

Krohn, Michael

**Working Paper**

## Die virtuelle Falle - Konfliktpotentiale der Informationsgesellschaft und ihre Überwindung durch Investitionen in Sozialkapital

Discussion Paper, No. 222

**Provided in Cooperation with:**

European University Viadrina Frankfurt (Oder), Department of Business Administration and Economics

*Suggested Citation:* Krohn, Michael (2004) : Die virtuelle Falle - Konfliktpotentiale der Informationsgesellschaft und ihre Überwindung durch Investitionen in Sozialkapital, Discussion Paper, No. 222, European University Viadrina, Department of Business Administration and Economics, Frankfurt (Oder)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23795>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Die virtuelle Falle -  
Konfliktpotentiale der  
Informationsgesellschaft und ihre  
Überwindung durch Investitionen in  
Sozialkapital

Michael Krohn

---

European-University Viadrina Frankfurt (Oder)  
Department of Business Administration and Economics  
Discussion Paper No. 222  
2004

ISSN 1860 0921

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. DER ARBEITENDE MENSCH IN DEN MÜHLEN DER INFORMATIONSGESELLSCHAFT .....</b>	<b>3</b>
<b>2. NETZWERKE MIT SCHWACHEM SOZIALEN UNTERBAU: EINTRITT IN DIE VIRTUELLE FALLE.....</b>	<b>7</b>
<b>3. MANAGEMENT VON SOZIALKAPITAL ZUM AUFBAU VON VERTRAUEN .....</b>	<b>12</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>17</b>

# 1. Der arbeitende Mensch in den Mühlen der Informationsgesellschaft

Die gegenwärtige Diskussion in der Managementforschung über die Auswirkungen der Informationstechnologie auf die Organisationsgestaltung findet vor dem Hintergrund tief greifender gesellschaftlicher Veränderungen statt. Hinter dem populären Schlagwort „Informationsgesellschaft“ verbergen sich Entwürfe zukünftiger Arbeits- und Lebenswelten, die vom Individuum neben einem hohen Grad an Flexibilität auch ein stärkeres Maß an Autonomie und Unsicherheitstoleranz erfordern. In einer bekannten Studie des MIT<sup>1</sup> wird mit verstärkten Unternehmenskooperationen auf Basis von Vernetzungsprozessen selbstständiger Kleinunternehmer – den „Freelancern“- zu rechnen sein. Als Subunternehmer sich radikal verschlankender internationaler Konzerne arbeiten dann ehemals fest angestellte Auftragnehmer in elektronischen Netzen an konkreten Projekten, welche bei geringem zentralem Koordinationsaufwand innerhalb weniger Tage durchgeführt werden können.

In hochdynamischen Umwelten stellen temporäre Netzwerke eine effiziente wie effektive Antwort auf die eigenen Ressourcengrenzen dar. Dadurch wird eine Spezialisierung erhalten, die ein Höchstmaß an Flexibilität garantiert, wenn die gemeinsamen Ressourcen schnell gebündelt werden müssen. Diese marktnahe und sich im Zeitablauf ständig ändernde Netzwerkform ist daher besonders für kürzere Entwicklungszyklen unter hohem Wettbewerbsdruck geeignet.<sup>2</sup> Der flüchtige Projektcharakter solcher elektronisch vernetzten Kooperation wird seit Anfang der 1990er Jahre unter dem Konzept der virtuellen Organisation analysiert.<sup>3</sup> Als Prototyp des innovationsgetriebenen Zeitwettbewerbs im Informationszeitalter mit seiner erhöhten Umweltkomplexität wird hier auf formelle Absicherungen verzichtet und die Zusammenarbeit hauptsächlich über Vertrauensbeziehungen koordiniert.<sup>4</sup> Damit wird nicht nur eine Erweiterung der Kompetenzbasis für die beteiligten Partner ermöglicht, sondern auch eine effiziente Informationsverarbeitung erreicht, da die zum Teil hoch sensiblen ausgetauschten Informationen von opportunistischen Mitläufern im Netzwerk

---

<sup>1</sup> Vgl. Malone, Thomas W./Laubacher, Robert J. (1999), S. 28-36.

<sup>2</sup> Vgl. Snow, Charles C./Miles, Raymond E./Coleman, Henry J. (1992), S. 13 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Scholz, Christian (1997), S. 327.

<sup>4</sup> Vgl. Krystek, Ulrich/Redel, Wolfgang/Reppegather, Sebastian (1997), S. 375.

zu Lasten der Geber wie des gesamten Netzwerkes „veredelt“ werden könnten. Der Virtualisierungsgrad solcher Ad-hoc-Organisationen, die für den Kunden nach außen derart erscheinen, als ob er einem Anbieter gegenüber steht, ist in der Praxis unterschiedlich stark ausgeprägt und reicht von dauerhaften Zulieferernetzwerken mit einem dominierenden Abnehmer wie bei der Puma AG<sup>5</sup> über zeitweilige Kooperationen von Unternehmensberatern<sup>6</sup> bis hin zu kurzfristigen Innovationsprojekten im besonders wissensintensiven Multimediabereich.<sup>7</sup>

Den prognostizierten Regelfall einer Beschäftigung in Netzwerken bestätigen Expertenbefragungen zur Arbeitswelt im Jahre 2020. Die erhöhten Fähigkeiten zur Selbstorganisation, welche die zunehmend als flexible Subunternehmer arbeitenden Projektmitglieder mitbringen müssen, tragen dort zwar zur gemeinschaftlichen Einbindung in ein Netzwerk als bewusst geteiltes Wertgefüge bei. In den oftmals virtuellen Arbeitswelten kommt es aber insgesamt zur abnehmenden Bindung an die nur noch zeitlich befristeten Auftraggeber und Kollegen. Die Fachkompetenz wird daher immer mehr von der Entwicklung der gesamten Persönlichkeit als Basis einer grundsätzlichen Beschäftigungsfähigkeit („employability“) verdrängt, die in einer instabilen Arbeitswelt ohne dauerhafte Arbeitsplatzsicherheit den kontinuierlichen Einsatz in unterschiedlichen Tätigkeiten ermöglicht.<sup>8</sup>

Durch die verkürzten Planungshorizonte für Humankapitalinvestitionen werden verstärkt allgemeine Mehrfachqualifikationen erworben, die sich bei dem hohen Veränderungsdruck nicht vorzeitig entwerten. Die bislang geltenden impliziten Arbeitsverträge mit einer langfristigen Beschäftigungszusage als Gegenleistung der Arbeitgeber für arbeitnehmerseitige Investitionen in firmenspezifisches Humankapital werden folglich unwirksam. Daher wird mit einer sinkenden Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen zu rechnen sein.<sup>9</sup> Der Trend eines Verzichtes auf eine längere Betriebszugehörigkeit und einer internen Aus- und Weiterbildung durch Zukauf des benötigten Wissens auf dem externen Arbeitsmarkt trägt neben der höheren Flexibilität über die sinkende Bindung aber auch zum Zuwachs opportunistischen Verhaltens bei den Beschäftigten

---

<sup>5</sup> Vgl. Wüthrich, Hans A./Philipp, Andreas F./Frentz, Martin (1997), S. 144 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Albers, Sönke et al. (2003), S. 16 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Bouncken, Ricarda B. (2003), S. 446 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Ernst, Heiko et al. (2000), S. 82 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Boemke, Burghard/Föhr, Silvia (1999), S. 35 ff.

bei. Die fehlende Aussicht auf eine langfristige Beschäftigung mit einer firmeninternen Karriere lässt es zukünftig ratsam erscheinen, sich in einem Projekt vor allem solche strategisch relevanten Firmenkompetenzen anzueignen, welche die Beschäftigungschancen bei der Konkurrenz verbessern helfen.<sup>10</sup> Im Gegensatz zu den verbleibenden Stammebelegschaften werden die selbstständigen Telearbeiter nicht durch den Arbeitgeber abgesichert. Es sind daher neue Formen der sozialen Einbindung und der sozialen Sicherung für Telearbeitsaufgaben zu entwickeln, um das Ausbeutungsrisiko für die Kleinstunternehmen zu berücksichtigen, die auf den sich entwickelnden Auftragsmärkten über relativ wenig Verhandlungsmacht verfügen werden. Das Nebeneinander von fester Arbeit in abhängigen und zeitlich befristeten Tätigkeiten in selbstständiger Beschäftigung während der Übergangsphase bringt zudem die Gefahr eines Generationenkonfliktes mit sich, falls die älteren Arbeitnehmer ihre unbefristeten Arbeitsplätze nicht räumen wollen und für die jüngeren Nachrücker nur noch ein sehr begrenztes Angebot an festen Arbeitsplätzen besteht.<sup>11</sup>

Die neuen selbstständigen Beschäftigungsformen werden nicht nur die parallele Mitarbeit an mehreren Projekten zur Existenzsicherung mit sich bringen<sup>12</sup>, sondern ebenfalls die Grenzen zwischen privater und beruflicher Tätigkeit stark verwischen. Neben dem Zwang zur permanenten Weiterbildung kommen auf die Menschen zukünftig auch höhere psychische Belastungen hinzu, die vor allem aus dem häufigeren Wechsel des Wohnortes sowie den daraus entstehenden Konflikten zwischen Arbeit und Familie resultieren. Die zunehmende Entwurzelung aus einem stabilen sozialen Umfeld als Preis für berufliche Mobilität und biographische Flexibilität<sup>13</sup> geht mit der Gefahr einher, dass in Transaktionen bislang wirksame informelle Koordinationsmechanismen auf Basis gewachsener Werte nicht mehr akzeptiert werden.

Dies stellt insbesondere für die neuen dezentralen Organisationsformen eine große Gefahr dar, da sich die Produktivitätsvorteile der Informationstechnologie in Zukunft weiter relativieren werden und die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen zum wichtigsten Wachstumsfaktor wird.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Tichy, Gunther (2002), S. 64-76.

<sup>11</sup> Vgl. Dostal, Werner (2000), S. 138-140.

<sup>12</sup> Vgl. Bonß, Wolfgang (2002), S. 70 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Sennet, Richard (1998), S. 16 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Nefiodow, Leo A. (2001), S. 137.

Unter den Bedingungen eines grundlegenden gesellschaftlichen Wandels in Form von zunehmender Auflösung bislang vorgegebener Lebensformen und dem Aufkommen von „Bastelbiographien“ angesichts eines schrumpfenden Sozialstaates, der die Risiken der Lebensführung verstärkt den Individuen zuweist<sup>15</sup>, hält die Mehrheit der europäischen Bevölkerung am Wunsch nach dauerhaften Partnerbeziehungen fest.<sup>16</sup> Dieser Wunsch liegt auch in der Funktion starker Beziehungen im Familien- und Freundeskreis begründet, die psychische Gesundheit zu erhalten und eine grundlegende Beziehungsfähigkeit herzustellen.<sup>17</sup> Diese starken Bindungen gilt es daher im zukünftigen Alltag von Netzwerkbeziehungen in und zwischen den Unternehmen verstärkt zu fördern, gerade weil sie sich durch den permanenten Wandel in der Lebenssituation immer schwieriger erhalten lassen.

In einem sich weiter nach der Qualität des Humankapitalangebotes differenzierenden Arbeitsmarkt ist bereits heute eine zunehmende Auflösung der Unternehmensgrenzen durch Bildung von netzwerkartigen Organisationsformen zu beobachten<sup>18</sup>, die verstärkt marktliche Elemente in die Arbeitswelt bislang weitgehend stabiler Normalarbeitszeitverhältnisse einführt. Den strategischen und effizienzorientierten Vorteilen der Vernetzung durch eine erhöhte Flexibilität, einer besseren Risikoverteilung und dem Ausnutzen von Synergien sowie Skaleneffekten, stehen erhebliche Nachteile vor allem in der Gefahr des Verlustes von Kernkompetenzen und der mangelnden Beherrschbarkeit des gesamten Netzwerkes gegenüber.<sup>19</sup> Dessen relative Vorteilhaftigkeit wird sich aus ökonomischer Sicht nur dann realisieren lassen, wenn sich die aus dem Spannungsverhältnis zwischen projektorientierter Flüchtigkeit und beziehungsorientierter Verlässlichkeit ergebenden Transaktionskosten durch die Existenz von interpersonalem Vertrauen geringer entwickeln als bei rein marktlichen oder hierarchischen Lösungen. Das Entstehen von Vertrauen kann dabei von geeigneten institutionellen Rahmenbedingungen gefördert werden, die sich auf der Ebene der Umwelt wie der Organisation befinden können. Sind sie schwach ausgeprägt oder fehlen sie ganz, führt dies zu fatalen Konsequenzen, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

---

<sup>15</sup> Vgl. Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994), S. 10 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Brüderl, Josef (2004), S 3 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Badura, Bernhard/Vetter, Christian (2004), S. 5 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Stauss, Bernd/Bruhn, Manfred (2003), S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. Sydow, Jörg (2003), S. 306-308.

## **2. Netzwerke mit schwachem sozialen Unterbau: Eintritt in die virtuelle Falle**

Die fehlende Absicherung der Freelancer durch dauerhafte Arbeitsplätze bewirkt bereits heute ein Umdenken der Unternehmen hinsichtlich ihrer Personalpolitik. So wird zunehmend erkannt, dass unternehmenskulturellen Faktoren ein hoher Stellenwert bei der Motivation der Beschäftigten durch die wertorientierte Bindung an das Unternehmen zukommt. Insbesondere für internationale Unternehmen bietet kulturelle Diversität die Chance zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.<sup>20</sup> Da die Zusammenarbeit von Teams in virtuellen Unternehmen nun idealerweise nur noch für die Dauer eines Projektes erfolgen soll, deren zeitlich und räumlich verteilte Mitglieder primär auf elektronische Kommunikationskanäle angewiesen sind<sup>21</sup>, stellen sich bislang noch weitgehend ungeklärte Forschungsfragen bezüglich des Aufbaus einer geeigneten und hinreichend starken Netzwerkkultur.

Während die traditionellen Arbeitsgruppen für die individuelle Identitätsbildung und Identifikation mit der Organisation eine große Rolle spielen, bleibt diese Wirkung für ihre modernen virtuellen Nachfahren noch weitgehend unklar. Dazu kommt, dass die Rolle von Vertrauen zwar in zahlreichen Ansätzen untersucht wird, das für virtuelle Organisationen besonders schwierige Verhältnis von vernetzter Flüchtigkeit, Vertrauen und Identität aber nur eine untergeordnete Rolle spielt. Während diese Zusammenhänge in der Entwicklungspsychologie seit langem thematisiert werden, wiegt dieser Mangel in der ökonomischen Theorie umso schwerer, da die virtuellen Unternehmen als organisationaler Unterbau virtueller Teams in Folge der verringerten direkten Kontakte zwischen den Teammitgliedern nicht mehr nur auf persönliches Vertrauen setzen können, sondern sich stärker auf die institutionellen Gestaltungsbedingungen bei der Herausbildung einer Unternehmensidentität konzentrieren müssen.<sup>22</sup>

Die Mitglieder virtueller Teams müssen ihre Kompetenzen vor allem im sozial-kommunikativen Bereich und bei der Fähigkeit zur Selbststeuerung bereits im Vorfeld entwickelt haben, um in den virtuellen Beziehungen erfolgreich agieren

---

<sup>20</sup> Vgl. Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk (2003), S. 4.

<sup>21</sup> Vgl. Keiser, Oliver (2002), S. 25 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Büssing, André (2000), S. 64-70.



zu können.<sup>23</sup> Durch den Verzicht auf unternehmens- wie netzwerkinterne Ausbildungswege entfallen zentrale Bindungsmechanismen und die Vermittlung firmenspezifischen Humankapitals wird nur noch für eine festangestellte Kernbelegschaft gelten. Daher könnte es sich als folgenschwerer Irrtum für die an virtuellen Organisationen beteiligten Partner erweisen, aus dem Mix von hochqualifizierten Freelancern von Projekt zu Projekt innovative Lösungen zu erwarten, die aus den besonderen Fähigkeiten des Netzwerkes Synergien für das eigene Geschäft mit sich bringen. Im Gegenteil wird es bei einem Pool von allgemeinen Netzwerkqualifikationen auf Basis der eigenen Kernkompetenzen der Beteiligten wahrscheinlich, dass sich ein Fehlen netzwerkspezifischen Humankapitals im Zeitverlauf in einer verringerten Qualität der Projektergebnisse niederschlägt. Da sich die Teammitglieder nicht gut genug kennen, um einen Informationsaustausch über „atmosphärische Kanäle“ in einer gewachsenen Organisationskultur durchführen zu können, formelle Koordinationsmechanismen jedoch weitgehend fehlen, stecken die vernetzten Akteure in der virtuellen Falle.

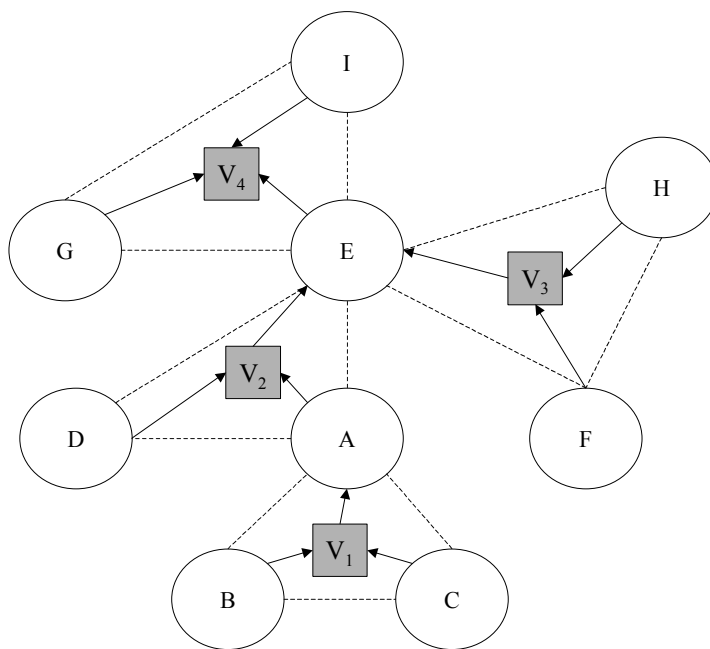


Abbildung 1: Anreizstruktur der virtuellen Falle

<sup>23</sup> Vgl. Cascio, Wayne F. (1999), S. 4.

Die dilemmatischen Anreizstrukturen lassen sich in der Abbildung anhand eines Netzwerkes aus neun Freelancern beschreiben, die nur über „weak ties“<sup>24</sup> verbunden sind. Die Personen werden dabei als Kreise, ihre schwachen Verbindungen als gestrichelte Linien dargestellt. Mit Hilfe dieser schwachen Beziehungen geringerer Intensität ergeben sich neue Handlungsoptionen in persönlichen Netzwerken, da sie einen schnellen Zugang zu neuen Informationen ermöglichen. Damit daraus ein strategischer Informationszugewinn entsteht, darf nicht jeder mit jedem vernetzt sein, so dass zwischen den Akteuren „strukturelle Löcher“ bestehen<sup>25</sup>. Diese weisen auf die vorteilhafte Position zentraler Akteure in Beziehungsnetzwerken hin, die zwischen verschiedenen Gruppen stehen, welche keinen direkten Kontakt miteinander haben. Ein strukturelles Loch besteht immer dann, wenn in einem Sozialgefüge zwei Parteien nicht direkt in Kontakt miteinander stehen, sondern nur indirekt über eine dritte Partei verbunden sind. Die Parteien können sowohl Personen als auch Gruppen sein. So überbrückt A das strukturelle Loch zwischen den Individuen B und D. Im Beispiel der aus drei Parteien gebildeten virtuellen Unternehmen überbrückt der Akteur A darüber hinaus das strukturelle Loch zwischen den beiden Gruppen D und E sowie B und C, mit denen er kooperiert. Für E besteht dagegen nicht nur ein gewinnbringendes strukturelles Loch, sondern er kann bei der Durchführung virtueller Unternehmen zugleich als „lachender Dritter“ zwischen den drei Gruppen D und A, F und H sowie G und I wählen, wobei E jeweils das dritte Teammitglied bildet.

Ausgegangen wird neben der bestimmten Anzahl und Verteilung der strukturellen Löcher davon, dass immer drei Akteure ein virtuelles Unternehmen  $V_i$  auf Basis schwacher Beziehungen bilden, so dass insgesamt vier als graue Kästchen dargestellte Projekte durchgeführt werden können. Die Pfeile geben dabei den individuellen Projektinput an, der das Einbringen des Wissens bei der Erstellung des Projektergebnisses beinhaltet. Dieser Input ist abhängig von zwei Größen:

1. dem erwarteten Gewinn durch die Teilnahme an einem virtuellen Unternehmen,
2. der Anzahl verfügbarer struktureller Löcher, die eine Mitarbeit in mehreren Projektteams erlauben.

---

<sup>24</sup> Vgl. Granovetter, Mark S. (1973), S. 1360 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Burt, Ronald S. (1992), S. 25-30.

Ein Pfeil von einem Akteur zu einem virtuellen Unternehmen weist darauf hin, dass sich für ihn kooperatives Verhalten auszahlt und er seine Fähigkeiten einbringt. Ein Pfeil vom Projekt zum einzelnen Spieler bedeutet dagegen dessen opportunistisches Ausbeuten des Teams. Indem er das Wissen seiner Partner abschöpft, ohne einen eigenen Beitrag zu erbringen bzw. diesen listig genug einzuschränken weiß, kann er die Kooperation abbrechen oder bei einer durch seine Minderleistung verschlechterten Qualität des Ergebnisses das Projekt bis zum Ende auslaufen lassen ohne auf weitere Kooperationsvorhaben Rücksicht nehmen zu müssen, da er die aktuellen Partner zukünftig nicht mehr braucht. Dies ergibt sich in der Abbildung für A aus der hier unterstellten asymmetrischen Verteilung der Gewinne, so dass die Mitarbeit an  $V_2$  attraktiver wird als die an  $V_1$  und dieser relative Gewinnvorteil den möglichen Schaden bei Entdeckung seines Verhaltens durch B oder C übersteigt. Ebenso wird E prüfen, ob es sich lohnt, seine strategische Position zu nutzen und das in einem Team abgeschöpfte Wissen in einem anderen lohnenderen Projekt zu nutzen. Voraussetzung dafür ist, dass zwischen den einzelnen Teams keine direkten Kontakte bestehen und alle indirekten Kontakte über ihn laufen, wie dies hier neben E auch für A der Fall ist.

Die Anzahl der strukturellen Löcher bestimmt in Verbindung mit einer asymmetrischen Verteilung der erwarteten Gewinne die „opportunistischen Pfade“ im gesamten Netzwerk, welche den ausbeuterischen Wissenstransfer von einem oder mehreren „Gelegenheitsprojekten“ zu einem oder mehreren lukrativeren Zielprojekten durch die zentralen Akteure mit einer Maklerposition beschreiben. Die Pfade verlaufen in diesem Beispiel einerseits über A von  $V_1$  nach  $V_2$  und dann über E von  $V_2$  nach  $V_4$ , andererseits über E von  $V_3$  nach  $V_4$ . Ohne dass A von den Absichten des E bezüglich seines Inputs in  $V_2$  weiß, reicht es aus, dass beide in einem Projekt verbunden sind, damit das bewusste und nicht abgestimmte Verhalten der beiden strategischen Spieler eine nicht intendierte Pfadverlängerung von  $V_1$  nach  $V_4$  ergibt.

Im Endeffekt werden die Außenseiter B, C, D, F und H durch die Struktur des Gesamtnetzwerkes und das dadurch mitbestimmte Verhalten ihrer Partner A und E einen Wettbewerbsnachteil erleiden. Deren mangelnder Input führt zu schlechteren Ergebnissen für die Kunden, die deshalb zukünftig zur Konkurrenz abwandern könnten. Durch die Existenz der opportunistischen Pfade können die

Wettbewerber in den Zielprojekten dann auch noch auf das Wissen ihrer Konkurrenten zurückgreifen. Zudem greift zwischen den unverbundenen Subgruppen im Netzwerk der Reputationsmechanismus nicht mehr, da sie selbst bei Aufdeckung des Verhaltens von A oder E nicht miteinander in Kontakt treten.

Im gesamten Netzwerk lassen sich folglich zwei Gruppen unterscheiden. Während die nur in einem einzigen virtuellen Unternehmen eingebundenen „Randwerker“ einen Anreiz zur Kooperation besitzen, der allein vom erwarteten Gewinn ihres Projektes bestimmt wird, werden die Makler ihr Wissen über die Erfolgsaussichten der strukturell verteilten Projekte, an denen sie teilnehmen, opportunistisch ausnutzen, wenn das ökonomische Kalkül hierfür höhere Gewinne erwarten lässt. Der Nettoeffekt der Gewinne aus höherem Input für die Zielprojekte und den Verlusten aus geringerem Input für die Gelegenheitsprojekte wird im gesamten Netzwerk negativ ausfallen, da es mit  $V_4$  nur ein einziges reines Zielprojekt gibt, das nicht ausgebeutet wird. Zudem kann dieses Netz beliebig weiter ausgedehnt werden, so dass auch etwa der Akteur I ein strukturelles Loch zu Lasten des Projektergebnisses in  $V_4$  nutzen kann.

Die virtuelle Falle führt damit zu einer adversen Selektion bei der Auswahl der virtuellen Kooperationspartner. Ist diese Anreizstruktur allen Akteuren prinzipiell bekannt, nicht jedoch die individuelle Verteilung der Anzahl der strukturellen Löcher und den daraus resultierenden Erfolgsaussichten ihrer Partner, werden sich die Spieler bei der Projektdurchführung nur noch an durchschnittlichen Inputs orientieren, damit ein möglicher Wissensabfluss begrenzt werden kann. Diese qualitativ verringerten Kooperationsangebote werden dann nicht mehr diejenigen Freelancer anziehen, die eine hohe Kooperationsbereitschaft besitzen und eine höhere Inputqualität anbieten, sondern diejenigen, die vergleichsweise schlechtere Qualität mit opportunistischen Hintergedanken liefern. Dadurch kommt es bei virtuellen Projektdienstleistungen auf Basis schwacher Beziehungen zum Marktversagen, das die großflächige Verbreitung von virtuellen Unternehmen verhindern wird.

Aus ökonomischer Sicht wird daher die Frage relevant, welche Alternativen es zu diesem Szenario gibt, damit die Vernetzungsbereitschaft der „guten“ Partner nicht dauerhaft ausgebeutet werden kann. Erst wenn die Randwerker nicht mehr

systematisch zu virtuellen Handlangern für die Makler verkommen können, lassen sich die potentiellen Kooperationsgewinne aus virtuellen Unternehmen zum Vorteil für alle Beteiligten stabilisieren. Der soziale Mechanismus des Vertrauens, der aus der dilemmatischen Anreizstruktur herausführen kann, wird sich aber nur durch Investitionen in die Sozialstruktur des Netzwerkes einstellen, durch die soziales Kapital gebildet werden kann.

### **3. Management von Sozialkapital zum Aufbau von Vertrauen**

Die dargestellten Strukturen eines losen Netzwerkes von sozialen Beziehungen geringerer Intensität wirken sich auf die Effizienz der interorganisationalen Kooperationen in virtuellen Unternehmen aus. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie sind die Spielzüge der Akteure in die übergeordnete informelle Institutionenumwelt aus Traditionen, Werten und Religionen eingebettet, die damit zur obersten Analyseebene der Neuen Institutionenökonomik wird. Das Argument der sozialen Einbettung von Transaktionen in Beziehungsnetzwerke wird dabei durch Williamson in Anlehnung an den Wirtschaftssoziologen Granovetter in den ökonomischen Kontext eingeführt.<sup>26</sup> Den gemeinsamen theoretischen Bezugspunkt soziologischer wie ökonomischer Fragestellungen bildet der vor allem in der nordamerikanischen Organisationstheorie dominierende Neue Institutionalismus, der sich als Plattform interdisziplinärer Erforschung der Entstehung und Wirkungsweisen von Institutionen mit sozioökonomischen Fragestellungen versteht.<sup>27</sup>

Kategorische Brücken zwischen ökonomischer und soziologischer Institutionenanalyse sind dabei vor allem die Fragen des Einflusses von Ideologien, Solidarität, Loyalität und Vertrauen auf das Verhalten in Organisationen. Institutionen werden nicht mehr allein als externe Handlungsrestriktion gesehen, sondern ebenfalls als sinnstiftende Steuerungsmedien für die Akteure interpretiert, deren soziale Identität etwa durch die marktlichen Institutionen auch eine institutionelle Basis in ihrer Rolle als Kunde, Eigentümer oder Wettbewerber bekommt. Erst die Einbettung in bestimmte institutionelle Umwelten und Netzwerke macht aus den anonymen

---

<sup>26</sup> Vgl. Williamson, Oliver E. (2000), S. 595-598.

<sup>27</sup> Vgl. Bögenhold, Dieter (2000), S. 33 ff.

Individuen der ökonomischen Theorie „Personen“ mit entsprechenden sozialen Eigenschaften.<sup>28</sup> Eine vollständige Integration der beiden Perspektiven steht aber noch in weiter Ferne, da die Akteure in den soziologischen Ansätzen die institutionellen Vorgaben ihrer jeweiligen Gesellschaft in ihrem Unterbewusstsein als soziale Normen internalisieren, während sie in den ökonomischen Theorien als entlastende Restriktionen für das beschränkt rationale kognitive Bewusstsein fungieren.<sup>29</sup>

Die Wechselwirkung zwischen Institutionen und dem individuellen Verhalten wird in der Neuen Institutionenökonomik durch das Konzept der sozialen Einbettung als gegebener Handlungsrahmen formuliert, um das grundsätzliche Problem zu umgehen, dass jede Institution bereits von vergangenen Institutionen abhängig ist, welche wiederum auf das gegenwärtige Verhalten der Individuen Einfluss genommen haben. Der Analyseprozess zwischen der Evolution von Institutionen und dem Verhalten lässt sich logisch an keiner Stelle abbrechen, so dass die Annahme eines bestehenden Sets an informellen Institutionen zur Vermeidung eines infinitiven Regresses führt, der eine systematische Forschung unmöglich machen würde.<sup>30</sup> Eine Prägung des individuellen Verhaltens durch bestehende Institutionen aus der Vergangenheit lässt sich auch bei der gegenwärtigen Unternehmensvernetzung beobachten. Um das Risiko einer opportunistischen Ausbeutung zu verringern, greifen vor allem kleine und mittelgroße Firmen zumeist auf das eigene Umfeld bekannter Geschäftspartner zurück, mit denen sie bereits positive Erfahrungen gemacht haben.<sup>31</sup> Die hohe Bedeutung von Vertrauen in Netzwerken lässt sich empirisch demnach durch die relativ starken Beziehungen zwischen den persönlich bekannten Partnern nachweisen.

Auch bei den jungen, innovativen Kleinstunternehmen, die in den Bereichen der Internetdienste und Softwareentwicklung tätig sind, bildet gegenseitiges Vertrauen die wichtigste Voraussetzung für eine funktionierende Kooperation. Da die persönlichen Kontakte auf beruflicher wie privater Basis zur wichtigsten Quelle bei der Partnersuche werden, sind die lokalen Netzwerke zumeist auf eine räumlich Ausdehnung bis 50 Kilometer begrenzt. Dadurch werden häufige

---

<sup>28</sup> Vgl. Edeling, Thomas (1999), S. 9-14.

<sup>29</sup> Vgl. Walgenbach, Peter (2002), S. 187-190.

<sup>30</sup> Vgl. Hodgson, Geoffrey M. (2003), S. xiii ff.

<sup>31</sup> Vgl. Zahn, Erich/Stanik, Martin (2003), S. 598-609.

persönliche Treffen möglich, die dem hohen Abstimmungsbedarf während der Kooperation gerecht werden können.<sup>32</sup> Die große Bedeutung von Vertrauen in der unternehmerischen Praxis wird in der ökonomischen Theoriebildung durch das Konstrukt des Sozialkapitals abgebildet. Der Fokus auf die informellen Aspekte sozialer Beziehungen im Kontext von Normen, Netzwerken und Vertrauen stellt mittlerweile den Gegenstand einer breiten interdisziplinären Debatte in den Sozialwissenschaften dar. Kritiker lehnen das Konzept in Folge der vielfältigen Begriffsverwendungen als inhaltsleer ab. Befürworter streben dagegen eine Präzisierung des Begriffes an, um ihn in bestehende Modelle integrieren zu können.<sup>33</sup>

Neben der begrifflichen Präzision mangelt es den ökonomischen Sozialkapitalansätzen derzeit an einer integrativen Perspektive, welche die Impulse aus den benachbarten Disziplinen in das ökonomische Modell aufnehmen und dabei die in der Praxis von befristeten Unternehmensnetzwerken beobachtbare Dominanz starker Beziehungen theoretisch fundiert reflektieren könnten. Stattdessen wird einseitig die Bedeutung der „weak ties“ bei der Nutzung neuer Handlungsoptionen zur Überwindung dilemmatischer Anreizstrukturen in modernen Gesellschaften betont<sup>34</sup>, oder es wird zwar der personale Einfluss der sozialen Umwelt auf das individuelle Verhalten berücksichtigt<sup>35</sup>, nicht jedoch der von Institutionen. Zudem wird Sozialkapital nur in Interaktionsprozessen gebildet und dadurch zu einer gruppenspezifischen Ressource, die nicht mehr von einem einzelnen Individuum alleine nutzbar ist. Es kann daher nicht zum Humankapital gezählt werden.

Eine grundlegende Festlegung in der Sozialkapitalforschung unterscheidet die Dimension des „bonding social capital“, das sich auf die Beziehungen innerhalb einer Gruppe bezieht von dem „bridging social capital“, welches die Beziehungen beschreibt, die eine Verbindung zwischen verschiedenen Gemeinschaften darstellen.<sup>36</sup> Während der Ansatz der strukturellen Löcher die Bedeutung des überbrückenden Kapitals durch schwache Beziehungen für den individuellen Informationszugang betont, weist Coleman auf die Bedeutung

---

<sup>32</sup> Vgl. Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin/Ney, Michael (2003), S. 243-249.

<sup>33</sup> Vgl. Panther, Stephan (2002), S. 156 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Twickel, Christian Freiherr von (2002), S. 62.

<sup>35</sup> Vgl. Becker, Gary S. (1998), S. 3 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Adler, Paul S./Kwon, Seok-Woo (2002), S.19-21.

enger Beziehungen als notwendige Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen innerhalb einer sozialen Gruppe hin.<sup>37</sup> Wie die Anreizstruktur der virtuellen Falle gezeigt hat, besteht die Gefahr für die Netzwerkorganisation bei einer einseitigen Förderung des Aufbaus struktureller Lücken darin, dass die Kooperationsbereitschaft in dem insgesamt immer schwächer verbundenen Netzwerk verloren geht. Dagegen wird die alleinige Konzentration auf die gruppeninterne Struktur den schnelleren Zugang zu neuen Informationen behindern und jeglichen Wettbewerb um eine lukrative Position in der Sozialstruktur vermeiden. Dies kann zum strategischen Nachteil für alle Beteiligten werden, da insbesondere innovative virtuelle Netzwerke auf einen schnellen Informationsfluss angewiesen sind.

Das Management von Sozialkapital besteht folglich darin, zwischen diesen beiden Dimensionen eine strukturelle Balance herzustellen, um einen optimalen Bestand an sozialem Kapital zu erreichen. Dieser soll den zur Kooperationsbereitschaft benötigten Zusammenhalt in einer Organisation gerecht werden und gleichzeitig die kompetitiven Anreize bei der Informationskontrolle und dem Zugang zu neuen Informationen aufrechterhalten.<sup>38</sup> Institutionen werden in ihrer Funktion der Herausbildung stabiler Erwartungen bei dieser investiven Gestaltung sozialer Beziehungen eine wichtige Rolle spielen. Durch die Analyse der institutionellen Prägung des Menschen in seinem Unterbewusstsein beim soziologischen Institutionalismus und die Betonung des Verhältnisses von Vertrauen und Identität in entwicklungspsychologischen Ansätzen steht die ökonomische Theoriebildung vor der Herausforderung, diese beiden Aspekte konsistent und möglichst sparsam in das eigene Modell zu integrieren.

Damit verbunden ist die große Chance, in einen interdisziplinären Dialog zu treten, um die fundamentalen gesellschaftlichen Herausforderungen des Informationszeitalters zu bewältigen, die immer weniger von einer Theorie allein adäquat analysiert werden können. Der Schwerpunkt der zukünftigen Forschung wird sich daher neben den bisherigen Polen „Effizienz“ und „Einbettung“ ebenfalls der „Entwicklung“ widmen. Erst eine durch starke Beziehungen gewachsene Reife der Persönlichkeit versetzt die in einer Sozialstruktur eingebetteten Menschen in die Lage, auch in schwachen

---

<sup>37</sup> Vgl. Coleman, James (1991), S. 389 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Johanson, Jan-Erik (2001), S. 235.



Beziehungen Vertrauen wirksam werden zu lassen und dadurch zur effizienten Absicherung virtueller Unternehmen beizutragen. Die Ökonomik sozialer Beziehungen kann dabei mit der heuristischen Kategorie des Sozialkapitals ein gemeinsam nutzbares „Redeinstrument“<sup>39</sup> für die Managementpraxis etablieren.

Die Überwindung von Grenzen des Vertrauens auf der zwischenmenschlichen Ebene kann die Vision einer virtuellen Zukunft in der Informationsgesellschaft am Leben erhalten, in der die virtuellen Unternehmensnetzwerke einen Schwerpunkt wirtschaftlicher Wertschöpfung ausmachen. Besonders die Transaktionskostentheorie kann sich bei der Erforschung der Bedingungen und Wirkungen einer Investition in Sozialkapital zur Überwindung der virtuellen Falle verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse stärker als bisher nutzbar machen. Dadurch kann die analytische Tragweite, die mit den konzeptionellen Arbeiten von Williamson gegenwärtig an ihre Grenzen stößt<sup>40</sup>, durch neue Schwerpunkte weiterbelebt und die angesichts eines als vielfach methodisch verfehlt betrachteten ökonomischen Imperialismus ins Stocken gekommene Einheit der Sozialwissenschaften wiederbelebt werden. Der bisherige Erfolg der Theorie beruht auf einer fruchtbaren Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen, so dass Williamson das Leitmotiv der anstehenden Forschung mit seiner Beschreibung der für ihn besonders stimulierenden Arbeitsatmosphäre am Carnegie Institute of Technology, durch die entscheidende Fortschritte in der neueren Wirtschaftstheorie möglich wurden, selbst vorgibt: „Have an active mind; be disciplined; be interdisciplinary“.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Scherer, Andreas Georg (1995), S. 287 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Richter, Rudolf (2001), S. 464.

<sup>41</sup> Williamson, Oliver E. (1996), S. 25.

## Literaturverzeichnis

- Adler, Paul S./Kwon, Seok-Woo (2002): Social capital: prospects for a new concept, in: *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Albers, Sönke et al. (2003): Management virtueller Unternehmen, in: Albers, Sönke, Wolf, Joachim (Hrsg.): *Management virtueller Unternehmen – 1. Aufl.*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 3-60.
- Badura, Bernhard/Vetter, Christian (2004): „Work-Life-Balance“ – Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance – Berlin, Heidelberg: Springer*, S. 5-17.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994): Individualisierung in modernen Gesellschaften- Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie, in: dies. (Hrsg.): *Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften*, 1. Aufl. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 10-39.
- Becker, Gary S. (1998): *Accounting for Tastes*, Second Printing - Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press.
- Boemke, Burkhard/Föhr, Silvia (1999): *Arbeitsformen der Zukunft: Arbeitszeitflexibilisierung aus arbeitsrechtlicher und personalökonomischer Perspektive – Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft*.
- Bonß, Wolfgang (2002): Erosion des Normalarbeitsverhältnisses. Tendenzen und Konsequenzen, in: Rascher, Anton (Hrsg.): *Arbeitsgesellschaft im Umbruch: Ursachen, Tendenzen, Konsequenzen – Berlin: Duncker und Humblot*, S. 69-86.
- Bögenhold, Dieter (2000): Einheit und Divergenz der institutionalisierten Soziologie im Vergleich: Die amerikanische Soziologie in Richtung aktiver

- Professionalisierung?, in: Bögenhold, Dieter (Hrsg.): *Moderne amerikanische Soziologie* – Stuttgart: Lucius und Lucius, S.1-65.
- Bouncken, Ricarda B. (2003): Innovationsprozesse in Dienstleistungsunternehmen – Charakterisierung und Formen von Innovationsprozessen zwischen New-Media-Firmen, in: Stauss, Bernd/Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Dienstleistungsnetzwerke: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003* – 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 445-466.
- Brüderl, Josef (2004): Die Pluralisierung partnerschaftlicher Lebensformen in Westdeutschland und Europa, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 19/2004, S. 3-10.
- Büssing, André (2000): Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen?, in: Boos, Margarete/Jonas, Kai J./Sassenberg, Kai (Hrsg.): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* – Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 57- 70.
- Burt, Roland S. (1992): *Structural holes: the social structure of competition* – Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.
- Cascio, Wayne F. (1999): *Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior*, in: Cooper, Cary L./Rousseau, Denise M. (Edts.): *The Virtual Organization – Trends in Organizational Behavior*, Volume 6 – Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons, pp. 1-14.
- Coleman, James S. (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie: Band 1. Handlungen und Handlungssysteme* – München: Oldenbourg.
- Dostal, Werner (2000): Informatisierung der Erwerbsarbeit – neue räumliche Allokationsprinzipien, in: Krömmelbein, Silvia/Schmid, Alfons (Hrsg.): *Globalisierung, Vernetzung und Erwerbsarbeit: theoretische Zugänge und empirische Entwicklungen* – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 129-141.

- Edeling, Thomas (1999): Einführung: Der Neue Institutionalismus in Ökonomie und Soziologie, in: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hrsg.): Institutionenökonomie und neuer Institutionalismus: Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen: Leske und Budrich, S. 7-15.
- Ernst, Heiko et al. (2000): Lebenswelten 2020: 36 Zukunftsforscher über die Chancen von morgen, Hrsg: Deutsches Institut für Altersvorsorge – Köln: Deutsches Institut für Altersvorsorge.
- Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, vol. 78, no. 6, pp. 1360-1380.
- Hodgson, Geoffrey M. (2003): Introduction, in: Hodgson, Geoffrey M (Edt.): Recent Developments in Institutional Economics – Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA, pp. xi-xxix.
- Johanson, Jan-Erik (2001): The Balance of Corporate Social Capital, in: Gabbay, Shaul M./Leenders, Roger Th. A. J. (Edts.): Social Capital of organizations, Research in the sociology of organizations volume 18 – Amsterdam et al.: Elsevier Science, pp. 231-261.
- Keiser, Oliver (2002): Virtuelle Teams: konzeptionelle Annäherung, theoretische Grundlagen und kritische Reflexion – Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang.
- Krystek, Ulrich/Redel, Wolfgang/Repegather, Sebastian (1997): Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken – Wiesbaden: Gabler.
- Malone, Thomas W./Laubacher, Robert J. (1999): Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts, in: Harvard Business Manager, Heft 2/99, S. 28-36.
- Nefiodow, Leo A. (2001): Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information – 5. überarb. Aufl.- Sankt Augustin: Rhein-Sieg Verlag.

- Panther, Stephan (2002): Sozialkapital. Entwicklung und Anatomie eines interdisziplinären Konzeptes, in: Ötsch, Walter/Panther, Stephan (Hrsg.): Ökonomik und Sozialwissenschaft: Ansichten eines in Bewegung geratenden Verhältnisses – Marburg: Metropolis-Verlag, S. 155-176.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin/Ney, Michael (2003): Telekooperation – Überwindung von Standortgrenzen, in: Klumpp, Dieter/Kubicek, Herbert/Robnagel, Alexander (Hrsg.): next generation information society?: Notwendigkeit einer Neuorientierung – Mössingen-Talheim: Talheimer Verlag, S. 238-250.
- Richter, Rudolf (2001): Die Tragweite des Transaktionskostenansatzes in der Institutionenökonomie, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 449-466.
- Scherer, Andreas Georg (1995): Pluralismus in Strategischen Management. Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis – Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Scholz, Christian (1997): Stragegische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung – Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus, 5. Aufl., Einheitssacht.: The Corrosion of Charakter. Dt. von Martin Richter – Berlin: Berlin Verlag.
- Snow, Charles C./Miles, Raymond E./Coleman, Henry J. (1992,): Managing 21<sup>st</sup> Centyry Network Organizations, in: Organizational Dynamics, Winter, 1992, pp. 5-20.
- Stauss, Bernd/Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsnetzwerke – Eine Einführung in den Sammelband, in: Stauss, Bernd/Bruhn, Manfred (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003 – 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3-30.

- Sydow, Jörg (2003): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge zur Managementforschung. 3., aktual. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, S. 293-354.
- Tichy, Gunther (2002): Ist Flexibilisierung wirklich unsere einzige Chance? Taktische und strategische Reaktionen auf die 'New Economy', in: Zilian, Hans Georg/Flecker, Jörg (Hrsg.): Steuerungsebenen der Arbeitsmarktpolitik – München, Mehring: Hampp, S.64-85.
- Twickel, Christian Freiherr von (2002): Beziehungen und Netzwerke in der modernen Gesellschaft: Soziales Kapital und normative Institutionenökonomik – Münster: Lit.
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): Theorien des Managements: Managementforschung 12, 1. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, S. 155-202.
- Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Management, in: Bergemann, Niels/Sourisseuax, Andreas (Hrsg.): Interkulturelles Management – 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl. – Berlin et al.: Springer, S. 3-19.
- Williamson, Oliver E. (1996): The Mechanisms of Governance – New York, Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, Oliver E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, in: Journal of Economic Literature, Vol. XXXVIII, pp. 595-613.
- Wüthrich, Hans A./Philipp, Andreas F./Frentz, Martin (1997): Vorsprung durch Virtualisierung: Lernen von virtuellen Pionierunternehmen – Wiesbaden: Gabler.

Zahn, Erich/Stanik, Martin (2003): Wie Dienstleister gemeinsam den Erfolg suchen – Eine empirische Studie über Netzwerke kleiner und mittlerer Dienstleister, in: Stauss, Bernd/Bruhn, Manfred (Hrsg): Dienstleistungsnetzwerke: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003 – 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 593-612.

**Diskussionspapiere der Europa-Universität Viadrina**  
**Frankfurt (Oder)**

**Fakultät Wirtschaftswissenschaften (ab 2000<sup>\*</sup>)**

146. **Jan Winiecki:** Successes of Trade Reorientation and Trade Expansion in Post - Communist Transition: an Enterprise - Level Approach, Januar 2000.
147. **Jan Winiecki:** Cost and Benefits of European Union's Enlargement: a (largely) Sanguine View, Januar 2000.
148. **Alexander Kritikos:** The Enforcement of Environmental Policy under Incomplete Information, Januar 2000.
149. **Stefan Schipper und Wolfgang Schmid:** Trading on the Volatility of Stock Prices, Januar 2000.
150. **Friedel Bolle und Alexander Kritikos:** Solidarity, Januar 2000.
151. **Eberhard Stickel:** Entrepreneur or Manager: Who really runs the Firm?, Februar 2000.
152. **Wolfgang Schmid und Stefan Schipper:** Monitoring Financial Time Series, Februar 2000.
153. **Wolfgang Schmid und Sven Knoth:** Kontrollkarten für abhängige Zufallsvariablen, Februar 2000.
154. **Alexander Kritikos und Frank Wießner:** Ein zweiter Kreditmarkt für eine zweite Chance, Februar 2000.
155. **Alexander Kritikos:** A Discussion on the Viability of the Indenture Game, between G. Holt and F. Bolle and A. Kritikos, März 2000.
156. **Claudia Kurz:** Regional Risk Sharing and Redistribution by the Unemployment Insurance: The Case of Germany, April 2000.
157. **Friedel Bolle und Andreas Paul:** Preventing International Price Discrimination – Are Fines Welfare Enhancing?, Mai 2000.
158. **Dorothea Baun:** Operationalisierung der Determinanten von Impulskäufen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Mai 2001.
159. **Alexander Haupt:** Environmental Policy and Innovations in Open Economies, Juni 2000.
160. **Jochen Hundsdoerfer:** Lock-In-Effekte bei Gewinnen von Kapitalgesellschaften vor und nach der geplanten Steuerreform, Juni 2000.
161. **Alexander Kritikos und Friedel Bolle:** Distributional Concerns: Equity or Efficiency Oriented?, Juli 2000.
162. **Sandra Große und Lars-Olaf Kolm:** Anrechnung nach § 34c Abs. 1 oder Abzug nach § 34c Abs. 2 EStG – Modellierung einer Entscheidungshilfe, August 2000.

---

\* Eine Übersicht über die zwischen 1993 bis 1999 erschienenen Diskussionspapiere kann beim Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät angefordert werden.



163. **Swantje Heischkel und Tomas Oeltze:** Grundzüge des russischen Umsatzsteuerrechts, August 2000.
164. **Friedel Bolle:** Do you really want to know it?, September 2000.
165. **Friedel Bolle und Alexander Kritikos:** Reciprocity, Altruism, Solidarity: A dynamic model, September 2000.
166. **Jan Winiecki:** An inquiry into the early drastic fall of output in post-communist transition: An unsolved puzzle, Oktober 2000.
167. **Jan Winiecki:** Post Foreign Trade Problems and Prospects: The Economics and Political Economy of Accession, Januar 2001.
168. **Helmut Seitz:** Demographischer Wandel und Infrastrukturaufbau in Berlin-Brandenburg bis 2010/2015: Herausforderungen für eine strategische Allianz der Länder Berlin und Brandenburg, März 2001.
169. **Wolfgang Schmid und Yarema Okhrin:** Tail Behaviour of a General Family of Control Charts, April 2001.
170. **Jan Winiecki:** Polish Generic Private Sector In Transition: Developments And Characteristics, Juni 2001.
171. **Nadejda Pachomova, Alfred Endres und Knut Richter:** Proceedings des ersten Seminars über Umweltmanagement und Umweltökonomie, Mai 2001.
172. **Maciej Rosolowski and Wolfgang Schmid:** Ewma charts for monitoring the mean and the autocovariances of stationary gaussian processes, Juli 2001.
173. **Sven Knoth und Wolfgang Schmid:** Control Charts for Time Series: A Review, Oktober 2001.
174. **Adam Gieralka:** Die Unternehmenssteuerreform 2001 und die fundamentale Bewertung von Kapitalgesellschaften, Oktober 2001.
175. **Friedel Bolle:** If you want me, I don't want you, December 2001.
176. **Friedel Bolle:** Signals for Reliability: A possibly harmful institution? December 2001.
177. **Tomas Oeltze und Swantje Heischkel:** Das neue Umsatzsteuergesetz in der Russischen Föderation, Dezember 2001.
178. **Andrea Gröppel-Klein and Dorothea Baun:** The more the better? – Arousing merchandising concepts and in-store buying behavior, Februar 2002.
179. **Yves Breitmoser:** Collusion and Competition in Laboratory Simultaneous Multiple-Round Auctions, Mai 2002.
180. **Alexander Kritikos and Friedel Bolle:** Utility versus Income Based Altruism – in Favor of Gary Becker, Mai 2002.
181. **Elzbieta Kuba and Friedel Bolle:** Supply Function Equilibria under Alternative Conditions with Data from the Polish Electricity Market, Mai 2002.
182. **Friedel Bolle:** Altruism, Beckerian Altruism, or Intended Reciprocity? Remarks on an Experiment by Selten and Ockenfels, Mai 2002.

183. **Yves Breitmoser:** Subgame-Perfect Equilibria of Small Simultaneous Multiple-Round Auctions, Juni 2002.
184. **Yves Breitmoser:** Moody Behavior in Theory, Laboratory, and Reality, Juni 2002. - *Diskussionspapier wurde zurückgezogen und wird neu überarbeitet* -
185. **Antje Baier und Friedel Bolle:** Zyklische Preisentwicklung im offenen Call-by-Call-Markt: Irreführung der Konsumenten?, Oktober 2002.
186. **Yves Breitmoser:** Long-term Equilibria of Repeated Competitive Games, Januar 2003.
187. **F. Bolle und J. Kaehler:** "The Conditional Efficiency of Signaling. An Experimental Investigation." Frankfurt (Oder), October 2002.
188. **Friedel Bolle,** „The Envelope Paradox, the Siegel Paradox, and the Impossibility of Random Walks in Equity and Financial Markets“, February 2003.
189. **Friedel Bolle and Jessica Kaehler,** "Is there a Harmful Selection Bias when Experimenters Choose their Experiments?", February 2003.
190. **Helmut Seitz:** Die langfristige Entwicklung der Einnahmen der Kommunen im Land Brandenburg vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Solidarpakt-Verhandlungen unter besonderer Berücksichtigung der Zuweisungen des Landes, März 2003.
191. **Thomas Otte:** Die Praxis der Arbeitsbewertung in polnischen Unternehmen, April 2003.
192. **Tomas Oeltze/Swantje Heischkel:** Die Struktur des russischen Körperschafts-steuergesetzes, April 2003.
193. **Knut Richter/Barbara Gobsch (Hrsg.):** Proceedings des 2. deutsch-russischen Workshops zum Thema: Aktuelle Fragen und Trends der Wirtschaftswissenschaften, Mai 2003.
193. **под ред. К. Рихтера/Б. Гобш:** Материалы 2-ого немецко-русского семинара «Актуальные вопросы и тенденции экономической науки», май 2003.
194. **Thomas Otte:** Die arbeitgeberseitige Finanzierung der MBA-Ausbildung als Investition in Humankapital, Juni 2003.
195. **Lars-Olaf Kolm:** Die Konvergenz der Rechnungslegungsstandards: Eine stille Revolution IAS, die realistischere Bilanzierung?, Juni 2003.
196. **Sven Knoth:** Accurate ARL computation for EWMA- $S^2$  control charts, June 2003.
197. **Sven Knoth:** EWMA schemes with non-homogeneous transition kernels, June 2003.
198. **Alfred Kötze u. a.:** Standortvorteile in Ostbrandenburg/Westpolen für grenzüberschreitende Kooperation, Juli 2003.
199. **Thomas Otte:** Das französische Hochschulsystem als Sortiereinrichtung für Humankapital, August 2003.

200. **M. Rosolowski and W. Schmid:** EWMA charts for monitoring the mean and the autocovariances of stationary processes, August 2003.
201. **Adrian Cloer:** Die Grundzüge des polnischen Einkommenssteuerrechts 2003, September 2003.
202. **Jonathan Tan and Daniel J. Zizzo:** Groups, Cooperation and Conflict in Games, October 2003.
203. **Sven Knoth:** Computation of the ARL for CUSUM-S<sup>2</sup> schemes, November 2003.
204. **Jonathan Tan:** Religion and Social Preferences: An Experimental Study, Januar 2004.
205. **Adrian Cloer:** Eine fallorientierte Einführung in das polnische Ertragsteuerrecht (einschließlich DBA-Rechts), Februar 2004.
206. **Adam Gieralka:** Steuerliche Vorteilhaftigkeit der Zwischenschaltung einer vermögensverwaltenden Kapitalgesellschaft – eine Fallstudie zum steueroptimalen Bezug polnischer Einkünfte in Deutschland unter Berücksichtigung der Hinzurechnungsbesteuerung nach §§ 7 – 14 AStG -, Februar 2004.
207. **Friedel Bolle und Yves Breitmoser:** Dynamic Competition with Irreversible Moves: Tacit Collusion (Almost) Guaranteed, Februar 2004.
208. **Andrea Gröppel-Klein and Claas Christian Germelmann:** Is Specific Consumer Behaviour Influenced by Terminal Values or does Yellow Press Set the Tone?, Februar 2004.
209. **Andrea Gröppel-Klein and Anja Domke:** The Relevance of Living-Style Match for Customer Relationship Marketing of Housing Companies, Februar 2004.
210. **Michael Grüning and Kathalin Stöckmann:** Corporate Disclosure Policy of German DAX-30 Companies, März 2004.
211. **Elena Klimova:** Ergebnisse einer Unternehmensumfrage zum Thema: “Betriebliches Umweltmanagement und Wertsteigerung im Unternehmen: Gegensätze oder zwei Namen für eine Erfolgsstrategie?”, März 2004.
212. **Thomas Otte:** Dynamische Aspekte von Differenzierungsstrategien, April 2004.
213. **Olha Bodnar and Wolfgang Schmid:** CUSUM Control Schemes for Multivariate Time Series, April 2004.
214. **Jonathan Tan and Friedel Bolle:** On the Relative Strengths of Altruism and Fairness, Mai 2004.
215. **Susanne Leist:** Integration von Techniken verschiedener Methoden der Unternehmensmodellierung, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik, Finanz- und Bankwirtschaft der Europa-Universität Viadrina, Juni 2004.
216. **Susanne Leist:** Methoden der Unternehmensmodellierung – Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere

Wirtschaftsinformatik, Finanz- und Bankwirtschaft der Europa-Universität Viadrina, Juni 2004.

217. **Susanne Leist und Krzysztof Woda:** Analyse der Erfolgsfaktoren mobiler Zahlungssysteme, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik, Finanz- und Bankwirtschaft der Europa-Universität Viadrina, Juli 2004.
218. **Jonathan H. W. Tan and Friedel Bolle:** Team Competition and the Public Goods Game, Juli 2004.
219. **Jonathan H. W. Tan and Anders Poulsen:** The Role of Information in Ultimatum Bargaining, Juli 2004.
220. **Olha Bodnar and Wolfgang Schmid:** Multivariate Control Charts based on a Projection Approach, Oktober 2004.
221. **Irena Okhrin and Knut Richter:** Inventory and Transportation Models in the Mobile Business Environment, Oktober 2004.
222. **Michael Krohn:** Die virtuelle Falle - Konfliktpotentiale der Informationsgesellschaft und ihre Überwindung durch Investitionen in Sozialkapital, November 2004.