



Vertrauen und Kooperation

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird in der Automobilbranche vor dem Hintergrund verteilter Produktentwicklung zunehmend wichtig. Solche Kooperationsformen erhöhen organisationale Flexibilität und können Wettbewerbsfähigkeit sichern. Darüber hinaus bieten unternehmensübergreifende Kooperationen weitere Vorteile wie z.B. den Ausgleich von Größenunterschieden und von Wissenslücken, das Aufteilen von Risiken und Kosten sowie das Erschließen neuer Absatzmärkte.

Projekte, die die Unternehmensgrenzen überschreiten, besitzen jedoch ihre Eigenheiten. Diese begründen sich dadurch, dass sich Kooperationen weder in der Logik einer unternehmensinternen Hierarchie einpassen lassen noch dass sich beteiligte Unternehmen in der Form begegnen, wie sie es auf dem freien Markt täten. Aufgrund dieser Eigenheiten von unternehmensübergreifenden Kooperationen kommt es für die beteiligten Firmen zu diversen Herausforderungen. Als Herausforderungen erwiesen sich nach Aus-

wertung der Interviews die Projektorganisation und Schnittstellendefinition, bestehende oder/und entstehende Konkurrenzverhältnisse, die Organisation der Kommunikation, die Motivation der Projektbeteiligten, die Notwendigkeit spezieller Kompetenzen für Manager und Ingenieure, spezifische Anforderungen internationaler Zusammenarbeit, der Datenaustausch und der Schutz des Wissens sowie der Aufbau von Vertrauen in unternehmensübergreifenden Kooperationen.

Unternehmensübergreifende Kooperationen weisen komplexe Formen der Arbeitsorganisation auf. Die Spannweite der untersuchten Projekte reicht von sehr regelmäßigen Kooperationsabläufen am Unternehmensstandort inklusive der Abordnung von Residents zu den OEMs.

Über zum Teil international verknüpfte (und noch recht junge) Joint Research Projekte bis hin zur strategischen Erschließung neuer Regionen im internationalen Maßstab und der Aufbau neuer Anlagen in einem interkulturellen, globalen Setting.

Neben der Vielfalt der untersuchten

Projekte fanden sich auf der subjektiven Ebene der Interviewten unterschiedliche Perspektiven auf Kooperationszusammenhänge. Die ermittelte unterschiedlichen Wahrnehmungen von Kooperationen gründen in unterschiedlichen Positionen, Selbstverständnissen, Aufgaben, Interessen, Informationsniveaus, Wissensständen, Auffassungen und Interpretationen der Beteiligten, wobei sich innerhalb ähnlicher hierarchischer Gruppen und Aufgabefelder die Wahrnehmungen auf das Gemeinschaftsprojekt tendenziell homogener darstellen.

Weiter auf Seite 2

Inhalt:

Vertrauen und Kooperation	
Herausforderungen vertrauensvoller ZusammenarbeitSeite 1
Rolle und Bedeutung von Vertrauen	
VertrauenSeite 2
Grundlagen der VertrauensgeneseSeite 3
ProjektdetailsSeite 4

Herausforderungen vertrauensvoller Zusammenarbeit

bestehen hinsichtlich:

- der Projektorganisation und Schnittstellendefinition,
- bestehender oder/und entstehender Konkurrenzverhältnisse,
- der Organisation der Kommunikation,
- der Motivation der Projektbeteiligten,
- der Notwendigkeit spezieller Kompetenzen für Manager und Ingenieure,
- spezifischen Anforderungen internationaler Zusammenarbeit,
- dem Datenaustausch und dem Schutz des Wissens sowie
- dem Aufbau von Vertrauen in unternehmensübergreifenden Teams.

Rolle und Bedeutung von Vertrauen

Hinsichtlich der Rolle und Bedeutung von Vertrauen in unternehmensübergreifenden Kooperationen können folgende Kernpunkte festgehalten werden:

- **Hoher Stellenwert von Vertrauen:** Wiederholte Erwähnungen der wichtigen Bedeutung des Vertrauens für Kooperationen durch die Interviewten verweisen auf eine bereits vorhandene Sensibilität gegenüber dem Thema.
- **Einfluss von Vertrauen auf Erfolg:** Großes Vertrauen trägt zum Erfolg und Gelingen einer Kooperation wesentlich bei. Misstrauen kann hingegen zu einer Reihe kraft- und zeitraubender Konflikte und unkooperativen Arbeitshaltungen führen.

- **Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz:** Der Umstand, dass die Projektpartner kooperieren und gleichzeitig in einer Wettbewerbsbeziehung zueinander stehen können, kann ein Spannungsverhältnis verursachen. Durch Vertrauen werden die Befürchtungen abgebaut, dass der Partner die Kooperation auf Kosten des anderen ausnutzt.
- **Vertrauensaufbau ist ein iterativer Prozess:** Vertrauen entsteht nicht „einfach so“, sondern bedarf der Aufmerksamkeit und Pflege im alltäglichen Arbeitshandeln und Vertrauen baut sich schrittweise auf, benötigt also Zeit. Zudem sind entsprechende technische, wirtschaftliche und juristische Rahmenbedingungen für die vertrauensbasierte Zusammenarbeit nötig.

- **Vertrauen und Kontrolle sind keine Widersprüche:** Vertrauen, Kooperationsverträge und Vereinbarungen z.B. zum Wissensschutz schließen sich nicht wechselseitig aus, vielmehr können sie sich gegenseitig unterstützen.
- **Vertrauen im internationalen Kontext:** Kulturelle Unterschiede stellen eine besondere Herausforderung für Kooperationen dar, allerdings lässt sich das Gefühl von Fremdheit auch abbauen und Vertrauen herstellen. Dies erfordert allerdings spezielle Bemühungen.

„Also für mich ist klar, wenn es im Vertrauen geht, dann geht es schneller, dann geht es effektiver, offener.“

(Entwicklungsingenieur eines mittelständischen Unternehmens)

Vertrauen

Vertrauen, so eine Ausgangsannahme unseres Forschungsprojektes, spielt in Kooperationen eine große Rolle. Dies gilt insbesondere in Situationen der Unsicherheit und der Unwägbarkeiten, mit denen ein unternehmens- und/oder standortübergreifendes, innovatives Projekt durchzogen ist. Solche Ungewissheiten beziehen sich auf das Agieren des Gegenübers, den Umgang mit unklaren Situationen sowie mit dem Projekt ‚an sich‘.

In Situationen der Unsicherheit benötigen die Arbeitenden Ver-

trauen in Personen wie auch in die Kooperation und das eigene Unternehmen, um handlungsfähig zu bleiben. Unsere Interviewpartner vertrauen nicht im direkten Sinne einem Unternehmen als Institution, sondern sie setzen ihr Vertrauen in Repräsentanten des Unternehmens, wie zum Beispiel Vorgesetzte.

Wir können also zwischen personalem Vertrauen und personalvermitteltem ‚Systemvertrauen‘ unterscheiden. Ersteres ist für die konkrete Zusammenarbeit im Projekt unabdingbar, letzteres ist eine

unverzichtbare Rahmenbedingung. Die zentrale Stellung von Unwägbarkeiten ist nicht nur theoretischer, sondern auch empirisch-methodischer Ausgangspunkt unseres Projektes. Direkte Nachfragen zum Vertrauen spielten in unseren Interviews daher nur eine ergänzende Rolle. Wesentlich relevanter war für uns das alltägliche Arbeits- und Kommunikationshandeln der Interviewpartner in Kooperationsprojekten und die Rolle, die Vertrauen in diesem implizit spielt.

„dem Vertrauen auf der Spur“

Die methodologischen und methodischen Herausforderungen der Erforschung des Phänomens „Vertrauen“ sind zahlreich: Weder empfiehlt es sich, Vertrauen allein aus der Perspektive eines unreflektiert bleibenden Alltagsverständnisses heraus zu thematisieren noch sollte die empirische Vertrauensforschung ihren Ausgang an einer zu engen Nominaldefinition des Phänomens nehmen. Ebenso werden mit einer direkten Adressierung des Vertrauenthemas in Interviews oder

Umfragen lediglich Einstellungsaspekte der Befragten ermittelt. Gleichwohl kann die empirische Forschung auf diesen Aspekt der von den Befragten zu leistenden Reflexionen und Versprachlichungen nicht verzichten. Um den Charakter zu erfassen, den Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen im alltäglichen (Arbeits-) Handeln einnimmt, und den versprachlichen wie auch den reflexiven Aspekten von Vertrauen gerecht zu werden, wurden insgesamt 44 qualitativ-

leitfadengestützte Interviews in zwölf unterschiedlichen Kooperationsprojekten durchgeführt. Deren Ergebnisse wurden in Form von Präsentationen und Diskussionen an die einzelnen Unternehmen und die Interviewten zurückgespiegelt. Das ermöglichte diesen Stellung zu den bisherigen Ergebnissen zu beziehen. Außerdem dient es zur fachlichen Kontrolle der bisher geleisteten Arbeit. Ausführungen zur methodischen Vorgehensweise finden sich in Diekmann et al. 2010.

Grundlagen der Vertrauensgenese in Teams

Grundlegend wichtig für die Ausbildung einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit sind die Verständigung über gemeinsame Ziele, ggf. auch die Thematisierung von Befürchtungen, die mit einer Kooperation einhergehen und schließlich ein klares Bekenntnis zum Gemeinschaftsprojekt. Die Einsicht in die Notwendigkeit der Kooperation gehört ebenso zum Fundament für den Vertrauensaufbau und damit

für ein gutes Kooperationsklima wie die klare Formulierung von Vorteilen, die durch die Kooperation für alle entstehen.

Vertrauen braucht von allen geteilte Rahmenbedingungen und „Spielregeln“, die keinen ungerechtfertigt übervorteilen und von gegenseitigem Respekt zeugen.

Vertrauen gelingt da, wo die Mitarbeiter motiviert sind, sich innerhalb einer

Kooperation zu engagieren. Wird die Kooperation als ein notwendiges Übel oder als ein Zwang erlebt, so dass Mitarbeiter eine eher abwehrende Haltung einnehmen, dann wirkt sich das sehr schnell auf die Bereitschaft aus, vertrauensbasiert zu kooperieren.

Diese wird bestärkt durch die transparente Darstellung von Zielen und Strategien der kooperierenden Standorte und Unternehmen.

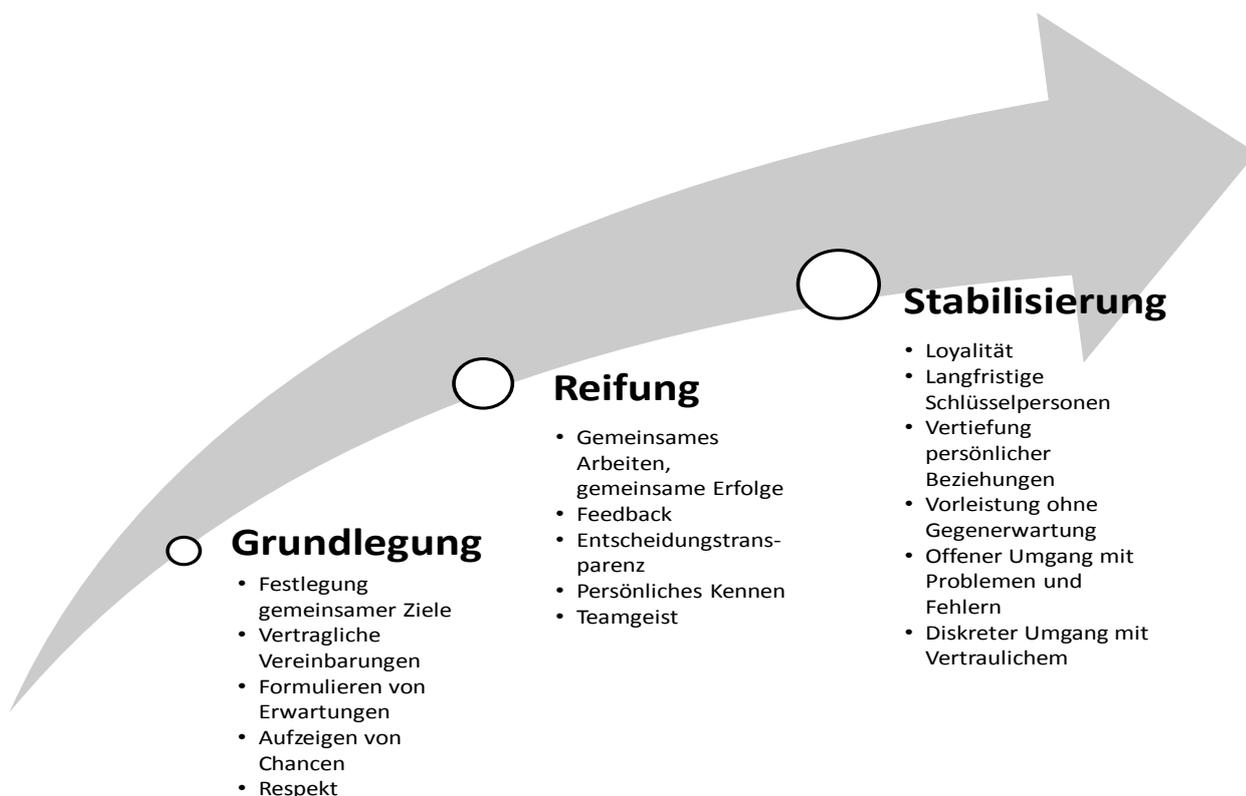


Abbildung: Genese von Vertrauen (eigene Darstellung)

Es ist wichtig, dass es neben der Planung und Organisation der Zusammenarbeit schnell zu einem gemeinsamen, konkreten Arbeiten kommt, aus denen sich erste gemeinsame Erfolge hervorheben lassen. Dadurch kann sich ein Teamgefühl entwickeln und ein positiver Blick auf die Verlässlichkeit und Kompetenz des anderen ausbilden. Vertrauen wird wie eine Art „Kredit“ vergeben, man macht eine kleine Vorleistung und wenn dann das Prinzip der Reziprozität nicht verletzt wird, sondern „etwas zurückkommt“ und der andere sich jeweils als vertrauenswürdig erweist, dann wird damit der Aufbau von Vertrauen forciert. Ver-

trauen lebt also von einer wechselseitigen Beitragserbringung.

Vertrautheit ist eine wichtige Grundlage für Vertrauen. Können die Personen sich besser hinsichtlich Charakter, Arbeitsweise oder Ziele einschätzen und ist ihnen der Gegenüber nicht mehr so fremd, dann können sie eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit aufbauen. Diese Vertrautheit kann durch Treffen entstehen, allerdings auch bereits durch Telefonate oder Videokonferenzen oder sogar durch das bloße Kennen von Namen. Eine bewährte vertrauensvolle Zusammenarbeit führt zu einem sinkenden Kontrollbedürfnis und zu einem vergrößer-

ten Handlungsfreiraum der Projektmitarbeiter. Hier ist es Aufgabe des Managements, das Kontroll- und Handlungsspielraumniveau stets auf das Neue auszutarieren. Diskretion im Umgang miteinander einerseits, Offenheit und Ehrlichkeit bezüglich den Perspektiven einer Kooperation und den Entwicklungsmöglichkeiten der Projektmitarbeiter andererseits ermöglichen am Besten die Genese von Vertrauen in Kooperationen.



Impressum

Herausgeber und verantwortlich
für den Inhalt:

Dr. Christian Schilcher

Mascha Will-Zocholl

Technische Universität Darmstadt

Institut für Soziologie

Residenzschloß

64283 Darmstadt

Tel + 49 (0)6151-1670906

schilcher@ifs.tu-darmstadt.de

will-zocholl@ifs.tu-darmstadt.de

www.trust-teamwork.de

Info

Hintergrund:

Das Verbundprojekt TRUST ist ein Forschungsprojekt, das unternehmensübergreifende Kooperationen in der Automobilindustrie untersucht und dabei besonderes Augenmerk auf die Rolle von Vertrauen legt.

Zentrale Forschungsfragen:

Wie werden unternehmensübergreifende Projekte organisiert und wie arbeiten die Beteiligten de facto zusammen?

Welchen Einfluss hat Vertrauen auf die Zusammenarbeit? In welchem Verhältnis stehen die Projektinfrastruktur und das Datenmanagement zum Aspekt des Vertrauens?

Welche praktische Empfehlungen, Maßnahmen und Verfahren können entwickelt werden?

Ziele:

Darstellung der zentralen Herausforderungen in unternehmensübergreifenden Kooperationen.

Analyse der Bedingungen, unter denen vertrauensbasierte Zusammenarbeit möglich ist bzw. der Dynamiken, unter denen Vertrauen/ Misstrauen wächst.

Identifizierung von Verbesserungspotentialen für die Durchführung transorganisationaler Projekte.

Verbundpartner:

Institut für Soziologie, TU Darmstadt

(Projektleitung und -koordination):

Prof. Dr. Rudi Schmiede,

Dr. Christian Schilcher und

Mascha Will-Zocholl

www.ifs.tu-darmstadt.de

FB Maschinenbau/DiK, TU Darmstadt:

Prof. Dr. Reiner Anderl, Diana Völz

www.dik.tu-darmstadt.de

Fraunhofer IAO Stuttgart:

Udo-Ernst Haner, Klaus-Peter Stiefel

www.iao.fraunhofer.de

ISF München:

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Stefan Sauer

www.isf-muenchen.de

Marquardt GmbH, Rietheim

www.marquardt.de

:em AG, Darmstadt

www.em.ag

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projektträger im DLR



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Veröffentlichungen:

Schilcher, Christian, Mascha Will-Zocholl, Marc Ziegler (Hrsg.), 2011: *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (in Bearbeitung)

Verbundprojekt TRUST, 2010: Zwischenbericht des Verbundprojektes TRUST - Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen. Zur Bedeutung von Vertrauen für innovative Produktentwicklung in der Automobilbranche. Ergebnisse aus den Interviews. Darmstadt.

Krastel, M., S. Sauer, C. Schilcher, O. Trendel, D. Völz, M. Will-Zocholl, 2010: *TRUST: Zusammenarbeit in unternehmensübergreifenden Teams - Forschungs- und Gestaltungsansätze des Verbundprojektes TRUST*. In: K. Möslin, et al.: Balance Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur Ersten Jahrestagung des BMBF-Förderschwerpunkts "Balance: Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt", 5. und 6. Oktober 2010, Nürnberg, S. 201-210.

Sauer, Stefan, Daniela Wühr, 2010: Scrum als Innovations- und Emanzipationsgenerator? Was traditionelle Branchen von der Software-Entwicklung lernen können. In: Computer und Arbeit. Vernetztes Wissen für Betriebs- und Personalräte, Heft 11/2010, S. 10-14

Diekmann, Janis, Brigitte Petendra, Stefan Sauer, Christian Schilcher, Marc Ziegler, 2010: *Dem Vertrauen auf der Spur. Die Rekonstruktion von Vertrauensverhältnissen in unternehmensübergreifenden Kooperationen*. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 3, Heft 1, August 2010, S. 39-50.

Anderl, Reiner, Brigitte Petendra, Christian Schilcher, Daniel Spieß, Diana Völz, 2010: *Multi-disciplinary Research on Trust in Interorganizational Virtual Product Development Collaboration*. In: Tools and Methods of Competitive Engineering, Vol. 1, Proceedings of the TMCE 2010, April 12-16, Ancona, Italy. Delft University of Technology, pp. 487-498.