

## 6 Conclusio

Vertrauen. Eigentlich würde das als Kurzzusammenfassung schon reichen. In der Literatur zu unternehmensübergreifender Kooperation, digitaler Zusammenarbeit und Wissenstransfer findet sich Vertrauen als gemeinsamer Nenner. Es gibt natürlich weitere Maßnahmen, die ein Miteinander unterstützen, diese werden in der folgenden Zusammenfassung resümiert. Im Fazit werden die abgeleiteten Empfehlungen und offenen Fragen, die einer weiteren Bearbeitung bedürfen, angeführt.

### 6.1 Zusammenfassung

Vertrauen, Vertrauen und nochmals Vertrauen. Beim Lesen der wissenschaftlichen Lektüre zu den Kernthemen mag der Anschein entstehen, Beziehungsratgeber in Händen zu halten. Beim Weiterlesen wandelt sich dieser Eindruck in Richtung Erziehungsratgeber, die auf notwendige Regeln und Grenzen hinweisen. Das mag die Vermutung aufwerfen, dass die bekannte Work-Life-Balance eigentlich nur eine Life-Balance ist. Was gut ist. Work, also Arbeit, ist nicht vom Life, also Leben, zu trennen. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen. Sinnhaftes und selbstverwirklichtes Arbeiten, mit Beitrag für die Gemeinschaft, wird immer wichtiger und auch eingefordert. Eine treffendere Bezeichnung wäre etwa Work-Leisure-Balance.

Nun, wie wird Vertrauen erzeugt? Ist es erlernbar im Zuge des notwendigen lebenslangen Lernens? Vertrauen (Emotion und Wert) ist, wie es scheint, der Gegenpol zum stark technisch beeinflussten Arbeitsleben. Wiederholtes Gelingen und die Umsetzung des eigenen Nutzens schaffen Vertrauen. Offene Kommunikation unterstützt die Vertrauensbildung.

In einer stark vernetzten Welt, in technischer, wirtschaftlicher und kultureller Hinsicht, dominieren Gegenpole: Vertrauen vs. Kontrolle, Zusammenhalt vs. Individualität, Chaos vs. Ordnung, Unabhängigkeit vs. Regeln. Wie dem zu begegnen ist, ist nicht vollständig zu beantworten. Der Ansatz von Integration, Diversität und Flexibilität erscheint logisch.

Zusammenarbeit braucht eine Ordnung und eine Grundstruktur, schon immer brauchte und immer brauchen wird. Der Mensch lebt nicht im luftleeren Raum und

kann sich auch nicht unendlich ausdehnen wie das Universum. Es braucht Grenzen und es braucht Verbindungen. Und da der Mensch ein evolutionäres Wesen ist, bleibt niemals eines auf dem anderen.

Es entstehen neue Arbeitsformen. Netzwerke und kooperatives Arbeiten steigen in der Wichtigkeit. Um selbständigen Wissensarbeitern eine Kooperation schmackhaft zu machen, muss der Vorteil einer gemeinsamen Wissenskreation vermittelt werden. Es gelingt durch die Schaffung des Bewusstseins, dass eigene Ergüsse erst durch die Interaktion lebendig werden. Und weiter durch die Erklärung, dass das eigene Wachstum durch Reflexion, Feedback und auch durch Konflikte beschleunigt wird. Wer das nicht möchte, arbeitet weiter im stillen Kämmerchen. Dem ist auch nichts entgegenzusetzen. Jeder hat seine eigenen Werte und Kultur. Was ebenfalls gut ist. Wissen wird jedenfalls mehr, wenn man es teilt.

Selbständiges und unselbständiges Arbeiten werden einander immer ähnlicher. Unselbständig Arbeitende, besser bezeichnet als Angestellte, versuchen durch agiles Arbeiten, Eigenverantwortung, verteilte Entscheidungsgewalt und Projektarbeit der steigenden Komplexität zu begegnen. Gleichzeitig werden Mitarbeiter am Gewinn bzw. Kapital beteiligt und so zu Miteigentümern. Andererseits gehen Selbständige Kooperationen ein, die eine Außenwirkung und somit auch eine interne Einheit und Übereinstimmung haben, sie teilen Aufgaben und beziehen ihre Kunden mit ein.

Kooperationsfähigkeit brauchen alle. Reduziert betrachtet lebt eine Kooperation vom Austausch, den unterschiedlichen Fähigkeiten und aufgeteilter Verantwortung.

**Kommunikation und Struktur** sind wesentliche Bestandteile in der Zusammenarbeit und bedingen sich auch gegenseitig. Bei genauer Betrachtung ist die Gewichtung bei den verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten unterschiedlich:

Digital-fokussierte Zusammenarbeit: Durch die Technik ist bereits eine Struktur vorhanden, die Wichtigkeit liegt hier in der Kommunikation. Dem digitalen Austausch bzw. dem Fehlen des persönlichen Austauschs muss besonderes Augenmerk entgegengebracht werden.

Agilität-fokussierte Zusammenarbeit: Struktur und Kommunikation halten sich hier ganz gut die Waage - einerseits klar festgelegte Prozesse, gleichzeitig stabil und dynamisch, andererseits ein ständiger Austausch in offener Kommunikation.

Wissen-fokussierte Zusammenarbeit: Hier überwiegt etwas die Wichtigkeit der Struktur, um Wissen zu codieren, zu speichern, wiederzufinden und neu zu verarbeiten. Das Bereitstellen eines Kommunikationsraums unterstützt den Transfer.

Netzwerk-fokussierte Zusammenarbeit: Die Schaffung einer Struktur ist hier essenziell, diese macht die Zusammenarbeit erst möglich. Weiters braucht es das Definieren von Richtlinien und eine transparente Kommunikation.

Abschließend ist festzuhalten: Die Erkenntnisse dieser Arbeit basieren auch auf der selektiven Wahrnehmung und Wissensabsorption der Autorin. Jeder andere hätte beim Erforschen desselben Themas, nicht genau die gleiche Literatur gewählt. Und selbst, wenn das vorgegeben wäre, nicht dieselben Ausschnitte verwendet und zusammengeführt. Diese Arbeit ist eine Wissensschaffung mit externen Wissensquellen. Etwas geleitet von persönlicher Erfahrung. Jedenfalls eine einmalige Kreation.

**Anekdote.** Oder, „In a nutshell“. Die Autorin wurde soeben, mitten im Grünen sitzend und arbeitend, ihr mobiles Device zum Zwecke der Internetverbindung an ihren Rechner anschließend, um diese Arbeit nicht nur lokal zu speichern, sondern auch in einem Cloud Ordner abzulegen, um sie dann ihrem Betreuer zu schicken, vom Mobile gefragt: „Diesem Computer vertrauen. Nicht vertrauen.“

## 6.2 Fazit

Bewiesen ist, dass sowohl Kommunikation als auch Struktur Eckpfeiler in digitaler, kooperativer Zusammenarbeit sind. Um den Wissenstransfer in Kooperationen zu unterstützen können folgende Empfehlungen abgegeben werden.

Als **kommunikative Maßnahmen** werden empfohlen:

- Offene, transparente Kommunikation
- Regelmäßiges persönliches Gespräch, in Beziehung treten
- Eine gemeinsame Sprache, klare Formulierungen

- Feedback

Als **strukturelle Maßnahmen** werden empfohlen:

Allgemein:

- Gemeinsame Ziele definieren
- Kleine Gruppen
- Koordination (von Input und Output)
- Festlegen von Richtlinien
- Verbindende (technische) Infrastruktur
- Standardisierte Prozesse

Personenbezogen:

- Ähnlichkeit in Struktur und Interaktionsverhalten, ähnliches Niveau
- Unterschiedliche und gleiche Interessen, ergänzende Fähigkeiten

Zusammenfassend kann auch festgehalten werden, dass sich inter- und intraorganisatorischer Wissenstransfer nicht wesentlich unterscheiden. Es muss generell der Nutzen für den Wissensteiler erkennbar sein. Der wesentlichste Unterschied ist die Freiwilligkeit, die sich Gegenseitigkeit erwartet.

Zur Weiterentwicklung können die einzelnen Maßnahmen vertieft erforscht werden. Etwa die Frage nach offener Kommunikation. Was bedeutet das genau? Oder, wie können standardisierte Prozesse aufgebaut sein? Oder die spannende Frage nach dem Gelingen von Vertrauen.

## Literaturverzeichnis

- Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., & Loose, A. (2011). Netzwerke - praktikabel und zukunftsfähig. In T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt, & A. Loose (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (S. 3-11). Berlin Heidelberg: Springer.
- Bendel, O. (19. Februar 2018). *Digitalisierung*. Abgerufen am 1. August 2020 von Gabler Wirtschaftslexikon:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195>
- Bickhoff, N., Bieger, T., & Caspers, R. (2004). *Interorganisatorische Wissensnetzwerke*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bouncken, R., & Aslam, M. M. (2019). Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/JKM-05-2018-0316
- Bruckner, L., & Werther, S. (2018). Allgemeiner Überblick über Arbeit 4.0. In S. Werther, & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 15-21). Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-662-53885-2\_1
- Butcher, T. (2018). *Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. Management Learning*, 49(3) pp. 327–345. The Author. doi:10.1177/1350507618757088
- Chatwani, N. (2019). *Organisational Agility. Exploring the Impact of Identity on Knowledge*. The Author(s). doi:10.1007/978-3-030-17249-7\_3
- Dammer, I. (2011). Gelingende Kooperation ("Effizienz"). In T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt, & A. Loose (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (S. 37-47). Berlin Heidelberg: Springer.
- Drucker, P. F. (1991). *Management. An abridged and revised version of management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Oxford University Press.

- Erickson, I., Menezes, D., Raheja, R., & Shetty, T. (2019). Flexible Turtles and Elastic Octopi: Exploring Agile Practice in Knowledge Work. In *Computer Supported Cooperative Work* (S. 627-653). NY, USA: The Author(s). doi:10.1007/s10606-019-09360-1
- Europäische Kommission. (5. Februar 2019). *Eurostat*. Abgerufen am 13. August 2020 von [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong\\_learning/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong_learning/de).
- Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2019). *Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. (F. C. Brodbeck, E. Kirchler, & R. Woschée, Hrsg.) Berlin: Springer.
- Gloger, B., & Margetich, J. (2018). *Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glückler, J., & Dehning, W. (2012). Von aktivierender Netzwerkforschung zu Netzwerkberatung. In J. Glückler, W. Dehning, M. Janneck, & T. Armbrüster (Hrsg.), *Unternehmensnetzwerke* (S. 259-276). Berlin Heidelberg: Springer.
- Glückler, J., Janneck, M., Dehning, W., Hammer, I., & Staar, H. (2012). Organisatorische Vielfalt und Innovativität von KMU-Netzwerken. In J. Glückler, W. Dehning, M. Janneck, & T. Armbrüster (Hrsg.), *Unternehmensnetzwerke* (S. 21-34). Berlin Heidelberg: Springer.
- Granovetter, M. S. (May 1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), S. 1360-1380.
- Gründerszene.de*. (1. Jänner 2019). Abgerufen am 13. August 2020 von <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup>
- Hamburg, I., O. Brien, E., & Engert, S. (2014). Engaging SMEs in Cooperation and New Forms of Learning. *Computer and Information Science*, 7(1).
- Harris, R. (2009). Improving tacit knowledge transfer within SMEs through e-collaboration. *Journal of European Industrial Training*.

- Häusling, A., & Kahl, M. (2018). Treiber für Agilität - Gründe und Auslöser. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen* (S. 17-26). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Hofmann, J., & Günther, J. (2019). Arbeiten 4.0 – Eine Einführung. *HMD*, 56, S. 687-705. doi:10.1365/s40702-019-00553-2
- Holz, C. (29. Juni 2020). Digitalisierungs Online Kongress.
- Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., & Mas-Tur, A. (2017). *David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates*. Germany: Springer.
- Howaldt, J., & Ellerkmann, F. (2011). Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt, & A. Loose (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (S. 23-35). Berlin Heidelberg: Springer.
- Jacobs, J. C., Kagermann, H., Sattelberger, T., & Lange, T. (2018). Zukunft der Arbeit: Die digitale Transformation gestalten. In S. Werther, & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 23-46). Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-662-53885-2\_2
- Jones, P., Thakur, S., Matthews, M., Cox, S., Streck, S., Kampe, C., . . . Samatova, N. (2016). *Journaling Interfaces to Support Knowledge Workers in Their Collaborative Tasks and Goals*. NC: IEEE. doi:10.1109/CTS.2016.62
- Kirchner, K., Lemke, C., & Brenner, W. (2018). Neue Formen der Wertschöpfung im digitalen Zeitalter. In T. Barton, C. Müller, & C. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen* (S. 27-45). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klotz, U. (2018). Zukunft der Arbeit. In T. Barton, C. Müller, & C. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen* (S. 11-25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KMU Forschung Austria. (2019). *Ein-Personen-Unternehmen (EPU) in Österreich 2018/2019. Schwerpunktbericht: Hybrides Unternehmertum bei EPU*. Wien: WKO.

- Knaut, C. (2012). *Wissensarbeiter haben ihren eigenen Kopf. Machtmotivation, Offenheit der Organisation, kooperatives Miteinander und die Bereitschaft Wissen (nicht) zu teilen*. München, Mering: Rainer Hampp.
- Kötting, D. (2019). Die Digitalisierung der Arbeit. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11, 276–288. doi:10.1365/ s35764- 019- 00210-9
- Kruse, P. (2005). *Next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: Gabal.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Luber, S., & Litzel, N. (15. Februar 2018). *Was ist ein Neuronales Netz?* Abgerufen am 24. Juli 2020 von BigData Insider: <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-ein-neuronales-netz-a-686185/>
- Mahringer, C. A., Gabler, M., & Renzl, B. (2017). Agilität in wissensintensiven Organisationen. Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung. *IM+io*, 1, 38-41.
- McGrath, R., & McManus, R. (2020). Klein anfangen und wachsen lassen. *Harvard Business Manager*(7), 54-63.
- Metzger, F. M., Berwing, S., Armbrüster, T., & Oberg, A. (2012). Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken. In J. Glückler, W. Dehning, M. Janneck, & T. Armbrüster (Hrsg.), *Unternehmensnetzwerke* (S. 35-52). Berlin Heidelberg: Springer.
- Möllering, G. (2020). *Vielfalt in Unternehmenskulturen. Auf gute Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Wervorstellungen?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Müller, H.-E. (2018). *Agil, Plattform, Startup – jenseits des Hypes. Working Paper* (109 Ausg.). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. doi:10.419/190746
- Müller-Friemuth, F., & Kühn, R. (2019). Framing the Digital Age – Unternehmenskommunikation im Maschinenzeitalter. In M. Stumpf (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen*

- Transformation für die Wirtschaftskommunikation* (S. 51-68). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-26113-9\_4
- Pelzer, C., & Burgard, N. (2014). *Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter. Netzwerke und agile Organisationsstrukturen erfolgreich nutzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pfaff-Czarnecka, J. (2018). Zugehörigkeit neu denken. Herausforderungen der Arbeitswelt von heute und morgen. In O. Geramanis, & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 3-19). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-18786-6\_1
- Pircher, R. (Hrsg.). (2014). *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke*. Erlangen: Publicis Erlangen.
- Porschen-Hueck, S., Wehrich, M., & Huchler, N. (2018). Dynamisches Grenzmanagement in Offenen Organisationen. In O. Geramanis, & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 235-257). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Robra-Bissantz, S., & Siemon, D. (2019). *Digitale Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:<https://doi.org/10.1365/s40702-019-00493-x>
- Robra-Bissantz, S., & Siemon, D. (2019). *Kooperationen in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1365/s40702-018-00489-z
- Schabel, F. (2018). Bringt die Digitalisierung Wissensarbeit in Gefahr? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 1, 12-13.
- Schnabel, U. G. (2013). *Management des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleister*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Sennett, R. (2019). *Zusammenarbeit*. Berlin: Hanser.
- Spinuzzi, C., Bodrozic, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). Coworking Is About Community: But What Is Community in Coworking? *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 112-140. doi:10.1177/1050651918816357
- Sprenger, R. K. (2018). *Radikal Digital*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Timinger, H., & Seel, C. (2018). Vision und Reifegradmodell für digitalisiertes Projektmanagement. In T. Barton, C. Müller, & C. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen* (S. 159-175). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wada, T., Wallerich, S., & Becskei, A. (26. September 2018). *Vielfalt im Gehirn*. Abgerufen am 28. Juli 2020 von Innovations Report. Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft: <https://www.innovations-report.de/html/berichte/biowissenschaften-chemie/vielfalt-im-gehirn-wie-millionen-unserer-nervenzellen-einzigartig-werden.html>
- Watzlawick, P. (2011). *Man kann nicht nicht kommunizieren: das Lesebuch*. Huber.
- Weber, A. (2020). *Digitalization for Value Creation. Corporate Culture for a Digital World*. Cham: Springer Nature.
- Weber, I., Fischer, S., & Eireiner, C. (2018). Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen* (S. 27-46). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Weizenbaum, J., & Haefner, K. (1990). *Sind Computer die besseren Menschen?* (M. Haller, Hrsg.) Zürich: pendo-profile.
- Weizenbaum, J., & Wendt, G. (2006). *Wo sind sie, die Inseln der Vernunft im Cyberstorm?* Freiburg: Herder.
- Welppe, I. M., Brosi, P., & Schwarzmüller, T. (2018). *Digital Work Design*. Frankfurt am Main: Campus.
- Werner, M. (2005). Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(Heft 4), S. 392-395.

WKO. (Dezember 2019). *EPU: Zahlen, Daten, Fakten*. Abgerufen am 19. Juli 2020  
von [https://www.wko.at/service/netzwerke/Zahlen,\\_Daten,\\_Fakten.html](https://www.wko.at/service/netzwerke/Zahlen,_Daten,_Fakten.html)