganisationales Lernen hinsichtlich der Organisations- und Personalentwicklung. Weiterhin sieht sie den Aufbau interorganisationaler sozialer Beziehungen im Rahmen von Erfahrungszirkeln als Bereicherung an sich an: „Also für mich wäre es viel reizvoller mit den Leuten zusammenzukommen. In einem Dialogforum, in einem Kompetenzforum wirklich Partner zu finden, an Problemstellungen zu arbeiten. [...] Ich finde den Gedanken, Firmen zusammenzubringen, miteinander zu arbeiten, miteinander zu lernen - finde ich sehr interessant. Ich denke, dass es das braucht. Die meisten Firmen sind dazu auch bereit, dass man sich gegenseitig einlädt, dass man Wissen weitergibt“. Andererseits lehnt sie, wohl auch vor dem Hintergrund des harten Konkurrenzkampfes innerhalb der Branche, jegliche Zusammenarbeit mit den Hauptkonkurrenten im Rahmen eines Ideentausch-Netzwerks strikt ab. Das Merkmal „Konkurrenzorientierung“ weist eine für die betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung (Form IIa) charakteristische Ausprägung auf: „Man müsste einfach ein bisschen anpassen, denn das ist vermutlich bei allen Firmen der kritische Punkt. Sie versuchen ja, keine Informationen an die Konkurrenz zu geben - im Gegenteil! Meistens haben wir das Problem, dass wir mehr übergeben, als wir eigentlich sollten und so kommt es, dass man da Bedenken hat, wenn man das öffnet. Oder dass man sich auf einer Ebene bewegt, die nicht wirklich interessant ist, weil es sollten ja die interessanten

Sachen reinkommen und nicht die kleinen“.

Die behandelten Argumente, weshalb in vielen Fällen weder mit einer konsistenten, noch mit einer völlig unregelmäßigen intraindividuellen Ausprägung von sozialen Handlungsorientierungen zu rechnen ist, konvergieren mit Argumenten, wie sie von Damon (1984) gegenüber einem verwandten Gegenstand, nämlich den von Kohlberg postulierten Strukturniveaus der kognitiv-moralischen Urteilskompetenz, angeführt werden. Demgegenüber verteilen sich in den schon behandelten empirischen Untersuchungen zur kognitiv-moralischen Urteilskompetenz von Arbeitnehmern (Hoff et al. 1991; Lempert & Corsten 1997) die Äußerungen vieler Interview-Partner ähnlich wie in unserem Falle auf zwei angrenzende, verwandte Stufen des moralischen Urteilens.

Die abschließende Bewertung ist daran zu relativieren, dass die hier vorgelegte Untersuchung explorativen Charakter trägt und ihr Stichprobenumfang klein ist. Vor diesem Hintergrund sehen wir begrenzte Unterstützung für die Hypothese, dass relativ überdauernde intraindividuelle Muster der sozialen Handlungsorientierung existieren. Diese scheinen allerdings in Abhängigkeit von inter- und intraorganisationalen Kontexten zu variieren. Weiterhin stützen die Untersuchungsergebnisse die Hypothese, dass nicht bei allen potentiellen Akteuren einer interorganisationalen Kooperation der ökonomische Eigennutzen in deren Verbalisierungen als primäres soziales Motiv dominiert. Vielmehr vertreten einige Geschäfts- und Stabsleitungsangehörige auch Handlungsbereitschaften der Form IIb bzw. III, die sich nicht auf ein klassisches Rational Choice-/Homo-Oeconomicus-Modell der sozialen Motivation reduzieren lassen. Dieses Phänomen äußerte sich auch bei vielen anderen Zielgruppen (Etzioni 1994). Dabei finden sich auch Anzeichen für eine Perspektivenübernahme höheren Niveaus als einer wichtigen Komponente moralischer Urteilskompetenz im Sinne von Habermas (1983) und Kohlberg (1996). Manche Geschäftsleitungsmitglieder und Stabsleitungen beziehen sozioökonomische Belange nachdrücklich und unter Nennung von klaren Beispielen

len beim Abwägen einer Mitarbeit in Netzwerken ein. Insofern wäre es ratsam, künftig demjenigen bürgerschaftlichen Verhalten in Organisationen Beachtung zu schenken, welches bislang in Forschungen zum Organizational Citizenship Behavior vernachlässigt wurde (siehe Organ & Paine 1999).

## Literatur

- Beddies, A.:** Beratung im Betrieb zwischen kommunikativem und strategischem Handeln. Berlin: Mensch & Buch 1999
- Bortz, J. & N. Döring:** Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler (2. Aufl.). Berlin: Springer 1995
- Büssing, A. & Moranz, C.:** Initiales Vertrauen in virtualisierten Geschäftsbeziehungen. In Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 47, S.95-103 2003
- Damon, W.:** Struktur, Veränderlichkeit und Prozeß in der sozial-kognitiven Entwicklung des Kindes. In W. Edelstein & J. Habermas (Hrsg.): Soziale Interaktion und soziales Verstehen. S.63-112. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1984
- Eisenberg, N.:** The development of prosocial values. In N. Eisenberg, J. Reykowski & E. Staub (Eds.): Social and Moral Values. pp.87-103. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum 1989
- Endres, E.:** Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In J. Howaldt, R. Kopp & P. Flocken (Hrsg.): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. S.103-117. Wiesbaden: Gabler 2001
- Endres, E. & Wehner, T. (Hrsg.):** Zwischenbetriebliche Kooperation. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1996
- Etzioni, A.:** Jenseits des Egoismus-Prinzips. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.:** Die Zukunft der Arbeit erforschen – ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. Dortmund: GfA-Verlag 2000
- Geulen, D.:** Das vergesellschaftete Subjekt. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1977
- Geulen, D.:** Soziales Handeln und Perspektivenübernahme. In D. Geulen (Hrsg.): Perspektivenübernahme und soziales Handeln. S.24-72. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1982
- Habermas, J.:** Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. In J. Habermas, Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. S.127-206. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1983
- Hoff, E., Lempert, W. & Lappe, L.:** Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien. Bern: Huber 1991
- Howaldt, J.:** Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionales Innovationsarrangement - Thesen aus dem Projekt „Erfolgreich im Verbund“ zur Projekttagung. In J. Howaldt, R. Kopp & P. Flocken (Hrsg.): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. S.21-27. Wiesbaden: Gabler 2001
- Kohlberg, L.:** Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1996
- Lamnek, S.:** Qualitative Sozialforschung (2 Bde.) (3. Aufl.). Weinheim: Beltz 1995
- Lempert, W. & Corsten, M.:** Soziale Bedingungen der Entwicklung moralischer Orientierungen im Beruf. In Zeitschrift für Erziehungssoziologie und Sozialisationsforschung, Nr. 17, S.339-355 1997
- Mayring, P.:** Qualitative Inhaltsanalyse (6. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag 1997
- Merton, R.K. & Kendall, P.L.:** Das fokussierte Interview. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. S.171-204. Stuttgart: Klett-Cotta 1979
- Muhr, T.:** ATLAS/ti Version 3.0. Berlin: Scientific Software Development 1997
- Neuberger, O.:** Mikropolitik. Stuttgart: Enke 1995
- Organ, D. W. & Paine, J.B.:** A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol.14, pp.337-368. Chichester: Wiley 1999
- Owen, R.:** Das soziale System. Leipzig: Reclam 1988
- Pohlmann, M.:** Antagonistische Kooperationen und distributive Macht - Anmerkungen zur Produktion in Netzwerken. In Soziale Welt, Nr. 47, S.44-67 1996
- Quaas, W.:** Arbeit neu entdecken und Arbeit neu bewerten – eine zentrale Zukunftsaufgabe der Arbeitswissenschaft. In Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 54, S.220-233 2000
- Reichwald, R., Möslein, K., Sachembacher, H. & Englberger, H.:** Telearbeit und Telekooperation: Bedingungen und Strategien erfolgreicher Realisierung. In Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr.51, S.204-213 1997
- Selman, R.:** Interpersonale Verhandlungen. In W. Edelstein & J. Habermas (Hrsg.): Soziale Interaktion und soziales Verstehen. S.113-166. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1984
- Sydow, J.:** Das Management von Netzwerken – Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen (2. Aufl.). S.293-339. Wiesbaden: Gabler 2001
- Ulich, E.:** Arbeitspsychologie (5. überarb. u. erweiter. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel/Zürich: vdf Hochschulverlag 2001
- Volpert, W.:** Wie wir handeln - was wir können (2. überarb. u. aktualis. Aufl.). Sottrum: Artefact 1999
- Weber, W.G.:** Analyse von Gruppenarbeit - Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Huber, Bern 1997
- Weber, W.G.:** Kooperation in Organisationen unter arbeits- und sozialpsychologischen Gesichtspunkten: vom individual-utilitaristischen zum prosozialem Handeln? In E. Spieß & F. W. Nerding (Hrsg.): Kooperation in Unternehmen. S.33-60. München: Hampp 1998
- Weber, W.G. & Wehner, T.:** Soziale Handlungsorientierungen im interorganisationalen Ideenmanagement: Eine Chance für KMU? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Komplexe Arbeitssysteme - Herausforderung für Analyse und Gestaltung. S.459-461. Dortmund: GfA-Press 2000
- Wehner, T., Ostendorp, C., Weber, W. G. & Vollmer, A.:** Ein sozial orientiertes, organisationsübergreifendes Ideen-Netzwerk (SoN@). In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Arbeitsgestaltung, Flexibilisierung, Kompetenzentwicklung. S.311-314. Dortmund: GfA-Press 2001

**Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E.:** Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit - Theorie und Empirie eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. S.39-58. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1996

**Wojda, F. & Waldner, B.:** Neue Formen der Arbeit und Arbeitsorganisationen. In F. Wojda (Hrsg.): Innovative Innovations-

formen. S.13-58. Stuttgart: Schäffer-Pöschel 2000

**Zink, K.J. & Brandstätt, T.:** Förderung der Arbeitssicherheit mit Kleingruppen. In K.J. Zink (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit. S.271-291. Neuwied: Luchterhand 1995

**Zimolong, B. (Hrsg.):** Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Wiesbaden: Gabler 2001

**Anschrift der Verfasser**  
**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber**  
 Institut für Psychologie  
 Leopold-Franzens-Universität Innsbruck  
 Innrain 52  
 A-6020 Innsbruck  
**Dipl.-Psych. Carsten Ostendorp,**  
**Univ.-Prof. Dr. Theo Wehner**  
 Institut für Arbeitspsychologie  
 ETH Zürich  
 ETH-Zentrum  
 CH-8092 Zürich

**Anhang. Vier Formen der Sozialen Handlungsorientierung**

	<b>Ausprägungen (Äußerungen, z.B. verbalisierte Beispiele, Einstellungen) im Interview- Material:</b>			
<b>Kategorien:</b>	<b>I. Egozentrisch-utilitaristische Orientierung</b>	<b>IIa. Betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung</b>	<b>IIb. Sozial geprägte Austauschorientierung</b>	<b>III. Mutualistisch-prosoziale Orientierung</b>
a) soziale Perspektivenübernahme und -koordination [Perspektiveneinnahme]	egozentristische und antagonistische Perspektiveneinnahme: Gleichsetzung von "Objektivität" mit der Eigenperspektive	eigennützige Perspektiveneinnahme (am individuellen Ertrag), daneben bezugsgruppenbezogene Perspektivenübernahme bzw. -koordination (bestimmte ökonomisch / strategisch nützliche Netzwerkpartner)	eigennützige Perspektiveneinnahme, daneben bezugsgruppenbezogene Perspektivenübernahme bzw. -koordination (bestimmte verschiedenartige, nicht nur ökonomisch / strategisch nützliche Netzwerkpartner)	netzwerks- bzw. netzwerksübergreifende (gemeinwesenbezogene) Perspektiveneinnahme höherer Ordnung; Bereitschaft, "Objektivität" als veränderliche, interessens- bzw. wertorientierte soziale Konstruktion anzusehen
[Reziprozitätswahrnehmung]	geringe Wahrnehmung bzw. Ablehnung der Reziprozität oder systemischen Einbindung des Handelns (Negativbeispiele)	Wahrnehmung der Reziprozität des Handelns bei wechselseitiger Abhängigkeit	Wahrnehmung der Reziprozität des Handelns bei wechselseitiger Abhängigkeit	Wahrnehmung der systemischen Einbindung des Handelns
MOTIV-/SITUATIONS-REKONSTRUKTION	wenig Bereitschaft zur Rekonstruktion der sozialen Handlungsmotive und -situation von Kooperanden (Negativbeispiele)	geäußerte Bereitschaft zur reziproken Rekonstruktion sozialer Handlungsmotive und -situation von Kooperanden aus der Perspektive vorwiegend eigener betriebswirtschaftlicher Unternehmensziele	geäußerte Bereitschaft zur reziproken Rekonstruktion der sozialen, auch konträren Handlungsmotive und -situation von Kooperanden, auch aus Perspektive des Gegenübers, zum Nutzen heterogener Unternehmensziele (z.B. Geschäftssituation, Erfahrungsaustausch, soziale Rücksichtnahme, Tradition)	wie IIb, zusätzlich tendenzielle Perspektivenverschränkung: Bereitschaft zur prinzipiengeleiteten, gemeinsamen Rekonstruktion der gegenseitigen sozialen Handlungsmotive und -situation; z.T. Verständnis auch entgegen dem eigenen betriebswirtschaftlichen Interesse; gemeinsame Problemlöseperspektive
FEHLERTOLERANZ*	geringe Fehlertoleranz gegenüber Kooperanden und intransparenten Beiträgen bzw. Strukturen (Negativbeispiele)	Fehlertoleranz gegenüber als "lernfähig" eingeschätzten Kooperanden	Fehlertoleranz gegenüber als "lernfähig" eingeschätzten Kooperanden begrenzte Toleranz gegenüber intransparenten Beiträgen, Strukturen	eher allgemeine Fehlertoleranz gegenüber Kooperanden (sofern diese nicht aggressiv agieren) Toleranz gegenüber intransparenten Beiträgen
RÜCKSICHTNAHME AUF SOZIOÖKONOMISCHE BELANGE	Unternehmensführungsperspektive: Handlungsergebnisse sind primär instrumentell für den finanziellen bzw. unternehmensstrategischen Ertrag (z.B. die Stärkung der Position); aktive Ausblendung externer und interner sozioökonomischer und ökologischer Belange aus den Handlungsmaximen bzw. Verstöße gegen solche Belange, kaum netzwerks-, gesellschafts- oder weltbezogene Perspektivenübernahme (Benennung von Negativbeispielen)	Unternehmensführungsperspektive: ertragsinstrumentelle Berücksichtigung (vorwiegend extern) auferlegter sozioökonomischer bzw. ökologischer Belange in den Handlungsmaximen (z.B. Rücksicht auf mächtige Kooperanden bzw. auf die öffentliche Meinung; steuerliche Begünstigung) bzw. manipulative Strategien der Personalentwicklung einseitig zugunsten der Effizienz- bzw. Akzeptanzsteigerung	Unternehmensperspektive: neben ertragsinstrumenteller auch mitarbeiterbezogene Berücksichtigung vorwiegend unternehmensinterner sozioökonomischer bzw. ökologischer Belange in den Handlungsmaximen (z.B. Affiliation, Motivierung, Partizipation, organisationale Demokratie, Persönlichkeitsförderung, HdA, umweltverträgliche Produktion, Familienschutz)	gemeinschaftliche Systemperspektive unter Einschluss der Unternehmensinteressen: prinzipiengeleitete Berücksichtigung neben interner auch unternehmensexterner sozioökonomischer bzw. ökologischer Belange in den Handlungsmaximen (z.B. Arbeitsplatzhalt, Integration Leistungsgeminderter, Wirtschaftsdemokratie, Umweltschutz, Armutsbekämpfung); Netzwerks-, volkswirtschaftliche, Gesellschafts- oder Weltorientierung (sozial-/wirtschaftsreformerisch / -ethisch) hat Einfluß auf die betriebswirtschaftlichen Ziele

**Ausprägungen (Äußerungen, z.B. verbalisierte Beispiele, Einstellungen) im Interview- Material:**

Kategorien:	I. Egozentrisch- utilitaristische Orientierung	IIa. Betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung	IIb. Sozial geprägte Aus- tauschorientierung	III. Mutualistisch-prosoziale Orientierung
b) Interaktionsorientierung  [Kooperandenauswahl]  INTER- ORGANISATIONALE KOOPERATIONS- ORIENTIERUNG  [Kooperationsrentabilität]	egoistische Interaktionsorientierung  Kooperandenselektion: eigennutzenorientierte Dominierung oder kurzfristige Instrumentalisierung von Kooperanden und Konkurrenten; Fixierung auf die Maximierung des eigenen Nutzens, wiederkehrende Infragestellung des Netzwerknutzens, Win-or-loose-Haltung bestimmt Kompromisse	selektive interessensgestützte kooperative Orientierung gegenüber Kooperanden  eigennutzenorientierte, reziprozitätsgeleitete Kooperandenselektion; Instrumentalisierung von Kooperanden bei Rücksichtnahme auf deren Toleranzgrenze; begrenzte gegenseitige Optimierung der jeweils individuellen Nutzen i.S. des Tauschhandels (z.B. Verrechnungssystem für Ideen; wechselseitiges Geben und Nehmen) bzw. der punktuellen Zusammenarbeit, Kompromisse durch Aushandlung; Netzwerk als Instrument zur Unterstützung eigener marktstrategischer / -taktischer Ziele im begrenzten Verbund	interessensgestützte kooperative Orientierung gegenüber Kooperanden, auch in Konflikten  reziprozitätsgeleitete Kooperandenselektion; begrenzte gegenseitige Optimierung des fallweise gemeinsamen Nutzens, z.B. Finden und Verfolgen gemeinsamer Ziele bzw. Interessen, Lösung gemeinsamer Probleme, Interesse an gemeinsamen Tätigkeitsprozessen, heterogener Erfahrungsaustausch ohne gegenseitige Aufrechnung; erweitertes Reziprozitätsverständnis: längerfristiger Ausgleich statt Äquivalententausch; Netzwerk als Instrument zur fallweisen gemeinsamen Verfolgung je eigener marktstrategischer sowie interner sozioökonomischer, nicht monetärer Ziele (z.B. Organisationales Lernen)	kooperative Orientierung gegenüber Kooperanden, nicht aggressiven Konkurrenten und Netzexternen (langfristige gemeinschaftliche Daseinsvorsorge und -verbesserung, auch jenseits der eigenen Bezugsgruppe) Offenheit gegen Kooperanden, z.B. Aufnahme auch von Privatpersonen in das Netzwerk; sowohl Finden und Verfolgen gemeinsamer Ziele, Lösung gemeinsamer Probleme, Erfahrungsaustausch ohne gegenseitige Aufrechnung als auch systemweite, vernetzte gegenseitige Hilfe und Förderung; Stützung anderer Unternehmen bzw. derer Akteure in Krisensituationen; Netzwerk sowohl Instrument als auch Zweck für eine gemeinwesenorientierte Verwirklichung sozialen und umweltverträglichen Wirtschaftens
KONKURRENZ- ORIENTIERUNG	Tendenz zur generellen Abwehr von Interaktion mit Konkurrenten	Widerstand gegen Aufnahme von Konkurrenten in das Netzwerk, Ausweichen vor versuchsweiser Kooperation mit als "unnützlich" oder als "Konkurrenten" bewerteten Kooperanden	explorierende Orientierung gegenüber als "Konkurrenten" bewerteten Kooperanden; bedingte, kontextspezifische Zusammenarbeit (z.B. Kapazitätsausgleich) Abwehrhandlungen im Falle von Angriffen	globale Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit als "Konkurrenten" bewerteten Kooperanden, Abwehrhandlungen im Falle von Angriffen; distanzierte Reflexion des Konkurrenzprinzips
RESSOURCEN- BEITRAGS- BEREITSCHAFT	wenig Beiträge zum Aufbau inter-organisationaler Ressourcen (Negativbeispiele); exploitative Handlungen gegenüber Netzwerk	Bereitschaft zum kontrollierten Mitaufbau inter-organisationaler Ressourcen (Definition von Mindestanforderungen, Bewährungskriterien und Grenzen, z.B. geistiges Eigentum)	Bereitschaft zum kontrollierten Mitaufbau inter-organisationaler Ressourcen (Definition von Mindestanforderungen, Bewährungskriterien und Grenzen, z.B. geistiges Eigentum)	Bereitschaft zum engagierten Mitaufbau von gemeinsamen, inter-organisationalen Ressourcen und Gemeingut; Befürwortung gemeinsamer Eignerschaft; fallweise Bereitschaft zum Verschenken von Ressourcen
VERTRAUENS- / MISSTRAUENS BASIS	generelles Misstrauen gegenüber - auch potentiellen - Kooperanden (z.B. Furcht vor Unkosten, Wissensentwendung, Benchmarking); Vertrauen in Machtressourcen und in (z.B. rechtliche) Festlegungen	Misstrauen gegenüber potentiellen Kooperanden (Problem der Anonymität; Angst vor Trittbrettfahrern); Vertrauen in Regelungen und (z.B. rechtliche) Festlegungen, fremde Vorleistungen, eigene Testhandlungen, Selektion, Sanktionen	Misstrauen gegenüber potentiellen Kooperanden (Problem der Anonymität); Vertrauen in Spielregeln (ohne Akzentuierung von Sanktionen)	geringeres Misstrauen gegenüber - auch potentiellen - Kooperanden
	kaum Belege für personales Vertrauen	zusätzlich personales Vertrauen (Basis: konkrete Erfahrung mit Kooperanden)	personales Vertrauen (Basis: dyadische und forenbezogene Kommunikation)	personales Vertrauen
	wenig Systemvertrauen (kritische Äußerungen)	wenig Systemvertrauen (kritische Äußerungen)	begrenztes Systemvertrauen (explorierende, wachsame Haltung, Vertrauen in "Selbstreinigungskräfte" des Netzwerks)	zusätzlich: Vertrauensvorschluss durch Systemvertrauen

Ausprägungen (Äußerungen, z.B. verbalisierte Beispiele, Einstellungen) im Interview-Material:				
Kategorien:	I. Egozentrisch- utilitaristische Orientierung	IIa. Betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung	IIb. Sozial geprägte Austauschorientierung	III. Mutualistisch-prosoziale Orientierung
c) Netzwerkevaluations- perspektive  NETZWERK- EVALUATIONS- PERSPEKTIVE	kurz- bis mittelfristige Perspektive, egoistische, ergebnisbezogene, häufige Kontrolle der Rentabilität der eigenen Beiträge unter finanziellen bzw. unternehmensstrategischen Kriterien (anstelle der Reziprozität); Bereitschaft zum kurzfristigen Abbruch von Kooperation	kurz- bis mittelfristige Perspektive bei Akzentuierung von regelmäßigem Controlling, engmaschige Evaluation des Eigenetrags und der Reziprozität der Handlungsergebnisse; ergebnisbezogene, einseitig ökonomiegeprägte Evaluation (z.B. Verrechnungsprinzip) Evaluation nicht nur der aktuellen Erfolgsverteilung, sondern auch des zukünftigen Nutzens	entwicklungsorientierte mittelfristige Perspektive, Evaluation des Eigenetrags und der heterogenen Reziprozität der Handlungsergebnisse; ergebnis- und kooperationsprozeßbezogene, mehrdimensionale Evaluation (z.B. auch interne soziale Erträge; organisationales Lernen) durch Organe des Netzwerks; Evaluation nicht nur der aktuellen Erfolgsverteilung, sondern auch des zukünftigen Nutzens	entwicklungsorientierte mittel- bis langfristige Perspektive, mehrdimensionale, sozio- ökonomisch orientierte Evaluation in Selbstorganisation des Netzwerks; ergebnis- und kooperationsprozeßbezogene Evaluation sowohl des Eigenetrags als auch des Nutzens für das Netzwerk, daneben auch für die Volkswirtschaft bzw. Gesellschaft

Anmerkungen: Durch Großbuchstaben gekennzeichnete Kategorien: inhaltsanalytisch bestätigte allgemeine Merkmale der sozialen Handlungsorientierung.  
Durch \* gekennzeichnete Kategorie: theoretisch sinnvolles, inhaltsanalytisch nicht bestätigtes Merkmal der sozialen Handlungsorientierung  
In eckigen Klammern befindliche Kategorien wurden im Verlauf der Inhaltsanalyse aufgrund Überschneidungen in andere Kategorien integriert.



## Vorankündigung zum 50. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Thema: **Arbeit + Gesundheit in effizienten Arbeitssystemen**

Termin 24. - 26. März 2004

Kongressort Eidgenössische Technische  
Hochschule Zürich - Zentrum

Themen Ergonomische Systemanalyse  
Physiologische Arbeitsgestaltung  
Betriebliche Gesundheitsförderung  
Computergestützte Kooperation  
Umweltergonomie  
...weitere Themen

Organisation Institut für Hygiene und  
Arbeitsphysiologie - ETH Zürich  
  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Mitwirkung SwissErgo - Schweizerische Gesellschaft für Ergonomie  
SGAH - Schweizerische Gesellschaft für Arbeitshygiene  
SGARM - Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmedizin



Information  
[www.GfA2004.ethz.ch](http://www.GfA2004.ethz.ch)