

---

# Kooperation und Wertschöpfung

---

Jens Krüger

# Kooperation und Wertschöpfung

Mit Beispielen aus der  
Produktentwicklung und  
unternehmensübergreifenden Logistik

 Springer

Jens Krüger  
In den Kämpen 8  
34508 Willingen  
jens.krueger@uni-paderborn.de  
jens\_gh\_krueger@yahoo.de

ISBN 978-3-642-21790-6 e-ISBN 978-3-642-21791-3  
DOI 10.1007/978-3-642-21791-3  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Vorwort

---

## Zur Entstehung des Buches

Menschen arbeiten mit Menschen zusammen. In der Betriebswirtschaft, dem Maschinenbau, der Elektrotechnik oder der Informatik lernen wir vielfältige Methoden, um die Industrie zum wertschöpfenden Motor unserer Lebensgrundlage werden zu lassen - aber wie das Miteinanderumgehen in den Arbeitsprozessen funktioniert wird dabei nicht betrachtet.

Im Jahr 2000 beendete ich meine Dissertation und hatte mich mit unternehmensübergreifenden Logistikprozessen und mit Betriebsdatenerfassungssystemen beschäftigt. Es waren nicht nur technisch-betriebswirtschaftliche Aspekte, die ich hier behandelte, sondern vor allem auch philosophische, kommunikationstheoretische und soziologische Themen, um die Frage beantworten zu können, welche Rolle der Mensch in diesem Zusammenhang einnimmt. Mit diesen Arbeiten hatte ich nun die Grundlagen gelegt, um mich intensiv mit dem einen spannenden Thema zu beschäftigen, wie Kooperation funktioniert.

Hauptberuflich arbeitete ich zunächst bei einer Unternehmensberatung und danach seit 2003 bei einem großen deutschen Automobilunternehmen. Im Grunde sind die Voraussetzungen dort ideal, sich mit einem Thema wie „Kooperation“ zu befassen, da hier Wertschöpfung und Zusammenarbeit beim Zusammentreffen vieler Menschen diskutiert wird. Allerdings ist das dort übliche Denken sehr von den obengenannten Fachrichtungen geprägt. Auch ich musste noch Erfahrung und Anschauung sammeln, um zu verstehen, was denn z. B. konstruktivistische Wahrheitstheorie in der Praxis bedeutet. Mit dieser Art des Denkens wurde ich anfangs im Berufsleben oftmals nicht verstanden. Damit kritisiere ich aber nicht „die Anderen“, sondern es lag an mir, denn ich sprach von Begriffen, die in meinem Arbeitsumfeld in dieser Form nicht behandelt werden. An mir selbst konnte ich so über die Jahre hinweg lernen, was „anschlussfähige Kommunikation“ bedeutet. Vor diesem Hintergrund habe ich mich bemüht, das Buch in einer Art zu schreiben, dass die Begriffe zunächst philosophisch hinterfragt und dann im Sinne der betriebswirtschaftlichen und informations(technischen) Wissenschaften weiterbehandelt

werden. Dank gilt an dieser Stelle zunächst Matthias Pretzlaff und Boris Wyszusek mit denen ich das Thema Modelle und Wahrheitstheorie diskutierte und auch Jörg Siepmann mit dem ich das Thema Vertrauen hinterfragte.

Kooperation braucht Sprache und lebensweltlichen Bezug. Dank gilt an dieser Stelle auch meiner Lebensgefährtin Senay. Mit ihrem deutsch-türkischem Lebenshintergrund konnte ich lernen, wie das Leben in der einen und in der anderen Lebenswelt funktioniert und wie man umschalten muss, wenn man aus der einen in die andere Lebenswelt wechselt. Das ist nicht besser oder schlechter, sondern einfach nur anders. Viele Grundansätze der Kommunikationstheorie und der Theorie der Konstruktion sozialer Wirklichkeit sind mir dadurch erst klargeworden. Ferner lernte ich durch Reisen in z. T. sehr fremde Kulturen, wie Tibet, Burma oder Lateinamerika, wie normative Strukturen das Miteinandergehen prägen und wie Dinge eine Bedeutung bekommen, weil sie eine Rolle im Leben spielen. Einige Beispiele in diesem Buch werden darum auch auf diesen Zusammenhang referieren. Beispiele „hinken“ bekanntlich immer ein wenig und darüber hinaus habe ich die Beispiele auch öfter etwas arg plastisch oder klischeehaft beschrieben. Dies dient nur zur Illustration der theoretischen Ansätze und es liegt mir fern jegliche Personengruppen angreifen zu wollen.

Abschließend - und damit im Grunde an erster Stelle - danke ich Prof. Wilhelm Dangelmaier und Prof. Reinhard Keil. Sie haben mir einen Lehrauftrag an der Universität Paderborn ermöglicht und mir dabei sehr große Freiheiten gegeben. Aber sie haben mir auch sehr schwierige Fragen gestellt und kritische Hinweise gegeben, die für die Entwicklung meiner Gedanken sehr wichtig waren. Das Buch wäre ohne sie nicht entstanden.

---

## **Das Buch als Unterlage zu meinem Seminar**

- „Warum seid Ihr hier?“
- „Was glaubt Ihr, warum ich hier bin?“
- „Was glaubt Ihr, hat das Eine mit dem Anderen zu tun?“

Diese Fragen richte ich zu Beginn meiner Veranstaltung an die Studenten. Mit den Antworten sind wir sogleich in einer Diskussion, die an das Thema „Kooperation“ heranführt. Es gibt vielfältige Wege, das Studium abzuschließen und es gibt vielfältige Wege, an Themen mit dem Ziel einer wissenschaftlichen Perspektive zu arbeiten. Das Seminar bietet uns dazu eine gute Gelegenheit.

Teil II und Teil III des Buches bildet die Grundlage der Vorlesung. Danach werden Seminararbeitsthemen rund um den Themenkomplex „Kooperation“ vergeben, zu denen die Studenten dann ihre Arbeiten schreiben und im Seminar vorstellen. Diese Arbeiten haben mir geholfen, einige Themen detailliert hinterfragen zu kön-

nen; die Ergebnisse sind entsprechend in die Ausgestaltung dieses Buch mit eingeflossen. Dafür bedanke ich mich bei meinen Studenten<sup>1</sup> und hoffe im Gegenzug immer ein guter Betreuer bei der Erstellung der Arbeiten gewesen zu sein.

---

<sup>1</sup> Kai, Matthias, Lars, Markus, Cornelia, Mareike, Helena, Thomas, Daniela, Adai, Kahtan, Coni, Toni, Sebastian, Beate, Matthias, Mario, Leonie, Liao, Anna, Thilo, Phillipp, Astrid, Christian, Arkadiusz, Oliver, Carolin, Mustafa, Tanja, Paulina, Felix, Anna, Than Hien, Franziska, Stephanie, Julia, Ramona, Julin, Tobias, Sven, Rajkumer, Diana, Stefanie, Doreen, Henrike, Judith, Samira, Moritz, Sana, Lana, Sebastian, Karla, Senol, Steffi, Fatih, Barbara, Dietrich, Dieter, Tobias, Michael, Eduard, Simon, Sascha, Lars, Carmen, Arne, Alex, Elena, Mark, Florian, Alexander, Daniel, Kristina, Melanie, Jana, Cathrin, Sebastian, Peter, Christoph, Sedat, Christoph, Ulrich, Christoph, Tim-Patrick, Jenny, Martin, Melanie, Nicolas, Mathis, Tanja, Ingo, Karen, Karoline, Marie-Theres, Stefan, Dennis, Jan-Harald, Eva, Agnes, Qi, Anastasios, Yin, Shanshan, Jan, Elena, Miriam, Thomas, Cornelia, Anna, Johanna, Ibrahim, Bünyamin, Janine, Yilmaz, Marta, Carmen, Alex, Markus, Felix, Fabian, Daniel...

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Aufbau des Buchs</b>	1
1.1	Wie man das Buch lesen kann	1
1.2	Überblick über die vier Teile des Buches	1
1.2.1	Teil I „Sensibilisierung für den Untersuchungsgegenstand“	1
1.2.2	Teil II „Entwurf einer Theorie der Kooperation“	2
1.2.3	Teil III „Das Rahmenmodell“	3
1.2.4	Teil IV „Perspektiven der Anwendung“	4
<b>I</b>	<b>Sensibilisierung für den Untersuchungsgegenstand „Kooperation“</b>	
<b>2</b>	<b>Hinführung zum Thema</b>	7
2.1	Ein kleiner Blumenstrauß an Beispielen	7
2.1.1	Aus dem Tier- und Pflanzenreich	9
2.1.2	Soziale Systeme	12
2.1.3	Soziotechnische Systeme: unsere Industriegewelt	19
2.1.4	Spieltheorie „Öffentliche Güter“ – „Public Goods Games“	26
2.2	Irritation	28
2.2.1	Wie sehr uns die Interpretation der Lehre Darwins in die Irre trieb	29
2.2.2	Warum wir glauben, dass Kooperation etwas mit Helfen zu tun hat	34
<b>3</b>	<b>Abgrenzung – was „Kooperation“ nicht ist</b>	37
3.1	Altruismus, Helfen und Solidarität	37
3.2	Symbiose und verwandte Begriffe	40
3.3	Konsens und Kompromiss	41
3.3.1	Feilschen auf dem Basar oder: die Möglichkeit mehr herauszuholen	43
3.4	Kollektivistische Rituale	45
<b>4</b>	<b>Anhang: Sammlung von Definitionen</b>	51
4.1	Aus dem Bereich der Wirtschaft	51
4.2	Definitionen aus dem Bereich allgemeiner Wissenschaften	54
4.3	Definitionen aus dem Bereich der Gesellschaft	56

## II Entwurf einer Theorie der „Kooperation“

<b>5</b>	<b>Entwicklung einer allgemein gültigen abstrakten Definition</b> . . . . .	61
5.1	Beschreibung der Phänomene, die miteinander kooperieren . . . . .	61
5.1.1	Dissipative Strukturen . . . . .	61
5.1.2	Leben als dissipative Struktur . . . . .	65
5.1.3	Vernunft – Die schöpferische Komponente in der Welt . . . . .	69
5.1.4	Zwischenfazit: Was sind Kooperateure? . . . . .	75
5.2	Kooperation: Die vernünftige Interaktion vernünftiger dissipativer Strukturen . . . . .	75
5.2.1	Höherentwicklung durch Kooperation bei dissipativen Strukturen . . . . .	75
5.2.2	Kooperation als Vernunft zweiter Ordnung . . . . .	77
<b>6</b>	<b>Pragmatische Übertragung auf soziotechnische Systeme – Wer kann kooperieren und welches Vehikel wird benötigt?</b> . . . . .	79
6.1	WER kann kooperieren: systemtheoretische Grundbegriffe . . . . .	80
6.1.1	Systeme . . . . .	80
6.1.2	Das soziale System der Gesellschaft als dissipative Struktur . . . . .	83
6.2	Das Vehikel: kommunikationstheoretische Grundbegriffe . . . . .	85
6.3	Kooperation als systemisches Interaktionsphänomen . . . . .	86
<b>7</b>	<b>Begriffsfindung – Voraussetzungen für Kooperation</b> . . . . .	89
7.1	Weltbild . . . . .	89
7.2	Ziele . . . . .	91
7.2.1	Zielsetzungen im Zusammenhang mit Zweck, Identität und Sinn von Systemen . . . . .	91
7.2.2	Anforderungen an Ziele für Kooperationspotential . . . . .	94
7.2.3	Erreichbarkeit von Zielen anhand eines rückgekoppelten Regulativs . . . . .	99
7.2.4	Entstehung der Spielsituation und des kooperativen Gestaltungsraums . . . . .	101
7.2.5	Grundbedingungen zum Anstreben eines Ziels: Autonomie und Wille . . . . .	103
7.2.6	Behinderung und Ermöglichung: Der (Sozial-)Determinismus . . . . .	116
7.2.7	Verantwortung und kooperative Verantwortung . . . . .	122
7.3	Vertrauen . . . . .	128
7.3.1	Vertrauen und Unsicherheit . . . . .	129
7.3.2	Das Vertrauensmodell . . . . .	131
7.4	Information: Sich gegenseitig in Form bringen . . . . .	143
7.4.1	Das Unzugänglichkeitsproblem – oder wie „Glaube“ als stabilisierendes Moment wirkt . . . . .	144



7.4.2	Information als die Funktion des Bindeglieds zwischen Individuen für deren Miteinanderumgehen . . .	149
7.4.3	Exkurs: Elemente eines sozialen Systems – oder warum Prozesse so wichtig sind . . . . .	173
<b>8</b>	<b>Eine abschließende Definition in einem Satz . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>9</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>179</b>
9.1	Vernunft als dissipative Struktur . . . . .	179
9.2	Eine kleine Einführung in die Systemtheorie . . . . .	180
9.3	Eine kleine Einführung in die Kommunikationstheorie . . . . .	192
9.4	Das Diskursprinzip als Grundlage für kooperative Problemlösung . . . . .	196
9.4.1	Das Diskursprinzip nach Habermas . . . . .	198
9.4.2	Das Diskursprinzip nach Foucault . . . . .	199
9.5	Problematik der Willensfreiheit . . . . .	202
9.5.1	Über menschliche Freiheit . . . . .	203
<b>III</b>	<b>Aufbau eines Rahmenmodells für „Kooperation“</b>	
<b>10</b>	<b>Der Modellbegriff . . . . .</b>	<b>211</b>
10.1	Der Modellbegriff und was dieses mit Weltanschauung zu tun hat . . . . .	211
10.1.1	Der positivistische Modellbegriff . . . . .	214
10.1.2	Der radikal-konstruktivistische Modellbegriff . . . . .	215
10.1.3	Der soziopragmatisch-konstruktivistische Modellbegriff . . . . .	216
10.1.4	Gegenüberstellung und Vorschlag . . . . .	218
10.2	Wirkungsweisen und Erstellung von Modellen . . . . .	219
<b>11</b>	<b>Das Rahmenmodell, oder: Die Spielwiese der Akteure . . . . .</b>	<b>223</b>
11.1	Die Bezugswelt des einzelnen Akteurs . . . . .	223
11.1.1	Die vier gesellschaftlichen Ebenen . . . . .	223
11.1.2	Einflussfaktoren individuellen Verhaltens . . . . .	225
11.1.3	Strukturelle Einflussfaktoren auf das menschliche Verhalten . . . . .	227
11.1.4	Zusammenführung . . . . .	228
11.1.5	Konsistenzförderung: Kooperation als Rational zur Humanisierung und Leistungssteigerung . . . . .	229
11.2	Komplexitätssteigerung bei kooperierenden Akteuren . . . . .	233
<b>12</b>	<b>Prozesse – für wahr und „eigentlich“ umsetzbar gehaltene Handlungsmöglichkeiten . . . . .</b>	<b>237</b>
12.1	Vorstrukturierte Prozesse . . . . .	239
12.1.1	Die Unterstellung, dass mit einem Rezept auch der Kuchen gelingt . . . . .	239
12.1.2	Darstellung von nichtkooperativen und kooperativen Prozessen . . . . .	244

12.2	Der freie Prozess kooperativer Problemlösung .....	249
12.2.1	Potenzialerkennung zur Kooperation .....	251
12.2.2	Werben um Unterstützung .....	253
12.2.3	Der gemeinsame Handlungsplan .....	255
12.2.4	Durchführung des Handlungsplans bis zum abschließenden Ziel .....	256
12.2.5	Zusammenfassung .....	257
<b>13</b>	<b>Anreize</b> .....	261
13.1	Anreiz und Verhalten – der pawlowsche Hund in uns .....	261
13.2	Anreizsystematik und Zielverhalten .....	263
13.3	Moderne Wirtschaftsethik – Der Kniff, wie Eigennutz zu Gemeinschaftsnutzen wird .....	264
13.3.1	Problemstellung .....	265
13.3.2	„Vorteil“ und „Nachteil“ in der modernen ökonomischen Theorie .....	266
13.3.3	Elemente zum Erreichen der paretosuperioren Situation .....	269
13.4	Beispiel kooperationsgeeigneter Anreizsysteme .....	274
<b>14</b>	<b>Prozesse und Anreize – Das 4-Szenarien-Modell</b> .....	281
14.1	Das Fürstentumszenario .....	283
14.1.1	Allgemeine Beschreibung .....	283
14.1.2	Anreizsituation .....	283
14.1.3	Prozesssituation .....	285
14.1.4	Vertrauenssituation .....	287
14.1.5	Beispiele .....	288
14.2	Dürfen aber nicht können .....	290
14.2.1	Allgemeine Beschreibung .....	290
14.2.2	Anreizsituation .....	292
14.2.3	Prozesssituation .....	294
14.2.4	Vertrauenssituation .....	296
14.2.5	Beispiele .....	297
14.3	Können aber nicht dürfen .....	299
14.3.1	Allgemeine Beschreibung .....	299
14.3.2	Anreizsituation .....	300
14.3.3	Prozesssituation .....	302
14.3.4	Vertrauenssituation .....	304
14.3.5	Beispiele .....	305
14.4	Können und dürfen .....	311
14.4.1	Allgemeine Beschreibung .....	311
14.4.2	Anreizsituation .....	312
14.4.3	Prozesssituation .....	313
14.4.4	Vertrauenssituation .....	316
14.4.5	Beispiele .....	317

14.5	Wege vom suboptimalen zum optimalen Zustand . . . . .	320
14.5.1	Der Weg über die Anreize (Identitätsänderung) . . . . .	322
14.5.2	Der Weg über die Prozesse (Wirklichkeitsänderung) . . . . .	324
14.5.3	Der direkte Weg . . . . .	326
14.5.4	Abschließende Beurteilung der drei Wege . . . . .	327
<b>15</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>329</b>
15.1	Motivationstheorien . . . . .	329
15.1.1	Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss . . . . .	330
15.1.2	Bedürfnispyramide nach Maslow . . . . .	331
15.1.3	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg . . . . .	333
15.1.4	Adams Gleichgewichtstheorie . . . . .	337
15.1.5	Die VIE-Theorie von Vroom . . . . .	339
15.1.6	Rubikon-Modell nach Heinz Heckhausen . . . . .	341
<b>IV</b>	<b>Perspektiven der Anwendung</b>	
<b>16</b>	<b>Kooperationen in unserer Wirtschaftswelt</b> . . . . .	<b>345</b>
16.1	Staatenkooperationen . . . . .	345
16.1.1	Der deutsch-französische Freundschaftsvertrag . . . . .	345
16.1.2	Der EU-Beitritt der Türkei . . . . .	346
16.2	Wirtschaftsverbände . . . . .	348
16.2.1	Lobbyarbeit . . . . .	348
16.3	Unternehmenskooperationen . . . . .	350
16.3.1	Franchising bei MC Donalds . . . . .	350
16.3.2	Kooperationspotenzial trotz oder gerade wegen Verschiedenheit . . . . .	351
16.3.3	Spuk des Übernahmegespenstes . . . . .	353
16.4	Entwicklungskooperationen . . . . .	357
16.4.1	Hybrid-Allianz . . . . .	357
16.4.2	Airbus – eine Kooperation, um gegen Boeing eine Chance zu haben . . . . .	357
<b>17</b>	<b>Einschätzung der Situation: Eine Checkliste mit den wichtigsten Kriterien</b> . . . . .	<b>363</b>
17.1	Systemische Rahmenbedingungen . . . . .	363
17.2	Ziele – Zielvorstellungen . . . . .	365
17.3	Vertrauen . . . . .	365
17.4	Anreize . . . . .	367
17.5	Prozess – Handlungsplan . . . . .	368
17.6	Zusammenfassung . . . . .	369
<b>18</b>	<b>Exkurse vor den Perspektiven der Anwendungen</b> . . . . .	<b>371</b>
18.1	Konkurrenz versus Kooperation . . . . .	371
18.1.1	Betrachtung des Begriffes „Konkurrenz“ . . . . .	371
18.1.2	Vor- und Nachteile und Grenzen einer Kooperation im Zusammenhang mit den Zielen eines Unternehmens . . . . .	372

18.1.3	Kooperationspotenzial bei Märkten mit vollkommener Konkurrenz .....	376
18.1.4	Kooperationspotenzial bei einer Marktposition des Angebotsmonopols .....	377
18.1.5	Kooperationspotenzial im Falle völliger Konkurrenzlosigkeit .....	378
18.1.6	Ausblick .....	380
18.2	Bewusstsein .....	380
18.2.1	Allgemeines zum Thema „Bewusstsein“ .....	381
18.2.2	Bewusstsein in der Wirtschaftswissenschaft .....	383
18.3	Wirkung der Medien auf Wirklichkeitsvorstellungen .....	384
18.3.1	Wirklichkeitskonstruktion und Massenmedien .....	384
18.3.2	Technische Struktur der Medien .....	386
<b>19</b>	<b>Kommunikationsplattform: Diskussion von Prozessen zum Aufbau eines anschlussfähigen Bewusstseins</b> .....	<b>389</b>
19.1	Integrierte Prozess- und Wissensplattform .....	391
19.2	Das soziale System – Experten und Anwender .....	400
<b>20</b>	<b>Analyse von Zielen und Prozessen</b> .....	<b>403</b>
20.1	Vernetztheitsanalyse .....	403
20.1.1	Quantifizierung der Kreuzkopplungen am Prozessmodell .....	405
20.1.2	Teileattribution und Prozesszuordnung – ein Positionierungsverfahren .....	411
20.2	Prozess-Workshops .....	412
20.3	Zielbewusstsein und Bewertung .....	416
20.4	Ein erster Ansatz zur Modellierung von Zielfunktionen .....	421
20.4.1	Die Modellstruktur .....	422
20.4.2	Gesamtkosten und Zielfunktion .....	424
20.5	Zusammenhang von Prozess und Struktur .....	425
20.6	Auf der Suche nach Kooperationspotenzial und -partnern .....	428
<b>21</b>	<b>Anwendung im Zuliefernetzwerken: Kooperation in der Versorgungslogistik</b> .....	<b>435</b>
21.1	Prozessfokus .....	435
21.2	Übliche Methoden des SCM .....	437
21.3	Einflussparameter in der Lieferbeziehung (Können, Wollen Dürfen) .....	440
21.4	Veranschaulichung am Bierspiel .....	441
21.5	Beurteilung der Situationen anhand des 4-Szenarien-Modells ...	444
21.5.1	Vom „weder können noch dürfen“ zum „wollen, aber nicht können“ .....	445
21.5.2	Vom „Dürfen, aber nicht können“ zum „können und dürfen“ .....	447
21.5.3	Ausblick .....	449

---

<b>22 Anwendung im Zuliefernetzwerken: Kooperation</b>	
<b>im Produktentstehungsprozess</b> .....	451
22.1 Terminplanung – Darstellung der Komplexität .....	451
22.2 Modernes unternehmensübergreifendes Projektmanagement ...	457
22.3 Soziale Effekte durch die Einführung von Terminplanungssoftware in den (unternehmensübergreifenden) Produktentstehungsprozess .....	461
22.3.1 Der Terminplan wird zum Abbild der Wirklichkeit ....	461
22.3.2 Projektverknüpfungen – der Blick durch das Schlüsselloch .....	464
<b>23 Klassische Methoden des Projektmanagements einmal etwas anders betrachtet</b> .....	467
23.1 Der Schatten der Zukunft .....	469
23.2 Kooperation von Beginn an .....	470
23.3 Reputation .....	470
23.4 Gunst statt Neid .....	471
23.5 Konstanz kooperativen Verhaltens .....	472
23.6 Erwidierung von Provokationen .....	472
23.7 Nachsichtigkeit und Vergebung .....	473
23.8 Klarheit der Strategie .....	474
<b>Literatur</b> .....	477
<b>Sachverzeichnis</b> .....	489