

Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Unternehmensführung und Unternehmenstheorien

Diskussionsbeitrag Nr. 2

Der digitale Elefant:
Organisation und Führung in
intersektoralen Partnerschaften

MARKUS GÖBEL & HANS DIETER GRÄFEN

ISSN 2509-4513

HAMBURG, JANUAR 2020

Fakultät für Wirtschafts-
und Sozialwissenschaften

Markus Göbel / Hans Dieter Gräfen:

Der digitale Elefant: Organisation und Führung in intersektoralen Partnerschaften

Zu den Autoren:

Univ- Prof. Dr. rer. publ. Markus Göbel, Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre insb. Unternehmensführung und Unternehmenstheorien, Helmut-Schmidt Universität, Hamburg, Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich des Strategischen Managements, der Organisationstheorie und dem Public Management.

Hans Dieter Gräfen MBA und MOP (Master of Organizational Psychology) nutzt seit 1992 technische Potentiale für Organisationsoptimierungen und Business Model Innovation in Projekten z.B. beim Deutschen Städtetag, BMF, Ina Schaeffler, Xerox. Zuletzt leitete er den Digital Accelerator und Digital Campus bei Bayer. Heute leitet er als Senior Digital Expert den Digital Innovation Campus Health DICH GmbH mit ehem. Krankenversicherungs-Executives und berät Automobilkonzerne.

I. Der digitale Elefant oder was bedeutet Digitalisierung?

„Das nächste Jahrzehnt“, so Christian Böllhoff – Geschäftsführer der Beratungsfirma Prognos – „ist geprägt von zwei großen D“ (Bartz et al., 2019, 54): der Demographie und der Digitalisierung. Insbesondere letzteres stellt Wirtschaft und Gesellschaft vor weitreichende Entwicklungen, wie der Soziologe Armin Nassehi (2019, 186) unlängst deutlich machte: “Es sei vorsichtig darauf hingewiesen, dass der gesellschaftliche Westen viel zu verlieren hat - nicht nur ökonomisch und machtmäßig, sondern auch, was die Errungenschaft jenes Institutionenarrangements angeht. Dass sich die Gefahr vor allem an der Rolle der Digitalisierung sichtbar macht, ist kein Zufall, sondern mit jener optionssteigernden Form der Digitalisierung zu erklären, die unmittelbar an den Optionssteigerungsmöglichkeiten von Funktionssystemen andockt. Die klassischen Institutionen haben dem derzeit wenig entgegenzusetzen”.

Auf wenige gesellschaftliche Sektoren scheint diese Prophezeiung Nassehis so gut zuzutreffen, wie auf den deutschen Gesundheitssektor. Zählte dieser Sektor aufgrund der komplexen Akteurskonstellationen laut Behm & Klenk (2019, 5) bis dato „zu den Feldern, die in hohem Maße durch Reformblockaden und Status-quo-Politik gekennzeichnet sind“, so zeichnet sich hier ein tiefgreifender Wandel ab, der das Institutionenarrangement des Selbstverwaltungsregimes nachhaltig verändern wird. So steht laut dem diesjährigen Hessischen Unternehmertag (Becker-Mohr, 2019, 1) eine „Medizinische Revolution dank Digitalisierung“ bevor. Nach Meinung ihres Vorsitzenden bietet „die Digitalisierung so vielfältige Chancen, dass deren Ausmaß noch gar nicht abschätzbar sei“ (Becker-Mohr, 2019, 1). Die Unternehmensberatung McKinsey kommt in einer aktuellen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierungsmaßnahmen des Gesundheitssystems „die Leistungen billiger machen und die Qualität verbessern“ (McKinsey & Company, 2018, 2). Ihre Analyse zeigt: „Das Nutzenpotential im deutschen Gesundheitswesen durch Digitalisierung liegt bei bis zu 34,0 Mrd. EUR“ (McKinsey & Company, 2018, 6). Die hiesigen Ärzte versprechen sich laut einer Umfrage von der fortschreitenden Digitalisierung „eine Lösung für den wachsenden bürokratischen Aufwand“ (Reiche, 2019, 2). Schließlich erhoffen sich 70% aller Deutschen laut einer aktuellen Umfrage, dass „durch digitale Technologien eine bessere Diagnose und Behandlung von Krankheiten“ erfolgt (PWC, 2018a). Die Befürworter einer zunehmenden Digitalisierung sehen sich jedoch mit vielfältigen Bedenken konfrontiert. So sehen Kritiker durch eine verstärkte Steuerung der Krankenkassen die freie Arztwahl hierzulande in Gefahr (Waschinski, 2019, 1). Befürchtet wird auch, dass „Google, Amazon, Facebook, Apple & Co die Branchen übernehmen und europaweit die Souveränität über Patientendaten verloren geht“ (Evans, 2019, 2). Die Mehrheit der befragten Ärzte einer repräsentativen Umfrage (PWC, 2018a) erwarten im

Zuge der Telemedizin eine Verschlechterung des Arzt-Patienten-Verhältnisses. Zudem drohen Ärzten, die sich nicht an der digitalen Versorgung beteiligen wollen, gesetzliche Sanktionen in Form von Honorarkürzungen. Schließlich impliziert die Digitalisierung insofern gesamtgesellschaftliche Risiken, als dass „Krankenhäuser als kritische Infrastrukturen Gegenstand von Cyberattacken werden“ könnten (Behm & Klenk, 2019, 3).

Digitalisierung – so scheint es – ist wahlweise Zaubertrank oder Teufelszeug. In Abhängigkeit von Profession, Funktion und Organisation versteht jeder Beobachter etwas anderes unter dem Begriff der Digitalisierung. Erinnerung wird man in dieser Situation an die Methapher vom Elefanten: „Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte faßt an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer, und der sechste, welcher den Schwanz erwischt, widerspricht und meint, der Elefant sei so etwas wie ein dickes Seil“ (Kieser, 1995,1).

Ähnlich wie bei der Elefanten-Methapher, so scheint auch die Definitionsmacht bezüglich der Digitalisierung im Gesundheitssektor auf viele – organisationale – Akteure verteilt zu sein. Neben den Leistungserbringern – Krankenhäuser, Standesvertretungen etc. – und den Krankenkassen, die aufgrund des Selbstverwaltungsprinzips maßgeblich für die Digitalisierung des Gesundheitssektors verantwortlich sind (Behm & Klenk, 2019), verfügen auch Politik, Verwaltung, Handel, Produzenten, Patientenvertretungen etc. über entsprechende Definitionsmacht. Was überhaupt unter Digitalisierung zu verstehen ist, welches Ziel mit der Digitalisierung verfolgt wird, wie bei der Digitalisierung vorgegangen wird und wer beim dem Prozess der Digitalisierung welchen Einfluss nimmt, erscheint auch angesichts der institutionellen Heterogenität der Akteure nach wie vor ungeklärt und kaum prognostizierbar. Angesichts der fundamentalen Zukunftsunsicherheit, die mit dem Prozess der Digitalisierung im Gesundheitssektor verbunden ist, stellen sich aus management- und organisationstheoretischer Perspektive folgende Fragen:

1. Welche individuelle Entscheidungslogik erscheint angesichts der diagnostizierten Unsicherheit im Prozess der Digitalisierung als erfolgsversprechend?
2. Welches organisationale Arrangement wird diese Entscheidungslogik strukturell bestmöglich unterstützen?
3. Wie lässt sich das organisationale Arrangement kosteneffizient und erfolgsorientiert steuern?

Mit Blick auf die Beantwortung dieser Fragen ist der vorliegende Beitrag wie folgt gegliedert. Zunächst werden in Kapitel 2 mit dem Causation- und Effectuation-Ansatz zwei individuelle Entscheidungslogiken vorgestellt, die in alternativer Weise mit dem Problem fundamentaler Zukunftsunsicherheit umgehen. Unter Rekurs auf den Effectuation-Ansatz wird in Kapitel 3 mit der intersektoralen Partnerschaft ein organisationales Arrangement präsentiert, das sich in Theorie und Praxis als erfolgsversprechend bei der Lösung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen entpuppt hat. In Kapitel 4 werden aus organisationstheoretischer Perspektive die Herausforderungen spezifiziert, die aus den individuellen Nutzenkalkülen für die kooperative Zusammenarbeit im Rahmen intersektoraler Partnerschaften erwachsen. In Kapitel 5 wird mit dem Begriff der Reziprozität ein sozialwissenschaftliches Konzept eingeführt, das für jegliche Kooperationsbeziehungen konstitutiv ist. In Kapitel 6 werden schließlich unter Rekurs auf das Reziprozitätskonzept erste Überlegungen zur kosteneffizienten und erfolgsorientierten Gestaltung und Steuerung von intersektoralen Partnerschaften präsentiert.

II. Organisationale Entscheider zwischen Causation und Effectuation

Die diagnostizierte Situation, vor der die im Gesundheitssystem agierenden Organisationen (Unternehmen, Verwaltungen, NGOs etc.) und deren Entscheider im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung stehen, ist durch drei Charakteristika geprägt (zum Folgenden Mauer & Grichnik, 2011):

1. Knight'sche Unsicherheit (Knight, 1964): Die Entscheider sind mit vollkommener Unsicherheit konfrontiert, d.h. weder kennen sie die möglichen Ereignisse noch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten.
2. Zielambiguität: Die in der vorliegenden Entscheidungssituation zugrundeliegende Informationslage macht den Entscheidern eine eindeutige Zielspezifikation unmöglich. Ziele können sie daher erst im Nachhinein generieren.
3. Isotropie: Mit Blick auf potentielle Entwicklungen und rationale Entscheidungen gibt die relevante Umwelt den Entscheidern ambiguitive Signale.

Wie gehen nun die o.g. Organisationen mit der Entscheidungssituation um, die aus der fortschreitenden Digitalisierung des Gesundheitssystems resultiert? Welche Entscheidungsstrategien im Umgang mit der Unsicherheit, die aus diesem amorphen Phänomen resultiert, sind erkennbar?

Betrachtet man die zentralen Akteure im Gesundheitssystem – Krankenkassen, Ministerien, Kassenärztliche Vereinigungen, Krankenhäuser, Pharmaunternehmen – so sind diese zumeist durch eine ausgeprägte Hierarchisierung der Aufbauorganisation, einen hohen Formalisie-

rungsgrad der Arbeits- und Kommunikationsprozesse sowie eine starke Differenzierung der Arbeitsaufgaben gekennzeichnet. Kurzum es handelt sich im Sinne von Mintzberg (1992) wahlweise um Maschinenbürokratien, professionelle Bürokratien oder Spartenorganisationen. Strategische Steuerung betrachten diese Organisationen als klar umrissene Planungsaufgabe, die auf eine analytische Durchdringung aller relevanten Probleme setzt. Ausgehend von einem Sollwert in Form vorab definierter Organisationsziele leitet sich die Strategie mit den hieraus resultierenden Plänen ab. Nach einer strategisch ausgerichteten Bestandsaufnahme, die einerseits die eigene Ressourcen- und Kompetenzausstattung analysiert und andererseits die zukünftige Entwicklung in den relevanten Umweltsegmenten prognostiziert, wird mit Blick auf die Organisationsziele das strategische Problem spezifiziert. Zur Problemlösung werden zunächst alle Strategiealternativen erhoben, danach in ihren Auswirkungen detailliert analysiert und schließlich im Hinblick auf die Kriterien, die aus den Organisationszielen abgeleitet wurden, bewertet. Der aus diesem konzeptionellen Prozess entstandene strategische Plan stellt die Basis für die Genese der taktischen und operativen Planung, sowie der Budgets und Kontrollmaßnahmen dar, die das Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder direkt an die langfristigen Organisationsziele koppeln soll (Schreyögg, 1998).

Grundlegend für ein solch plandeterminiertes Steuerungsverständnis ist eine als Causation (Sarasvathy, 2001) bezeichnete Entscheidungslogik, die versucht, marktliche, technische oder gesellschaftliche Veränderungen und Unsicherheiten in prognostizierbare Risiken zu transformieren. Sofern Entscheidungsträger die Situation als vorherseh- und messbar bewerten, werden sie Informationen systematisch sammeln und analysieren. Die Zukunft ist in ihren Augen soweit kontrollierbar, wie sie vorhergesehen werden kann: „to the extent that we can predict the future, we can control it“ (Sarasvathy, 2001, 250). Unternehmerische Gelegenheiten werden Entscheidungsträger mit Marktunvollkommenheiten erklären, deren Entdeckung im Zuge einer systematischen Informationssuche und -analyse realisierbar ist. Verstanden wird die Suche nach Gelegenheiten und deren nachfolgende Ausbeutung als rationales, analytisches und zielorientiertes Verhalten (Frese, 2014). Die Causation-Logik kann im Sinne von Mintzberg (1978) als geplante Strategie begriffen werden, die sich Marktstudien, Trendanalysen, technische Forecasts etc. bedient und sich etwa bei der Erstellung von Businessplänen wiederfindet (Frese, 2014).

Sollten die Entscheider im Gesundheitssystem jedoch die marktlichen, technischen und gesellschaftlichen Veränderungen im Zuge der Digitalisierung als widersprüchlich und nicht-prognostizierbar einschätzen, werden sie eher versuchen, entscheidungsrelevante Informationen durch Experimente und iterative Lerntechniken zu sammeln (Frese, 2014). Diese Ent-

scheidungslogik wird von Sarasvathy (2001) als Effectuation bezeichnet. Ausgehend von den verfügbaren Ressourcen, suchen Entscheider, die der Effectuation-Logik folgen, nach Effekten und Zielen, die mit den vorhandenen Mitteln realisierbar sind. Die Ziele sind demnach nicht ex ante festgelegt (Frese, 2014). Die konstitutiven Ressourcen können nach Sarasvathy (2001) auf individueller Ebene in drei Kategorien differenziert werden:

1. die Charakteristika, Präferenzen und Kompetenzen des Entscheiders,
2. das Know-How des Entscheiders,
3. das soziale Netzwerk des Entscheiders.

Zentral für die Funktionsweise der Effectuation-Logik sind die Entscheider und die Interaktion mit von ihnen als relevant eingeschätzten Akteuren. „Sie stellen die Grundlage dar, um mögliche Effekte aus der Kombination vorhandener Ressourcen abzuleiten und auf unvorhergesehene Änderungen im Umfeld dieser Akteure reagieren zu können“ (Frese, 2014, 23). Mit anderen Worten: die Entscheider versuchen erst gar nicht zu prognostizieren, was sie als nicht prognostizierbar einschätzen. Vielmehr zielen sie in ihrem Verhalten darauf ab, „die Unsicherheit als Vorteil zu verstehen und Kontrolle dadurch herzustellen, dass die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die es gibt, aktiv mitgestaltet werden können“ (Küpper, 2010, 44). Oder wie Sarasvathy (2001, 250) betont: „to the extent that we can control the future, we do not need to predict it“. Mit Blick auf die Strategietypologie von Mintzberg (1978) handelt sich eher um eine emergente Strategie, „innerhalb derer die Auswahl an Alternativen auf Basis von Experimenten und Flexibilität und vor dem Hintergrund eines potentiell leistbaren Verlustes erfolgt“ (Frese, 2014, 23).

Unterscheidungsdimensionen	Causation-Merkmale	Effectuation-Merkmale
Voraussetzung	Ziel/Effekt ist vorgegeben	Mittel und Ressourcen sind vorgegeben
Entscheidungsprozess	Auswahl von Mitteln zur Erreichung des gegebenen Zieles/Effekts	Auswahl möglicher Effekte, die mit gegebenen Mitteln erreichbar sind
	Auswahlkriterien abhängig von erzielbarem Gewinn	Auswahlkriterien abhängig von möglichem Verlust, bzw. akzeptierbarem Risiko
	Wahl der Mittel abhängig von Ziel/Effekt und dem Kenntnisstand des Entscheidens bzgl. möglicher Mittel	Wahl der Effekte abhängig von Präferenzen des Entscheidens und seinen Fähigkeiten
Herstellung von Kontrollierbarkeit	Fokus auf vorhersehbare Aspekte einer unsicheren Zukunft	Fokus auf kontrollierbare Aspekte einer nicht vorhersehbaren Zukunft
	In dem Ausmaß, in dem wir Zukunft vorhersehen können, können wir sie auch kontrollieren	In dem Ausmaß, in dem wir Zukunft gestalten können, brauchen wir sie nicht vorherzusagen
Ergebnis	Marktanteile in bestehenden Märkten durch Wettbewerbsstrategien	Schaffung neuer Märkte durch aktive eigene Gestaltung und kooperatives Agieren

Tabelle 1: Übersicht Causation- und Effectuation-Merkmale (Küpper, 2010, 46)

Sieht Sarasvathy (2001) aufgrund des institutionellen Settings die Effectuation-Logik vornehmlich im „Gründermilieu“ vertreten, so zeigen aktuelle Untersuchungen (Küpper, 2014; Brettel, Mauer, Engelen & Küpper, 2012), dass Effectuation als relevante Entscheidungslogik auch in innovativen Arbeitszusammenhängen von Großorganisationen zu finden sind.

A holistic Business model approach from Innovate to Sell / Scale has to deliver three major outcomes

Example: Process and methodology of the Digital Accelerator / Campus

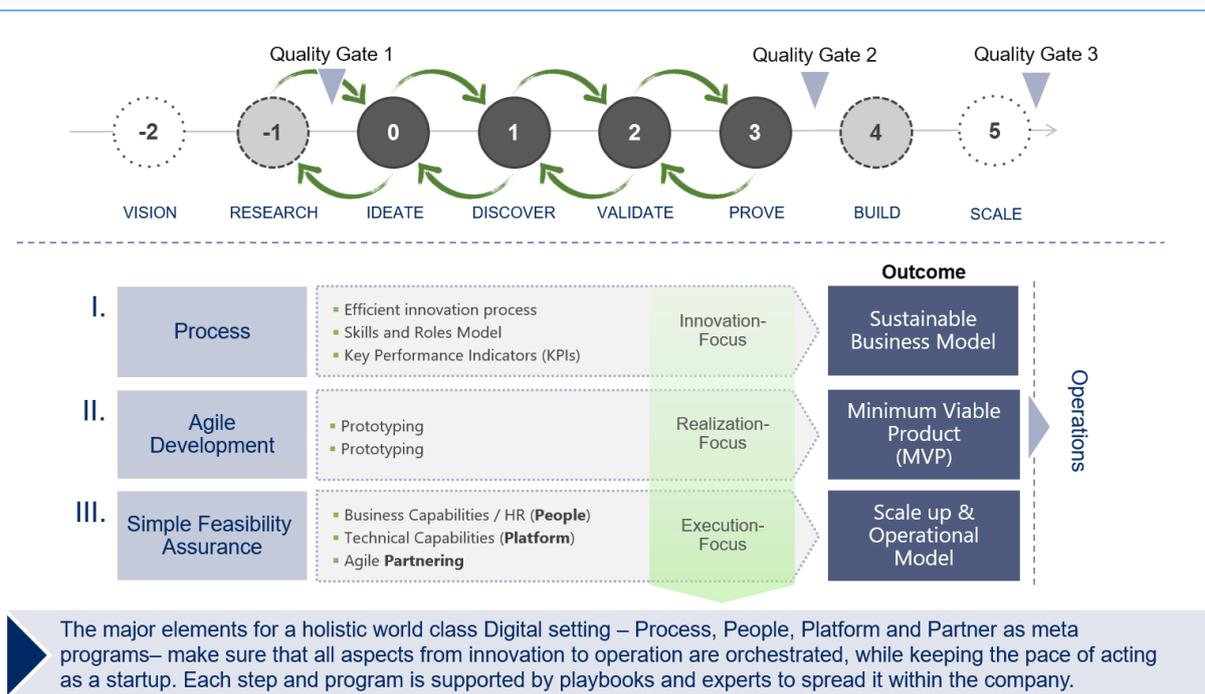


Abbildung 1 Prozess und Methode des Digital Accelerator

So wurde im Rahmen des Digital Acceleration Programs 2016 beim Bayer Konzern erfolgreich mit dem Effectuation-Ansatz gearbeitet. Im Zuge einer systematischen Erweiterung der verfügbaren Ressourcen über ein Partner-Programm mit zentralen Organisationen im Feld der Digitalisierung wie das Fraunhofer Institut, SAP, Microsoft, ATOS, Henkel etc. entstand ein gemeinsam gegründeter Digital Campus in Leverkusen. Der Digital Accelerator agierte im “dual Speed” intern nach Effectuation Methoden bei gleichzeitiger Kopplung zu den Entscheidungsstrukturen in der Linienorganisation durch einen Innovationsprozess mit Quality Gates. Das von Stakeholdern aus Politik und Wirtschaft¹ als sehr erfolgreich wahrgenommene Campuskonzept fiel jedoch mikropolitischen Prozessen im Zuge einer konzernweiten Reorganisation zum Opfer und wurde von der verantwortlichen Entscheidungsebene zugunsten eines an der Causation-Logik orientierten Vorgehens eingestellt².

Während sich laut Sarasvathy (2001) die Anwendung der Effectuation-Logik vor allem auf dynamischen, nicht linearen Märkten anbietet, so eignet sich der Einsatz der Causation-Logik primär in einem vergleichsweise statischen und unabhängigen Kontext. Eine Analyse des

¹ 2016 gewann dieses Experiment bereits 2 World Awards, eine Auszeichnung als Perle der Wissenschaft mit Präsentation vor der deutschen Kanzlerin und eine weitere als Leuchtturm in der Digitalisierung von der Unternehmensberatung Gardner.

² Unter welchen Bedingungen der Effectuation Ansatz auch in Konzernen und Campus Modellen anschlussfähig und damit wirksam werden kann, wird in einem gesonderten Artikel behandelt.

deutschen Gesundheitssystem macht deutlich, dass dieses bis dato dem Paradebeispiel eines geregelten Marktes entsprochen hat. Die Funktionen/Rollen der organisationalen Akteure – Krankenkassen, Ministerien, Kassenärztliche Vereinigungen, Krankenhäuser, Pharmaunternehmen – waren ebenso wie die institutionalisierten Regelsysteme, die das Handeln der Akteure steuern, mehr oder weniger stark gesetzlich fixiert. Insofern kann es nicht verwundern, dass der Gesundheitssektor zu den Politikfeldern gehört, „die in hohem Maße durch Reformblockaden und Status-Quo-Politik gekennzeichnet ist“ (Behm & Klenk, 2019, 5). Angesichts dieser Charakteristika des Gesundheitssystems scheint es nur folgerichtig zu sein, dass die meisten Akteure bisherige Systemveränderungen als gut prognostizier- und planbar eingeschätzt haben und daher in ihren Entscheidungen einer Causation-Logik gefolgt sind. Diese Sicherheit scheint jedoch zunehmend trügerisch. Denn: „Der technologische Wandel verändert den Gesundheitssektor nachhaltig“ (Behm & Klenk, 2019, 2). Das deutsche Gesundheitssystem – so konstatieren Matusiewicz und Behm (2017, 67) – „befindet in einem Transformationsprozess mit ungewissem Ausgang. Veränderungen gehören zum Normalfall, wobei die Geschwindigkeit der Entwicklung und die Intervalle von Veränderungen [...] in den letzten Jahren zugenommen haben“. Der diesjährige Hessische Unternehmertag spricht gar von einer „Medizinische Revolution dank Digitalisierung“ (Becker-Mohr, 2019, 1). Mit anderen Worten: die Prognostizier- und Planbarkeit des Gesundheitssystems war gestern!

Mit Blick auf diese tiefgreifende Veränderung erscheint ein Wandel der Entscheidungslogik auf den Leitungsebenen der beteiligten Organisationen geboten. Zielt die bisher dominierende Causation-Logik mittels Wettbewerbsstrategien darauf ab, Marktanteile auf bestehenden Märkten zu generieren, so setzt die Effectuation-Logik auf die Generierung neuer Märkte durch aktive eigene Gestaltung und kooperatives Agieren (Küpper, 2010). Insbesondere die Idee, die relevanten organisationalen Akteure in einem netzwerkartigen Handlungsverbund zu integrieren, um die komplementären Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen für die aktive Gestaltung des Gesundheitssystems zu nutzen, verweist auf eine schon in anderen Politikfeldern erprobte Organisationsform.

III. Intersektorale Partnerschaften: Erscheinungsformen, Thematische Schwerpunkte und Theoretische Zugänge

Intersektorale Partnerschaften sind kollaborative Arrangements, in denen Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren (Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) Ressourcen und Informationen teilen, um mit gemeinsamen Zielen an gesellschaftlichen Problemen zu arbeiten (Hodge & Greve, 2007; Selsky & Parker, 2005). Die Anzahl und Vielfalt dieser Gover-

nance-Formen hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die Annahme, dass Partner mit verschiedenen sektoralen Hintergründen über unterschiedliche Ressourcen und Fähigkeiten verfügen und gesellschaftliche Probleme effektiver gelöst werden, wenn diese Komplementaritäten mit dem Ziel der ökonomischen, sozialen und ökologischen Wertschöpfung genutzt werden (Selsky & Parker, 2005). Entsprechend ist eine umfangreiche Forschung zu intersektoralen Partnerschaften entstanden, die im Folgenden entlang ihrer thematischen Schwerschwerpunkte und disziplinären Zugänge kurz skizziert wird.

Collaborative Governance: Der Begriff bezeichnet einen Paradigmenwechsel in der Politik-, Verwaltungs- und Managementforschung (Amsler, 2016; Sowa & Lu, 2017), demzufolge ein Wandel von ‚Government‘ zu ‚Governance‘ und damit von vertikaler zu horizontaler Koordination in und zwischen gesellschaftlichen Sektoren zu konstatieren ist. Die Diskussion distanziert sich zunehmend von einer rein effizienzgetriebenen, am Vorbild des privaten Unternehmens orientierten Optimierung der staatlichen Hierarchie (Göbel & Vogel, 2010) und nimmt stattdessen netzwerkförmige Arrangements der Co-Produktion öffentlicher Güter und Dienstleistungen in den Fokus, denen ein erhebliches Potenzial zur Schöpfung gesellschaftlicher Werte zugeschrieben wird (Klijn & Koppenjan, 2016). Die Autoren/innen berufen sich u. a. auf die Organisationssoziologie und Netzwerktheorie, um die Entstehung, Gestaltung und Wirkung interorganisationaler Steuerungsformen in den Schnittstellen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu beleuchten (z.B. Crosby & Bryson, 2010). Entsprechend richtet sich das Interesse dieses Forschungszweigs auf neue Formen des Netzwerkmanagements (Markovic, 2017), aber auch darauf, wie kollaborative Steuerungsformen neuartige Anforderungen an klassische Managementfunktionen und -rollen stellen (Torfing & Ansell, 2017).

Public-Private-Partnership: Eine schon länger praktizierte und diskutierte Variante kollaborativer Steuerungsformen sind Public-Private-Partnerships (Song, Zhang & Dong, 2016). An dieser Forschung beteiligen sich in erster Linie Politik- und Verwaltungswissenschaft aus der öffentlichen Perspektive sowie Management und Ökonomik aus der privaten Perspektive. Da eine Vielzahl von PPPs im infrastrukturellen Bereich liegt, bestehen auch viele interdisziplinäre Verbindungen zu eher technisch geprägten Fächern wie den Ingenieurs-, Verkehrs- und Umweltwissenschaften. Dominante Themen dieser Forschung sind die Auswahl geeigneter Partner (z. B. Zhang, 2005), die institutionelle und vertragliche Ausgestaltung von PPPs (z. B. Demirel, Leendertse, Volker & Hertogh, 2017), die Risikoallokation zwischen den Partnern (z. B. Zhang, Zhang, Gao & Ding, 2016), die Erfolgsmessung und -kontrolle (z. B. Atmo,

Duffield, Zhang & Wilson, 2017) sowie Erfolgsfaktoren der Partnerschaft (z. B. Osei-Kyei, Chan, Javed & Ameyaw, 2017).

Nonprofit-Business-Partnerships: Diese Form intersektoraler Partnerschaften liegt vor, wenn Organisationen mit und ohne Gewinnerzielungsabsichten kooperieren, um ökonomischen, sozialen oder ökologischen Wert zu schaffen (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b). Da diese ohne direkte Beteiligung staatlicher Akteure stattfinden und in diesem Sinn gesellschaftliche Selbstregulationskräfte kanalisieren, ist hier weniger die Politik- und Verwaltungswissenschaft involviert als die Managementforschung mit Fokus auf wirtschaftsethischen Fragen. Für Unternehmen steht nämlich meist kein direktes Gewinnerzielungsinteresse im Vordergrund der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, sondern eher eine Verpflichtung auf soziale Verantwortung (Sakarya, Bodur, Yildirim-Oktem & Selekler-Goksen, 2012) und soziale Innovationen (Shier & Handy, 2016). Das gilt insbesondere für Multinationale Unternehmen (Marano & Tashman, 2012). Von Interesse ist dann, warum und wie sich solche sozialen Allianzen formieren (Seitanidi, Koufopoulos & Palmer, 2010), wie sie strukturiert sind und gesteuert werden (Hahn & Gold, 2014), welche Faktoren den gemeinsamen Erfolg bedingen (Weidner, Weber & Göbel, 2016), wie dieser Erfolg wiederum zur individuellen Zielerreichung der Partner beiträgt (Schuster & Holtbrugge, 2014) und welche gesellschaftliche Wirkung die Partnerschaft darüber hinaus erzielt (van Tulder, Seitanidi, Crane & Brammer, 2016).

Das Forschungsfeld ist somit stark fragmentiert und sehr interdisziplinär. Gemeinsames Kennzeichen vieler Arbeiten ist die positive Konnotation von intersektoralen Partnerschaften. Insbesondere in der Literatur zu Nonprofit-Business-Partnerships werden intersektorale Partnerschaften gerne als ein “kind of magic bullet capable of providing solutions to diverse development problems across a variety of settings through win-win situations where all stakeholders benefit” (Rein & Stott, 2009: 80) dargestellt. Mit Blick auf den Aufbau und das Management von intersektoralen Partnerschaften in institutionalisierten und politisierten Akteurskonstellationen, wie dies etwa im Gesundheitssektor der Fall ist, können dem potentiellen Nutzen solcher Partnerschaften auch erhebliche Kosten gegenüberstehen. Letztere resultieren aus den verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren mit ihren jeweiligen institutionellen Logiken. Zielt der Marktsektor via eines tauschförmigen Arrangements von Kosten-/Nutzenkalkülen auf größtmögliche Effizienz, so fokussiert der politisch-administrative Sektor auf der Basis regelgeleiteter Abstimmungs- und Kontrollprozesse auf rechtsstaatliche Legitimität. Der zivilgesellschaftliche Sektor schließlich zielt auf der Basis kommunikativer Argumentation auf die Bildung konsensueller, fairer und sozialverträglicher Lösungen (Hilpert,

2011). Aus den unterschiedlichen Logiken resultieren auf interorganisationaler Ebene die in der Theorie und Praxis bekannten Phänomene wie Identitäts- und Zielkonflikte (Simpson, Lefroy & Tsarenko, 2011), Kommunikationsbarrieren (Koschmann, 2016) und „Clash of Cultures“ (Marschollek & Beck, 2012). Notwendig ist mithin eine Versöhnung unterschiedlicher, oftmals paradoxer Orientierungsrahmen (Le Ber & Branzei, 2010). Andernfalls können die Kosten auf der Interaktionsebene der beteiligten Akteure so eskalieren, dass der sozio-ökonomische Mehrwert der Partnerschaft von internen wie externen Stakeholdern in Frage gestellt wird (Weidner, Weber & Göbel, 2016), wie nicht zuletzt die Beispiele Stuttgart 21, Berlin-Brandenburg International oder die Einführung der Gesundheitskarte zeigen. Die Organisations- und Managementforschung hält nun ein reichhaltiges Portfolio an Konzepten und Instrumenten zur Mehrwertschaffung in organisationalen Partnerschaften bereit, wie im Folgenden gezeigt wird.

IV. Network Commons als Formen der Mehrwertgenese

Intersektorale Partnerschaften werden in Theorie und Praxis als „Erfolgsmodell“ für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen betrachtet. Einerseits erfreuen sich die sektorübergreifend entwickelten Lösungen einer erhöhten Akzeptanz in Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft (Weidner, Weber & Göbel, 2016). Andererseits basieren die über Organisations- und Sektorgrenzen gefundene Lösungen auf kollektiven Ressourcen- und Wissensbündeln, die im Zuge des kollektiven Handelns der Netzwerkpartner entstanden sind (Göbel, Weber & Vogel, 2015). Kollektives Handeln bezeichnet in den Wirtschaftswissenschaften „die Zusammenarbeit von einzelnen Personen, Organisationseinheiten oder gesellschaftlichen Gruppen zur Verfolgung übergeordneter gemeinschaftlicher Ziele, von dem die Gemeinschaft profitiert“ (Frost, Morner & Queißer, 2010). Naturgemäß verursacht kollektives Handeln nur für diejenigen Netzwerkpartner Kosten, die einen Beitrag leisten (Olson, 2004). Aus einer individualistischen Perspektive wäre es daher sinnvoll, sich nicht zu beteiligen, da schließlich alle Akteure vom Gesamtergebnis profitieren (Frost, Morner & Queißer, 2010). Dieses bekannte Phänomen des Trittbrettfahrens kann nun dazu führen, dass es zu keiner oder nur einer suboptimalen Problemlösung kommt, da sich nicht ausreichend Netzwerkpartner hierfür engagieren (Olson, 2004). Die individuelle Rationalität des einzelnen Netzwerkpartners führt mithin nicht zur kollektiven Rationalität der intersektoralen Partnerschaft (Frost, Morner & Queißer, 2010).

Verschärft wird dieses soziale Dilemma durch zwei Faktoren, die insbesondere bei der arbeitsteiligen Entwicklung komplexer Kollektivressourcen entsteht. Zum einen macht es die

intensive „Teamproduktion“ der spezialisierten Netzwerkpartner unmöglich, vom gemeinschaftlich erbrachten Output auf den individuellen Input des einzelnen Partners zu schließen (Picot, Dietl, Franck, Fiedler & Royer, 2015). Je mehr Netzwerkpartner nun an der „Teamproduktion“ beteiligt sind, umso schwerer wiegen zum anderen die o.g. Messprobleme und umso höher fallen die Kontrollkosten jedes einzelnen Netzwerkpartners aus, um das Risiko des Trittbrettfahrens zu minimieren (Picot, Dietl, Franck, Fiedler & Royer, 2015).

Der im Zuge des Trittbrettfahrens entstandene Konflikt zwischen individueller und kollektiver Rationalität tritt immer bei der Erzeugung und Nutzung von Ressourcen und Leistungen auf, die Kollektivguteigenschaften aufweisen (Frost, Morner & Queißer, 2010). Im Unterschied zu Privatgütern sind Kollektivgüter – im Folgenden Network Commons genannt – durch Nicht-Ausschließbarkeit und Nicht-Rivalität im Konsum gekennzeichnet.

1. Nicht-Ausschließbarkeit: Akteure können nicht oder nur zu hohen Kosten von der Nutzung der Leistung ausgeschlossen werden. Ist ein Network Common erst einmal im Rahmen einer trisektoralen Partnerschaft erzeugt, so können auch diejenigen Netzwerkpartner davon partizipieren, die keinen Beitrag geleistet haben (Olson, 2004).
2. Nicht-Rivalität: Network Commons können gleichzeitig von verschiedenen Individuen konsumiert werden, ohne dass diese durch den Gebrauch abgenutzt werden (Olson, 2004).

Mit Blick auf die o.g. Eigenschaften lassen sich drei verschiedene Formen von Network Commons ableiten:

		Grad der Ausschließbarkeit	
		Hoch	Niedrig
Grad der Rivalität	Hoch	1. Private Ressourcen z.B. Standardisierte Zwischenprodukte	2. Poolressourcen z.B. Gemeinschaftlich genutzte Infrastruktur
	Niedrig	3. Clubressourcen z.B. Spezialisiertes Experten und Fachwissen	4. Netzwerkspezifische öffentliche Ressourcen z.B. co-spezialisiertes Wissen

Abbildung 2 Ressourcentmatrix (in Anlehnung an: Frost & Morner, 2010, 152)

Fokussiert man die Entwicklung von gesellschaftlichen Problemlösungen auf der Basis komplexer Wissens- und Ressourcenbündel als zentrale Funktion von trisektoralen Partnerschaften, so wird offenkundig, dass im Rahmen der Network Commons weder Pool- noch Clubressourcen ausschlaggebend für den Erfolg trisektoraler Partnerschaften sind. Von zentraler Relevanz scheinen vielmehr netzwerkspezifische öffentliche Ressourcen zu sein. Deren Wert entfaltet sich erst aus dem komplementären Zusammenspiel der Wissensbeiträge der verschiedenen Netzwerkpartner (Frost, Morner & Queißer, 2010). Im Zuge der wechselseitigen Verknüpfung erfolgt eine gegenseitige Aufwertung der jeweiligen Wissensbeiträge (Göbel, Weber & Vogel, 2015). Insofern verbergen „sich hinter Komplementaritäten auch Mehrwertpotenziale in Form von super-additiven Kooperationsrenten“ (Frost, Morner & Queißer, 2010, 180) wie sie in Netzwerken durch eine Strategie des Synergiemanagements (Frost, Morner & Queißer, 2010) realisierbar sind. Letztere muss jedoch insbesondere eine nachhaltige Lösung für das Problem potentieller Unterversorgung bieten. Denn die Nicht-Ausschließbarkeit in Verbindung mit der Nicht-Rivalität im Konsum begünstigt das Trittbrettfahren einzelner Netzwerkorganisationen und führt letztlich dazu, dass zu wenige Beiträge für die Herstellung öffentlicher Güter bereitgestellt werden (Frost, Morner & Queißer, 2010).

V. Kooperationsbeziehungen zwischen Nutzen und Moral

Interorganisationale Gestaltungsvariablen beeinflussen die Steuerungsbeziehung zwischen den Partnerorganisationen, den eingebrachten Ressourcen sowie den beobachtbaren Aktivitäten (Frost, Morner, Vogel & Queißer, 2010). Neben den bereits bekannten Variablen der Kollektivguteigenschaften (Grad der Ausschließbarkeit und Grad der Rivalität im Konsum) ist es vor allem die Messbarkeit des Outputs, die für die Auswahl der geeigneten Steuerungsform von Relevanz ist. Solange der Leistungsbeitrag des einzelnen Partners eindeutig und mit überschaubarem Aufwand messbar ist, ist es möglich, ihm durch eine leistungsabhängige Entlohnung alle Folgen seiner Handlung zuzuweisen. Sofern jedoch die individuellen Leistungsbeiträge – wie in der Teamproduktion – nicht mehr eindeutig und ohne vertretbaren Aufwand messbar und damit auch zurechenbar sind, entstehen massive Entlohnungs- und Kontrollprobleme, die sich in exorbitanten Steuerungs- und Kontrollkosten niederschlagen (Picot, Dietl, Franck, Fiedler & Royer, 2015). Betrachtet man nun den zu steuernden Leistungsprozess, so entfaltet sich sein Wert für die Partnerschaft erst aus dem komplementären Zusammenspiel der Wissensbeiträge der verschiedenen Netzwerkpartner (Frost, Morner, Vogel & Queißer, 2010). Bei den zugeführten Wissensbeiträgen handelt es sich neben explizierbarem Fachwissen (Publikationen, Dokumentationen etc.) vor allem um implizites Wissen, d.h. im jahrelan-

gen Arbeits- und Produktionsprozess entstandene Fähigkeiten und Fertigkeiten der Netzwerkpartner. Der Wert impliziten Wissens lässt sich weder ex ante quantifizieren noch mit Blick auf seinen Beitrag für das Gesamtergebnis eindeutig zurechnen.

Insbesondere die skizzierten Messprobleme stellen die Steuerung eines sektorübergreifenden Netzwerks vor Herausforderungen. Weder lassen sich aufgrund der Nicht-Zurechenbarkeit der einzelnen Wissensbeiträge zu dem Gesamtergebnis eindeutige Verträge mit spezifizierbaren Leistungen und Gegenleistungen verfassen, noch funktionieren aufwendige Kontroll- und Sanktionsmechanismen, da der jeweilige prozentuale Anteil der einzelnen Partnerorganisation an einem – häufig ex ante nicht exakt spezifizierbaren – Gesamterfolg der intersektoralen Partnerschaft nicht genau bestimmbar wäre (Frost, Morner, Vogel & Queißer, 2010). Eine Erzeugung netzwerkspezifischer öffentlicher Ressourcen über Formen vertraglicher oder hierarchischer Steuerung scheint also wenig zielführend zu sein.

Als erfolgsträchtig für die Gestaltung und Steuerung von intersektoralen (Wissens-) Netzwerken erscheinen primär Formen der Selbstorganisation, die auf die Steuerungswirkung von Reziprozitätsnormen setzen. Wie trotz umfangreicher Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, die Gefahr opportunistischem Verhaltens in wissensintensiven Netzwerken reduziert werden kann und so kooperative Interaktionszusammenhänge entstehen, zeigen die nachstehenden Studien:

In ihrer Untersuchung über den Aufbau eines F&E-Konsortiums in der Halbleiterindustrie gehen Browning, Beyer und Shetler (1995) der Frage nach, wie Kooperation entsteht und in einem stark kompetitiven Umfeld Persistenz erlangt. Initialzündler einer solchen Kooperation seien unterschiedliche Formen von unconditional giving, die individuelle oder kooperative Akteure freiwillig leisten. So war etwa die Leistung von Charlie Sporck, einem prominenten Gründer von SEMATECH „a pure gift because it conferred benefit on others, imposed a cost on him, and was voluntary“ (Browning, Beyer & Shetler, 1995, 130). Diese Form des unconditional giving wurde insofern zu einem selbstverstärkenden Prozess, als dass es den Anstoß für eine „moral community“ gab und Ausgangspunkt einer Strukturbildung war, welche ihrerseits wiederum andere Strukturen nach sich zog.

Mit Blick auf das Zuliefernetzwerk von Toyota fragten Sie Dyer & Nobeoka (2000), wie sich das Problem des Trittbrettfahrens bei der gemeinsamen Wissensnutzung in Lernnetzwerken lösen lässt. Als konstitutiv für die Lösung des Problems erwies sich die Ausbildung einer Netzwerkidentität, die über eine Reziprozitätsnorm gesteuert wird. Genauso wie bei SEMATECH war auch hier die freiwillige Gabe eines Akteurs Auslöser der reziproken Kooperationsbeziehung. Im Zuge ihrer Identifikation mit dem Netzwerk entwickelte sich ein Geflecht

wechselseitiger Verpflichtungen, das neben der individuellen Nutzenmaximierung immer auch auf moralischen Handlungsmotiven basierte.

Auch Ferrary (2003) weist in seiner Untersuchung über komplexe Tauschsysteme im Silicon Valley auf die grundsätzliche Relevanz eines Gabensystems als Form reziproker Interaktion hin: „It is the nature of the goods exchanged as well as the density of social networks, which make gift exchanges the principal explanation of the circulation of goods“ (Ferrary 2003, 120). Gemäß der Allokationslogik des Gabensystems ist die Kooperation nicht durchgängig utilitaristisch motiviert. Erkennbar ist vielmehr eine steuernde Moralität, die aus einer Arbeitsbeziehung eine Wertegemeinschaft werden lässt.

Glaubt man den Ergebnissen der experimentellen Wirtschaftsforschung (z.B. Fehr & Gächter, 2000; Falk, 2003, Fehr & List, 2004) so ist das in den Fallstudien präsentierte reziproke Verhalten weder auf die o.g. Arbeitszusammenhänge beschränkt noch generell eine Ausnahme im Wirtschaftsleben (Göbel, Ortman & Weber, 2007). Es scheint vielmehr so, dass neben Nutzenerwägungen auch immer moralische Einflüsse in Form von Reziprozitätsnormen unser Handeln bestimmen. „Die Existenz reziproken Verhaltens ist in Dutzenden von Experimenten unter variierenden experimentellen Bedingungen und in verschiedenen Kulturen gezeigt worden (Falk, 2003, 154). Im Zuge der Tauschzyklen entwickelt sich zwischen den Partnern eine gleichartige Vorstellung davon, wie Reziprozität funktioniert und welche Folgen Reziprozität hat. Es scheint so zu sein, dass die beteiligten Akteure glauben, dass (a) sich der gegenseitige Austausch von Informationen, Gütern oder Dienstleistungen langfristig ausgleichen wird; (b) dass jenen Menschen, die sich weigern, denen zu helfen, die ihnen geholfen haben, bestimmte Strafen auferlegt werden; und (c) dass von denjenigen, denen sie geholfen haben, erwartet werden kann, dass sie ihrerseits ihnen helfen. Augenfällig wird die Relevanz reziproken Verhaltens im Alltag der vielzitierten sharing economy. Ganz gleich ob Online-Foren, digitale Tauschbörsen oder Open-Innovation Communities, als konstitutiv für die Genese und Persistenz von Sharing-Systemen erweist sich reziprokes Verhalten (Göbel, Vogel & Weber, 2013).

VI. Gestaltung und Steuerung von Intersektoralen Partnerschaften: Erste Überlegungen und mögliche Szenarien

Mit Bezug auf die Ergebnisse eines abgelaufenen Forschungsprojektes zur Steuerung von interorganisationalen Beziehungen in der Venture Capital-Industrie (Weber & Göbel, 2006; Göbel & Weber, 2007; Weber & Göbel, 2010) sowie eines derzeit laufenden DFG-geförderten Forschungsprojekts zur Legitimierung intersektoraler Partnerschaften werden im

Folgenden erste Überlegungen zur Gestaltung und Steuerung intersektoraler Partnerschaften angestellt.

Kennzeichnend für intersektorale Partnerschaften sind zumeist eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen, die sich u.a. in Größe, Alter, Sektorzugehörigkeit, Zielsystem, Formalisierungsgrad und Innovationsfähigkeit unterscheiden, und auf der Interaktionsebene über ein komplexes Gabensystem miteinander verbunden sind. Reziprozität stellt sich in diesem Gabensystem als generalisierte Norm im Sinne eines moralischen Imperatives des sozialen Lebens dar, der sich alle Netzwerkpartner in ihrem Handeln prinzipiell verpflichtet fühlen (Göbel & Weber, 2007). Gegenseitigkeit zeigt sich mitunter erst langfristig und Ausgeglichenheit resultiert aus einer sachlich, sozial und zeitlich komplexen Struktur von Transaktionen, „in der jeder Ressourcengeber auch gleichzeitig Ressourcennehmer ist (Göbel & Weber, 2007). Ihre Dauerhaftigkeit erhalten solche Tauschsysteme, in dem sie im Zuge ihres erfolgreichen Funktionierens die sie steuernde Moralordnung reproduzieren und damit ihre Existenz auf Dauer stellen (Weber & Göbel, 2010). Als zwingende Konsequenz ergibt sich, „dass Tauschsysteme Gelegenheiten zum moralischen Handeln anbieten müssen, wenn sie eine entsprechende Tauschmoralität erhalten wollen (Kappelhoff, 1995, 11).

Die Verpflichtung zur Gabe läuft nicht direkt zwischen Ressourcennehmern und -gebern, sondern über das Gabensystem selbst und seine Mitglieder (Weber & Göbel, 2010). Das Risiko für den Einzelnen bleibt insofern begrenzt, als dass die systemische Geschlossenheit der Gabenzyklen eine indirekte, typischerweise zeitverzögerte Entschädigung ermöglicht (Göbel & Weber, 2007). Gleichwohl ist die Bereitschaft, individuelle Nutzenkalküle prinzipiell einem moralgesteuerten Gabensystem unterzuordnen, voraussetzungsvoll. Neben dem Vertrauen in die Integrität des Partners handelt es sich hierbei primär um Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Gabensystems. Dieses Systemvertrauen und seine sie steuernde Moralordnung werden zu zentralen Koordinationsform (Weber & Göbel, 2006).

Jenseits formaler Verträge dominiert in diesem Tauschsystem informale Kooperation im Sinne von Smith et al. (1995,5), „which involves adaptable arrangements in which behavioural norms rather than contractual obligations determine the contributions of parties“. Kontrolliert wird die Einhaltung der Normen durch Formen sozialer Kontrolle (Göbel & Weber, 2007). Alle intersektoralen Partner verpflichten sich, die Einhaltung der Normen im Gabensystem zu überwachen und Defektionen gemeinschaftlich zu sanktionieren. Da Kontroll- und Sanktionsmacht nicht personalisiert, sondern systemisch angelegt sind, entfallen die durch formalisierte Kontrollverfahren entstehende Transaktionskosten (Weber & Göbel, 2006).

Welche Implikationen hat ein solches Gabensystem nun bezüglich potentieller Ergebnisse? Hier sind in Abhängigkeit von Institutionalierungsgrad und Regelungsdichte zwei Szenarien vorstellbar:

Szenario 1: Wird das Gabensystem durch eine exogene Moralordnung mit hoher Regelungsdichte und Institutionalierungsgrad gesteuert, d.h. sind System und Moralität eng gekoppelt, so bildet sich häufig eine Symbiose von Systemvertrauen und -macht aus (Weber & Göbel, 2006). „This form of power is not indifferent to the individual interests of the parties to the exchange, but it does appear extremely difficult to use or abuse for opportunistic strategies” (Weber & Göbel, 2006, 324). Der hohe normative Institutionalierungsgrad gepaart mit der Macht-Vertrauens Symbiose impliziert eine systemspezifische Sozialität, die innovatives – weil nicht systemkonformes – Verhalten unterbindet. Diese unheilvolle Allianz kann das Gabensystem schlimmstenfalls in einen „lock in“ treiben, welche einen niedrigen Innovationsgrad zur Folge hat.

Szenario 2: Ist die Regelungsdichte und der Institutionalierungsgrad der exogenen Moralordnung geringer, d.h. sind Gabensystem und Moralität lose gekoppelt, so stellen sich Vertrauen und Macht als diskrete Koordinationsalternativen dar (Weber & Göbel, 2006). „Supported by system trust and system power, or both, members’ decisions favouring a mechanism of coordination are always oriented to the specific exchange partners” (Weber & Göbel, 324). Denn die Interaktionen werden zwar über ein Regelsetting gesteuert, die utilitaristischen Kalküle werden hierdurch jedoch nicht außer Kraft gesetzt. Die Gabe ist hier ein Spiel mit gemischten Motiven, bei der einerseits strategisches Handeln evident ist, so dass das Gabensystem endogen dynamisiert wird. Andererseits bleibt der unternehmerische Charakter des einzelnen Interakts gleichzeitig eingebettet in die systemspezifische Sozialität. Da so innovatives Handeln im Zuge zweckrationaler Kalküle und die steuernde Moralordnung nur lose gekoppelt sind, wird zwar koordiniertes Handeln enttäuschungssicher gemacht und somit Kontrollkosten gesenkt, gleichzeitig wird aber nicht der Innovationsgrad minimiert. So kann sich günstigenfalls Innovationsdynamik mit Kosteneffizienz paaren und zu einer überdurchschnittlichen Wertbildung führen.

VII. Zusammenfassung und Ausblick

Der Digitale Elefant – so ist bereits jetzt abzusehen – wird das Gesundheitssystem im kommenden Jahrzehnt intensiv beschäftigen. Ob es im Zuge der Digitalisierung zur einer „medizinischen Revolution“ – ähnlich wie der im Einzelhandel – kommt, wird die Zukunft zeigen. Erahnen lässt sich aber bereits heute, dass es zu einer tiefgreifenden Veränderung der Struktu-

ren auf dem Gesundheitsmarkt kommen wird. Die Branchengrenzen werden sich zunehmend auflösen - so eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung PWC (PWC, 2018b). An ihre Stelle werden künftig sogenannte Mega-Cluster – Bereiche, in denen Unternehmen verschiedener Spezialisierung tätig sind – die bisherigen Industrien ersetzen. Im Umfeld Gesundheit entsteht das neue Mega-Cluster „New Health“. Neben der Gesundheits- und Pharmawirtschaft werden im New Health-Cluster Unternehmen aus den Bereichen Finanzdienstleistungen und Technologie besonders aktiv sein.

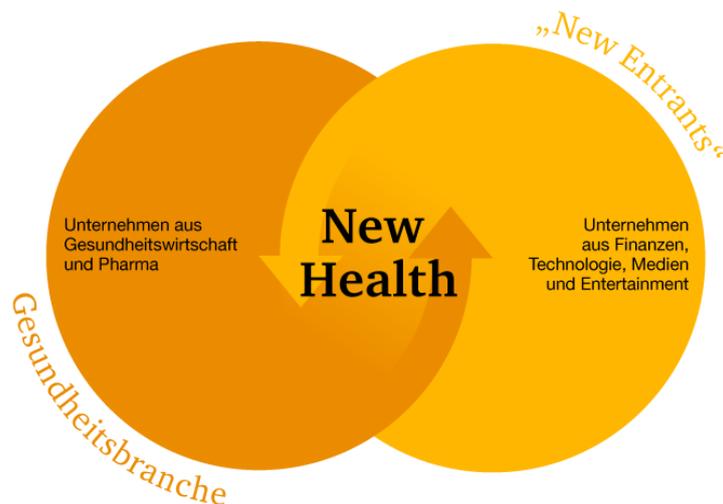


Abbildung 3 New Health-Cluster (PWC, 2018b)

Mit dem Fall der Branchengrenzen, der Etablierung neuer Marktteilnehmer und der Entwicklung übergreifender Mega-Cluster geht für die bisherigen dominanten Akteure auf dem deutschen Gesundheitssektor eine Jahrzehnte währende Gestaltungs- und Planungssicherheit unwiederbringlich zu Ende. An ihre Stelle tritt eine systembedingte Unübersichtlichkeit und Unsicherheit, die einen Wandel der Entscheidungs- und Planungslogik auf den Leitungsebenen der beteiligten Organisationen notwendig macht. Ergänzt werden Formen plandeterminierter Steuerung, die gemäß einer Causation-Logik auf eine wettbewerbsorientierte Unternehmenspolitik setzen, durch eine Meta-Steuerung (Schreyögg, 1998), die im Sinne einer Effectuation-Logik offen für mannigfaltige Vorschläge, Impulse und Strategieformulierungen – auch von außerhalb der Organisationsgrenzen – ist. Diese grenz- und ggf. sektorenüberschreitende Offenheit gegenüber komplementären Sichtweisen, Wissensbeständen und Ressourcenausstattungen ist – wie wir zeigen konnten – kein neues Phänomen, sondern für die Lösung komplexer Probleme in vielen gesellschaftlichen Sektoren gelebte Praxis. Gleichwohl und dies wurde auch in den Ausführungen deutlich, ist Mehrwertgenese in einer intersektoralen Partnerschaft voraussetzungsvoll. Nur wenn es gelingt via regelbasierter Selbststeuerung, die individuelle Rationalität des einzelnen Netzwerkpartners in eine kollektive Rationalität der Gesamtsystems zu überführen, lässt sich aus der intersektoralen Partnerschaft eine über-

durchschnittliche Rente für die einzelne Organisation und das Gesamtsystem sicherstellen. Mit Bezug auf vergangene und aktuelle Forschungsprojekte erscheint die Implementation eines organisations- und sektorübergreifenden Gabensystems, dass neben nutzenmaximierender Handlungskalküle auch immer die Gelegenheit zum moralischen Handeln anbieten muss, ein strukturelles a priori für eine erfolgreiche intersektorale Partnerschaft zu sein. Gesteuert wird ein solches selbstorganisierendes System über die universelle Norm der Reziprozität (Gouldner, 1960).

Pate für die skizzierte intersektorale Partnerschaft steht der jüngst bei Berlin gegründete Digital Innovation Campus Health DICH GmbH. Er greift die vorgestellten Überlegungen auf und bietet eine gemeinsame Transformationsplattform für Organisationen aus den Sektoren Politik, Recht, Wissenschaft und Wirtschaft im Gesundheitswesen. Die auf der Plattform entwickelten digitalen Lösungen werden dann in Kooperation mit Städten und Kommunen auf ihre Funktionsfähigkeit und Sicherheit hin überprüft. Das besondere Augenmerk liegt hierbei auf der Entwicklung und Förderung solcher Lösungen, die die Gesunderhaltung als soziale Verantwortung auf kommunaler Ebene fokussieren. Mit Blick auf die zukünftige Forschung werden die o.g. Konzepte zur Gestaltung und Steuerung von intersektoralen Partnerschaften im Sinne der Aktionsforschung (Fricke, 2014) bezüglich ihrer theoretischen Prägnanz und praktischen Evidenz permanent weiterentwickelt.

Das deutsche Wirtschafts- und Sozialsystem steht derzeit durch die Entwicklungen in Demographie und Digitalisierung vor einer Bewährungsprobe. Die größte Schwierigkeit ist dabei die Überwindung der – sich auf der Basis der vergangenen Erfolge herausgebildeten – Denk- und Machtstrukturen. Intersektorale Partnerschaften wie der Digital Innovation Campus Health DICH können einen wichtigen Beitrag leisten, um solche institutionalisierten Denk- und Machtstrukturen zu transformieren und so die Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig weiterzuentwickeln.

Literaturverzeichnis

- Amsler, L. B. (2016). Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law. *Public Administration Review*, 76(5), 700-711.
- Atmo, G. U., Duffield, C., Zhang, L. H., & Wilson, D. I. (2017). Comparative performance of PPPs and traditional procurement projects in Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 30(2), 118-136.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Bartz, T., Diekmann, F., Hage, S., Jung, A., Kurbjuweit, D., Rainer, A., Schmergal, C., Schulz, T., Wille, R. (2019): 2020. Dekade des Umbruchs. *Der Spiegel*. 1/28.12.2019. 52-63.
- Becker-Mohr, M. (2019): *Medizinische Revolution dank Digitalisierung*. <https://www.aktiv-online.de/news/medizinische-revolution-dank-digitalisierung-3805>
- Behm, M. & Klenk, T. (2019): Digitalisierung im Gesundheitssektor. In: Klenk, T., Nullmeier, F. & Wewer, G. (Hrsg.): *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*. Wiesbaden, 1-12.
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012): Corporate Effectuation: Entrepreneurial Action and its Impact on R&D Project Performance. *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 167-184.
- Browning, L. D., Beyer, J. M. & Shetler, J.C. (1995): Building cooperation in a competitive Industry: Sematech and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, 38(1), 113–151.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.
- Demirel, H. C., Leendertse, W., Volker, L., & Hertogh, M. (2017). Flexibility in PPP contracts - Dealing with potential change in the pre-contract phase of a construction project. *Construction Management and Economics*, 35(4), 196-206.
- Dyer, J.H. & Nobeoka, K. (2000): Creating und managing a high-performance knowledge-sharing network: Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 345-367.

- Evans, J. (2019): *Deutsche bereit für Digitalisierung*, <https://www.pharmazeutische-zeitung.de/deutsche-bereit-fuer-digitalisierung/>
- Falk, A. (2003): Homo Oeconomicus versus Homo Reciprocans: Ansätze für ein neues Wirtschaftspolitisches Leitbild?, *Perspektiven für die Wirtschaftspolitik*, 4 (2), 143-145.
- Fehr, E. & Gächter, S. (2000): Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (3), 159–181.
- Fehr, E. & List, J.A. (2004): The Hidden Costs and Returns of Incentives-Trust and Trustworthiness among CEOs. *Journal of the European Economic Association*, 2 (5), 743-771.
- Ferrary, M. (2003): The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley. *California Management Review*, 45 (2), 120–138.
- Frese, T. (2014): *Entscheidungsfindung in jungen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung der Anwendung von Entscheidungslogiken*. Wiesbaden.
- Fricke, W. (2014): Aktionsforschung in schwierigen Zeiten. In: Jostmeier, M., Georg, A. & Jacobsen, H. (Hrsg.): *Sozialen Wandel gestalten*. VS, Wiesbaden, S. 213–235;
- Frost, J., Morner, M., Vogel, R. & Queißer, S. (2010): Mehrwertschaffung durch Kollektivressourcen: Corporate Commons. Frost, J. & Morner, M. (Hrsg.): *Konzernmanagement: Strategien für Mehrwert*. Wiesbaden, 137-194.
- Frost, J., Morner, M., Vogel, R. & Queißer, S. (2010): Organisatorische Steuerung in Konzernen. Frost, J. & Morner, M. (Hrsg.): *Konzernmanagement: Strategien für Mehrwert*. Wiesbaden, 195-298.
- Göbel, M., & Vogel, R. (2010). Von der Verwaltungsbürokratie zum New Public Management: Leitbilder administrativer Steuerung im Wandel. *Die Betriebswirtschaft*, 70(1), 75-93.
- Göbel, M., & Weber, C. (2007): Interorganisationale Steuerung via Reziprozität – Eine Multi-Case Analyse in der deutschen VC-Branche. *Die Betriebswirtschaft*, 67 (3), 279-298.
- Göbel, M., Ortmann, G., & Weber, C. (2007): Reziprozität – Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. *Managementforschung 17 - Kooperation und Konkurrenz*. Wiesbaden, 161-205.
- Göbel, M., Vogel, R., & Weber, C. (2015): 'Life-worlds of corporate venturing: A multiple case study on inter organisational knowledge transfer across socio-cultural barriers.' *International Journal of Knowledge Management Studies*, 6 (3): 201-222
- Göbel, M., Vogel, R., & Weber, C. (2013): Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature. *Business Research*, 6(1), 34-53.

- Gouldner, A.W. (1960): The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (3), 161–178.
- Hahn, R., & Gold, S. (2014). Resources and governance in "base of the pyramid"-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. *Journal of Business Research*, 67(7), 1321-1333.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545-558.
- Jung, A. (2020): Deutschland in den neuen Zwanzigern. *Spiegel online*. 01.01.2020.
- Kappelhoff, P. (1995): Soziale Interaktion als Tausch: Tauschhandlungen, Tauschbeziehungen, Tauschsystem, Tauschmoralität. *Ethik und Sozialwissenschaft*, 6 (1), 3–13.
- Kieser, A. (1995): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London: Routledge.
- Knight, F.H. (1964): *Risk, uncertainty and profit*. New York.
- Koschmann, M. A. (2016). The Communicative Accomplishment of Collaboration Failure. *Journal of Communication*, 66(3), 409-432.
- Küpper, D. (2010): *Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von F&E-Projekten. Eine empirische Analyse*. Wiesbaden.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 163-195.
- Mauer, R., & Grichnik, D. (2011): Dein Markt, das unbekannte Wesen: Zum Umgang mit Marktunsicherheiten als Kern des Entrepreneurial Marketing. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 81 (6), 59-82.
- Marano, V., & Tashman, P. (2012). MNE/NGO partnerships and the legitimacy of the firm. *International Business Review*, 21(6), 1122-1130.
- Markovic, J. (2017). Contingencies and organizing principles in public networks. *Public Management Review*, 19(3), 361-380.
- Marschollek, O., & Beck, R. (2012). Alignment of divergent organizational cultures in IT public-private partnerships. *Business & Information Systems Engineering*, 4(3), 153-162.
- Matusiewicz, D. & Behm, M.E. (2017): *Zehn Thesen zur digitalen Transformation im Gesundheitswesen – eine Branche zwischen etabliertem Stillstand und disruptiven Sprüngen*. Repschläger, U., Schulte, C. & Osterkamp, N. (Hrsg.): BARMER GeK Gesundheitswesen aktuell 2017, 66-87.

- McKinsey & Company (2018): *Digitalisierung im Gesundheitswesen: die Chancen für Deutschland*. <https://www.mckinsey.com/de/publikationen/2018-09-27-digitalisierung-im-gesundheitswesen>
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. *Management Science*, 9(3), 67-86.
- Mintzberg, H. (1992): *Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten*. Landsberg, Lech.
- Nassehi, A. (2019): *Muster - Theorie der digitalen Gesellschaft*. München.
- Olsen, M.: *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. 5. Aufl. Mohr Siebeck, Tübingen 2004.
- Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C., Javed, A. A., & Ameyaw, E. E. (2017). CRITICAL SUCCESS CRITERIA FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS: INTERNATIONAL EXPERTS' OPINION. *International Journal of Strategic Property Management*, 21(1), 87-100.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M. & Royer, S. (2015): *Organisation: Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 7 Aufl. Stuttgart. 2015.
- PWC (2018a): *Future Health 2018 – Telemedizin auf dem Vormarsch. Bevölkerungsumfrage zur Digitalisierung und Technologisierung im Gesundheitswesen*. <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/future-health-2018.html>
- PWC (2018b): *Gesundheitsbranche und Tech-Sektor wachsen zusammen. Wie neue Wettbewerber das Gesundheitswesen revolutionieren*. <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/gesundheitsbranche-und-tech-sektor-wachsen-zusammen.html>
- Reiche, L. (2019): *Was Ärzte von Künstlicher Intelligenz und Telemedizin halten*. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/digitalisierung-in-der-medizin-was-die-politik-will-was-aerzte-erwarten-a-1293222.html>
- Rein, M., & Stott, L. (2009). Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in Southern Africa. *Journal of Business Ethics*, 90(Suppl. 1), 79-89.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Oktem, O., & Selekler-Goksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Sarasvathy, S.D. (2001): Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.

- Schreyögg, G. (1998): Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess. *Organisationsentwicklung*, 4, 32-43.
- Schuster, T., & Holtbrugge, D. (2014). Benefits of cross-sector partnerships in markets at the base of the pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 188-203.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 139-161
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2016). Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits. *Human Service Organizations Management Leadership & Governance*, 40(3), 253-266.
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and apart: Exploring structure of the corporate-NPO relationship. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 297-311.
- Smith, K.G., Carroll, S. & Ashford, D.J. (1995): Intra- and interorganizational cooperation. Towards a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1). 7-13.
- Song, J. B., Zhang, H. L., & Dong, W. L. (2016). A review of emerging trends in global PPP research: analysis and visualization. *Scientometrics*, 107(3), 1111-1147.
- Torring, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37-54.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17.
- Waschinski, G. (2019): *Digitalisierung des Gesundheitswesens gefährdet freie Arztwahl in Deutschland*, <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/studie-digitalisierung-des-gesundheitswesens-gefaehrdet-freie-arztwahl-in-deutschland-/25133848.html>.
- Weber, C., & Göbel, M. (2010): Reciprocity as means of interorganizational governance – A multi-case analysis of exchange systems. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (2), 134-150.
- Weber, C., & Göbel, M. (2006): Economic Exchange Reciprocity or Social Obligation Reciprocity? A Grounded Theory Approach to Exchange Modalities of Interorganisational Relations. *Venture Capital – An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 8 (4), 303-330.

- Weidner, K., Weber, C., & Göbel, M. (2016). You scratch my back and I scratch yours: How social enterprises and their key partners legitimize each other through their relationship. *Business and Society*, 1-40.
- Zhang, S. B., Zhang, S. J., Gao, Y., & Ding, X. M. (2016). Contractual Governance: Effects of Risk Allocation on Contractors' Cooperative Behavior in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(6).
- Zhang, X. Q. (2005). Criteria for selecting the private-sector partner in public-private partnerships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), 631-644.

