Die Bedeutung neuer netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen für die Dynamisierung von Unternehmungen

Johannes Rüegg-Stürm, Monika Young

Neue Führungs- und Organisationsformen, intraorganisationale Netzwerkorganisation, Dynamisierung von Führung und Organisation, Dynamisierungsstrategien im schweizerischen Finanzdienstleistungssektor, systemisch-konstruktivistische Organisationstheorie





In der heutigen Wettbewerbslandschaft mit ihren steigenden Ansprüchen an die Wandel-, Lern- und Erneuerungsfähigkeit von Unternehmungen werden traditionelle, hierarchisch-bürokratische Führungs- und Organisationsformen zusehends zu einem Hindernis. Viele Unternehmungen bemühen sich daher aktiv um die Weiterentwicklung ihrer Strukturen, Prozesse und ihrer Unternehmenskultur. Nebst der raschen Verbreitung von externen Kooperationsnetzwerken mit Lieferanten, Kunden, ähnlich gelagerten Unternehmen und sogar mit Konkurrenten («Coopetition») stellt die Herausbildung einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation eine neue, vielversprechende Dynamisierungsoption dar. Vor diesem Hintergrund dient dieser Beitrag der Diskussion folgender Forschungsfragen: Welche organisatorischen Nutzenpotentiale bieten intraorganisationale Netzwerke für Unternehmungen, die sich lokal und global mit einem zunehmenden Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerb konfrontiert sehen? Welche konkreten Ausprägungen nehmen netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen in der Praxis tatsächlich an, und welche Trends zeichnen sich gegenwärtig ab? Und wie lassen sich schliesslich solche netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen in der Praxis entwickeln und erfolgreich realisieren? Diese Fragen werden vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von Organisation anhand einer explorativen Untersuchung aus dem Finanzdienstleistungssektor beantwortet.

1. Einleitung

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit einer der vielversprechendsten organisatorischen Dynamisierungsoptionen im heutigen Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerb, nämlich mit *netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen* unter besonderer Berücksichtigung des Dienstleistungssektors. Im Unterschied zu interorganisationalen, d.h. externen Netzwerken in Form von Kooperationen mit Kunden, Zulieferern und anderen Unternehmen geht es in diesem Beitrag um Gestaltungsfragen einer *intra*organisationalen Netzwerkorganisation.

Die folgenden beiden Kapitel sind den konzeptionellen Grundlagen gewidmet. In Kapitel 2 werden zunächst grundlegende *Veränderungen im Umfeld* global tätiger Dienstleistungsunternehmen und eng damit verbunden *Gründe für eine grundlegende Dynamisierung* von Führung und Organisation skizziert. Anschliessend werden kurz verschiedene *Dynamisierungsoptionen* vorgestellt. Eine wichtige Option besteht in der Entwicklung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen. Deshalb werden in Kapitel 3 die *Nutzenpotenziale* und *Grundmerkmale* einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation erläutert.

Um bereits erkennbare Ausprägungsformen intraorganisationaler Netzwerkorganisationen und deren Bedeutung am Beispiel global tätiger Finanzdienstleistungsunternehmen mit Sitz in der Schweiz auszuloten, werden in Kapitel 4 *ausgewählte Unternehmen* anhand der skizzierten Grundmerkmale *miteinander verglichen*. Daraus werden *erste Trends* über die Verbreitung und Ausprägung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen abgeleitet. In Kapitel 5 werden die empirischen Beobachtungen anhand einer *ausführlicheren Fallstudie* zu derjenigen Unternehmung vertieft, die – gemessen an den in Kapitel 3 erörterten Grundmerkmalen – bei der Realisation intraorganisationaler Netzwerke am weitesten fortgeschritten zu sein scheint. Dabei handelt es sich um ein neueres Finanzdienstleistungsunternehmen, *Samurai AG* (Pseudonym), das zu einem ausländischen, global tätigen Konzern gehört, der auch industrielle Geschäftsbereiche umfasst (*Samurai Trust*).

Das abschliessende Kapitel 6 ist der Analyse und Interpretation der empirischen Forschungsergebnisse gewidmet, woraus sowohl *praktische Schlussfolgerungen* für die konkrete Organisationsarbeit als auch *theoretische Implikationen* für die Durchführung weiterer Forschungsprojekte abgeleitet werden.

2. Führungs- und Organisationsformen im Umbruch

2.1 Triebkräfte des Umfelds

Im Zuge der fortschreitenden *technologischen Entwicklung*, vor allem was die Informations- und Kommunikationstechnologie anbelangt, und der damit einher gehenden *Globalisierung* sehen sich die meisten Unternehmungen mit einem drastisch veränderten Wettbewerbsumfeld konfrontiert. Dies betrifft ganz besonders global tätige Dienstleistungsunternehmungen. Enorm gesteigerte Markttransparenz, tiefe Informationssuchkosten der Marktakteure, die fortschreitende Deregulierung und griffigere Kartellgesetze führen bei den Dienstleistungsunternehmungen zu einem unerbittlichen Zeit- und Kompetenzwettbewerb (vgl. zu den veränderten Bedingungen im Dienstleistungssektor ausführlich *Bieger* 1998, 13ff.). Verkäufer- werden über Nacht zu Käufermärkten. Dies soll kurz am Beispiel von Banken und Versicherungen illustriert werden, weil die in Kapitel 4 und 5 folgenden Einzelfallstudien aus diesen beiden Branchen stammen.

Bankinstitute befinden sich dabei gewissermassen in der Zange zwischen steigenden Ansprüchen seitens der Anleger (starke Shareholder-Orientierung) und Geschäftsbedingungen, welche die Komplexität ihrer Geschäftstätigkeit erhöhen und die Margen

ins Wanken bringen. Belastend wirken zum einen wachsende, schwer abschätzbare Risiken bei neuartigen Finanzinstrumenten und im Kreditgeschäft (Fluktuationen im Immobiliensektor, internationale Risikofaktoren). Zum anderen werden sowohl Firmen- als auch Privatkunden kosten-, rendite- und risikobewusster und suchen aktiv nach Alternativen, oft unter Umgehung von Banken (elektronischer Handel, direkte Wertpapieremissionen von Multis usw.). Drittens drängen neue Anbieter in den Sektor, z.B. die Post und Vertriebsketten, die selber Finanzdienstleistungen und Konsumkredite offerieren. Als Reaktion auf diese Veränderungen hat sich die *Konzentrationswelle* verstärkt, was seinerseits den Druck auf weniger grosse Institute zusätzlich erhöht. Eine ähnliche Spirale scheint der Trend zu Allfinanz auszulösen: Banken bemühen sich um Partner aus dem Versicherungsbereich, und Versicherungen bieten Finanzprodukte an, was zu einer gewaltigen Komplexitätssteigerung im Vertriebsbereich führt.

Die *Versicherungen* unterliegen teilweise denselben Trends in Richtung Allfinanz. Überdies haben ihre Märkte in den neunziger Jahren eine tiefgreifende *Deregulierung* durchgemacht, die das Tarifgefüge und die Konkurrenzverhältnisse gründlich erschütterten.

In vielen Banken und Versicherungen sind über lange Zeit *hierarchisch-bürokratische Führungs- und Organisationsformen* gewachsen, die bestens kompatibel sind zu einem Umfeld, das sich durch *Stabilität* und *hohe Sicherheitsanforderungen* auszeichnet. Der inzwischen grundlegend veränderte externe Kontext ruft indessen nach einer *grundlegenden Dynamisierung* dieser *Führungs-* und *Organisationsformen,* und dies aus zwei Gründen: Erstens besteht nur auf diese Weise eine reelle Chance, mit der drastisch gewachsenen Komplexität *zeitgerecht* fertig zu werden, denn herkömmliche hierarchisch-bürokratische Organisationen reagieren auf Konkurrenzdruck vor allem mit *zusätzlicher Spezialisierung* und *Arbeitsteilung* und auf steigende Komplexität mit einem noch *dichteren Regelgeflecht* von Weisungen und Zuständigkeiten. Dies führt zu zusätzlichen *Verzögerungen* beim Treffen von Entscheidungen und im schlimmsten Fall zu einer *organisierten Unverantwortlichkeit* (*Beck* 1988). Über zusätzliche Stäbe und verstärkte Kontrolle durch Führung «von oben» glaubt man, das System unter Kontrolle halten zu können – wobei die «offizielle Kommunikation» durch Dienstwege *strikt vertikal* kanalisiert wird. Dadurch gehen zusätzliche Zeit, Flexibilität, Motivation und intern vorhandene Kompetenz im Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerb (*Stalk/Hout* 1992) verloren.

Zweitens führen gewachsene hierarchisch-bürokratische Führungs- und Organisationsformen im heutigen Wettbewerbsumfeld zu einer Art «organisationaler Schizophrenie», die sich vor allem bei den Menschen in den marktnahen Bereichen einstellt. Denn intern regiert grundsätzlich die Logik von Befehlsautorität und Gehorsam. Die gesamte organisationale Aufmerksamkeit ist asymmetrisch vertikal kanalisiert und wird zum Chef bzw. zur obersten Spitze gelenkt, weil dorthin die ganze Kompetenz, Autorität und Macht attribuiert wird. Für den Kontakt mit den externen Anspruchsgruppen wird aber – aufgrund des Wechsels von Verkäufer- zu Käufermärkten – verstärkt Kundenorientierung und eine partnerschaftliche Dienstleistungshaltung gefordert, denn jeglicher Versuch, in asymmetrischer Weise Macht einzusetzen, gefährdet langfristig tragfähige Kundenbeziehungen, was sich gerade in Dienstleistungsunternehmungen besonders fatal auswirkt (vgl. zu den besonderen Charakteristiken von Dienstleistungsprodukten *Lehmann* 1998, 19ff.). Menschen in den marktnahen Bereichen müssen deshalb ihr Verhalten nach zwei weitgehend inkompatiblen «Logiken» ausrichten, was bisweilen zu unerträglichen Rollenkonflikten führen kann.

Viele namhafte Firmen unternehmen deshalb seit längerer Zeit grosse Anstrengungen, ihre gewachsenen Führungs- und Organisationsformen weiterzuentwickeln und zu *dynamisieren.* Das Spektrum an Führungs- und Organisationsformen, die in der Unternehmenswelt anzutreffen sind, nimmt daher tendenziell zu. War die hierarchisch-bürokratische Organisation bis anhin vielerorts *das* Organisationsmodell schlechthin, so scheint sie nun zu einem Spezialfall für solche Bereiche (oder Branchen) zu mutieren, die weiterhin einen hohen Regelungs- und Routinisierungsgrad ihrer Aktivitäten erfordern.

2.2 Idealtypische Dynamisierungsstrategien

In der Praxis sind drei idealtypische Dynamisierungsstrategien zu beobachten (vgl. hierzu auch *Rüegg-Stürm/Achtenhagen* 2000 und *Wunderer* 1999):

- Dynamisierung durch Einführung von *Marktmechanismen:* Hierarchische Steuerung durch Macht und positionale Autorität wird ersetzt durch *Marktkräfte* auf der Basis von Profit-Centers, Erfolgsbeteiligungen und anderen finanziellen Anreizen. Das *Medium Geld* übernimmt also über die Bildung «interner Märkte» teilweise die Funktion der Koordinationsmedien von Autorität und Macht in der herkömmlichen Pyramidenorganisation.
- Dynamisierungskampagnen, die am *individuellen Verhalten* ansetzen: Vielerorts wird mit programmatischen Veränderungsinitiativen (*Beer et al.* 1990) zur Steigerung von *internem Unternehmertum* und Eigeninitiative (*Bitzer* 1991, *Block* 1987, *Süssmuth Dyckerhoff* 1995) versucht, die Nachteile herkömmlicher Organisationsformen über eine *Dynamisierung individuellen Verhaltens* zu überwinden – offensichtlich vielfach mit zwiespältigen Wirkungen (vgl. hierzu *Faust/Jauch/Deutschmann* 1998).
- Dynamisierung durch innovative Kombinationen verschiedener Steuerungslogiken: Damit wird versucht, die Vorteile der Steuerungslogiken von Markt und hierarchischer Kontrolle zu verbinden und deren Nachteile zu minimieren, indem man sich an *inter*organisationalen Kooperationsformen wie *Allianzen, strategischen Netzwerken* (vgl. hierzu *Sydow* 1992, *Sydow et al.* 1995) und *virtuellen Unternehmen* (vgl. hierzu *Schuh* et al. 1998, *Müller-Stewens* 1997) orientiert. Genau genommen beruht diese Dynamisierungsstrategie allerdings auf einer neuen Steuerungslogik: «Steuerung durch und mit *Expertise*» *(Willke* 1998, 28 und 1995, 231ff.).

Diese dritte Dynamisierungsstrategie impliziert letztlich die Entwicklung einer *intraorganisationalen Netzwerkorganisation* auf der Basis von *Vertrauen* und breit verankerter *Kooperationsfähigkeit.* Die folgenden Überlegungen dienen der theoretischen und empirischen Exploration einer solchen These. Netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen im *intra*organisationalen Kontext sind im Vergleich zu *inter*organisationalen Netzwerken nur mässig gut erforscht (*Sydow* 1992, 75f. und 1999, 280f.; vgl. auch *Pettigrew/Fenton* 2000). Im Unterschied zu *inter*organisationalen Netzwerken interessieren bei *intra*organisationalen Netzwerken nicht Beziehungen zwischen rechtlich selb-

ständigen *Unternehmungen*, sondern *Führungsbeziehungen* und *Beziehungen* zwischen *organisatorischen «Einheiten»* einer Unternehmung, seien dies Teams, «communities-of-practice» (*Wenger* 1998), Clusters (*Mills* 1991), Projektgruppen oder Abteilungen usw.

Im folgenden werden in einem ersten Schritt aus theoretischer Sicht kurz zentrale *organisatorische Nutzenpotentiale (Pümpin* 1990) und anschliessend vier wichtige *Grundmerkmale* netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen skizziert. Anschliessend erfolgt in den Kapiteln 4, 5 und 6 eine empirische Exploration, Illustration und Evaluation dieser theoretischen Überlegungen.

3. Dynamisierung durch intra-organisationale Netzwerke

3.1 Nutzenpotenziale netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen

Die zunehmende Intensität des Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerbes fordert von Unternehmungen die Fähigkeit, Irritationen und Impulse im positiven Sinne (kreative Ideen, Initiativen) und im negativen Sinne (Friktionen, Störungen, Reklamationen) möglichst rasch, vorausschauend und produktiv zu nutzen, was *breite Resonanzbereiche systemischer Irritationstoleranz* voraussetzt (*Rüegg-Stürm* 1998a).

Vorbedingung für eine massgebliche Stärkung der systemischen Irritationstoleranz sind Führungs- und Organisationsformen, die auf umfassende Weise zu einer grundlegenden Qualitätssteigerung der *organisationalen Kommunikation* beitragen. Was nicht Gegenstand und Thema der organisationalen Kommunikation wird, existiert für eine Unternehmung schlicht und einfach nicht. In diesem Sinne ist die Umwelt einer Unternehmung nicht einfach «da» (da draussen), sondern sie wird erst durch organisationale Kommunikationsprozesse verfertigt («enacted», *Weick* 1979). Genau hier liegen mögliche Vorteile netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen: sie bieten gesteigerte *Interaktionspotentiale* auf Organisationsebene und das Potential einer strukturell grundlegend erweiterten und verbesserten Organisationskommunikation (vgl. *Bush/Frohman* 1991). Deshalb stellen sie eine vielversprechende Dynamisierungsoption dar.

3.2 Grundmerkmale netzwerkartiger Organisationsformen

Betriebswirtschaftliche Konzepte repräsentieren immer (mehr oder weniger angemessen) *vereinfachende «Idealtypen»* irgendeines komplexen Phänomens. Solche Idealtypen verkörpern *Orientierungswissen* und schärfen die eigene *Wahrnehmungsfähigkeit* für neue Optionen und Trends im Umgang mit Herausforderungen des betrieblichen Alltags. Der folgende Idealtypus einer Netzwerk-Organisation ist als Deutungsmuster und Gestaltungsrahmen für den Umgang mit der aktuell wachsenden Komplexität zu verstehen. Eine Hilfe für ein besseres Verständnis dieses Idealtypus bietet die Vorstellung der *Ausweitung einer Projektorganisation* auf *sämtliche Aktivitäten* einer Unternehmung.

Obwohl ähnliche Führungs- und Organisationsformen zurzeit bereits in externen Kooperationen und Allianzen praktiziert werden (vgl. *Grandori/Soda* 1995), ist es durchaus verständlich, dass ein solcher Vorschlag recht utopisch erscheint und dementsprechend auf Skepsis stösst. Ein genauerer Blick auf die durchaus realisierbaren Grundpfeiler einer *intra*organisationalen *Netzwerkorganisation* (vgl. hierzu *Charan* 1991; *Ferlie/Pettigrew* 1996; *Hastings* 1993; *Ghoshal/Bartlett* 1990; *Nohria/Eccles* 1992; *Ruigrok et al.* 1999) relativiert allerdings solche Vorbehalte.

«Bei der ‹Netzwerk-Organisation› handelt es sich um einen neuen organisationalen *Idealtypus*, der durch die Struktur eines lose geknüpften Netzwerks zwischen prinzipiell gleichberechtigten und unabhängigen Akteuren gekennzeichnet ist ... . Die Grundkonfiguration der ‹Netzwerk-Organisation› kann als *selbst-organisiert-polyzentrisch* bezeichnet werden: Ohne Rückgriff auf ein fixiertes Beziehungs- und damit Macht(un)gleichgewicht bilden sich Strukturmuster *ziel-* und *aufgabenorientiert* heraus und verändern sich mit jeder neuen Problemsituation. Die Basis hierfür stellen *ständige systemübergreifende Kommunikations-, Reflexions- und Aushandlungsprozesse* sowie *konsensuale Legitimationsprozesse* dar. Aus Einsicht in die Begrenztheit eigener Ressourcen und um der Erreichung gemeinsamer Ziele wegen nehmen die (grundsätzlich autonomen) Mitglieder des Netzwerkes immer wieder kollektive Selbstbeschränkungen vor. Dabei können auch Strukturformen wie Hierarchien und Heterarchien entstehen, allerdings immer nur auf der Basis von Konsens und zeitlich befristet.

Die zentrale Leistung von Netzwerkstrukturen ist es, die Verschiedenheit der einzelnen Netzwerkmitglieder (und damit auch eine entsprechende Ressourcenvielfalt) zu erhalten und sie gleichzeitig durch aktive Einbindung in Entscheidungsprozesse auf kollektive Werte und Ziele zu verpflichten» (*Hilse et al.* 1999, 30; kursive Hervorhebung durch Autorin und Autor; vgl. hierzu auch die Ausführungen von *Mills* 1991, 125ff. zur Funktionsweise einer Cluster-Organisation).

Dieser theoretischen Beschreibung des *Idealtypus* einer *intraorganisationalen Netzwerkorganisation* und einer breit angelegten empirischen Untersuchung entsprechender Trends in der europäischen Wirtschaft (*Ruigrok et al.* 1999, 48ff. und *Whittington et al.* 1999) lassen sich folgende konstituierenden Eckpfeiler (Grundmerkmale) dieser neuartigen Führungs- und Organisationsform ableiten:

- *flache Hierarchie* mit transparenter Legitimation von Autorität;
- *Dezentralisierung* der Verantwortung mit teamorientierten Arbeitsformen;
- breit verankerte, d.h. vertikal *und* horizontal ausgerichtete organisationale *Beziehungs-* und *Kommunikationsprozesse*;
- Koordination durch klare *Regeln (Standards) der Zusammenarbeit*, hoch *anspruchsvolle Ziele* und eine *rigorose, mehrdimensional ausgerichtete (d.h. nicht auf Finanzgrössen verkürzte) Leistungsbewertung.*

3.2.1 Flache Hierarchie mit transparenter Legitimation von Autorität

Sollen *Wissen, Kompetenz* und *Motivation* jeder einzelnen Person in einem Unternehmen optimal zum Tragen kommen, sind *partnerschaftliche* Formen der Zusammenarbeit und Führung unerlässlich. Alle Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind, müssen daher grundsätzlich als «prinzipiell gleichberechtigte und unabhängige Akteure» *(Hilse et al.* 1999, 30) betrachtet werden, was ein – im Vergleich zu den vielerorts gewachsenen hierarchisch-bürokratischen Führungs- und Organisationsformen – grundlegend neuartiges Führungs- und Organisations-Selbstverständnis impliziert, das mit «selbst-organisiert-polyzentrisch» beschrieben werden kann und einen starken Kontrast zur bekannten Pyramidenform mit dominanter Spitze bildet. Netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen sind daher gekennzeichnet durch mehrere Entscheidungs- oder Energiezentren, was in der Literatur oft als *Heterarchie* (vgl. hierzu *Probst* 1987, 81; *Hedlund* 1994; *Schreyögg/Noss* 1994) oder auch als *«demokratische Hierarchie»* bezeichnet wird (*Ackoff* 1981, 1994).

Dies impliziert keineswegs einen absoluten Verzicht, wohl aber einen *ganz anderen Umgang mit Autorität*, und dies in zweierlei

Hinsicht. Erstens ist der Einsatz von Autorität, d.h. von positionaler Macht, *nicht* wie in der klassischen Hierarchie der *Normalfall*, sondern der *Ausnahmefall* – z.B. wenn sich eine Mehrzahl von Akteuren nach intensivem Diskurs nicht einigen kann. Die damit verbundene breit abgestützte Ermächtigung aller Mitarbeitenden ermöglicht eine *starke Abflachung der Hierarchie* mit entsprechend grösserer Kontrollspanne, ohne dass es zu den gefürchteten Überlastungserscheinungen mit Entscheidungsstau bei einzelnen Führungskräften kommt. Zweitens ist Autorität in netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen einem viel *stärkeren Legitimationsdruck* ausgesetzt. Dieser beruht auf einer für alle, d.h. nach oben *und nach unten transparenten und als fair wahrgenommen, sehr differenzierten Leistungsbewertung* der Leistungen aller Akteure im Unternehmen. Nur auf diese Weise kann jenes Mindestmass an *verbindlicher Loyalität* gegenüber den Führungskräften und den Gesamtzielen einer Unternehmung entwickelt werden, das absolut unerlässlich ist, damit trotz den Zentrifugalkräften aufgrund des breit eingeräumten Empowerment ein hohes Mass an *Kohäsion* und *gemeinsamer Ausrichtung* erhalten bleibt.

3.2.2 Dezentralisierung der Verantwortung mit teamorientierten Arbeitsformen

Wo nicht mehr in erster Linie eine hierarchisch strukturierte Arbeitsteilung und Spezialisierung mit rigiden Zuständigkeiten angestrebt wird, sondern sich Organisationsmitglieder unabhängig von ihrer Stellung in der Hierarchie flexibel um *Kernaufgaben* gruppieren sollen, ergibt sich aus der inneren Logik der Zusammenarbeit die Notwendigkeit einer Schaffung *teamorientierter Arbeitsformen*. Oft wird dabei auch von Clusters gesprochen, was die Vorstellung des «sich Scharens um ein gemeinsames Ziel» veranschaulicht (*Hastings* 1993; *Mills* 1991, 125ff.). Die damit verbundene Dezentralisierung der Verantwortung schafft aus der Sicht des Gesamtunternehmens die Voraussetzung für *Selbstorganisationsprozesse* und für eine *zeitgerechte Bewältigung komplexer Aufgaben*. Allerdings erkauft sich eine Unternehmung dieses Potential einer gestärkten *Handlungs-* und *Entwicklungsfähigkeit* auf der Ebene Gesamtorganisation mit einer *sinkenden Kontrolle* über das Handeln der einzelnen Menschen, was besonders bei Führungskräften, die im alten, «hierarchisch-bürokratischen Paradigma» sozialisiert worden sind, angstvolle Gefühle des Kontrollverlusts wachrufen kann (*Baitsch* 1993, 33).

3.2.3 Breit verankerte, d.h. vertikal und horizontal ausgerichtete organisationale Beziehungs- und Kommunikationsprozesse

Das Lebenselixier netzwerkartiger Organisationsformen sind breit abgestützte «systemübergreifende Kommunikations-, Reflexions- und Aushandlungsprozesse» (*Hilse et al.* 1999, 30), was zwei wichtige Konsequenzen mit sich bringt, nämlich erstens die *Befreiung der Kommunikation von Barrieren* wie Abteilungsgrenzen und Dienstwegen, was dem Ideal einer grenzenlosen Unternehmung entspricht (*Tichy/Sherman* 1994, 74), und zweitens die *Aufwertung von Kommunikationsprozessen* von blosser Informationsübermittlung, d.h. einer rapportähnlichen Berichterstattung bzw. Erteilung von Aufträgen, zu breit abgestützten Meinungsbildungs- und Einigungsprozessen auf der Basis von wechselseitigem Respekt und grosszügig eingeräumten Mitspracherechten. Um der Gefahr einer «Dauerpolitisierung von Entscheidungsprozessen» (*Kühl* 1994, 18 und 89ff.) entgegen zu wirken, bedarf eine solche kommunikative

Öffnung allerdings eines bestimmten Kontexts, d.h. bestimmter Begleitmassnahmen, die simultan zum Öffnungsprozess realisiert werden müssen (vgl. hierzu Abschnitt 5.2.1). Auf jeden Fall muss das Thema «Organisationale Kommunikation», d.h. der *Aufbau einer tragfähigen «Kommunikationsarchitektur»*, von ganz neuen Gesichtspunkten her angepackt werden (vgl. hierzu *Rüegg-Stürm* 1998b), wobei die Informations- und Kommunikationstechnologie zwar als Datenlieferantin eine wichtige katalytische Funktion wahrnehmen kann und muss, aber ohne Integration in eine ganzheitliche Entwicklung grundlegend neuer Kommunikationsformen keine tiefgreifende Verbesserung der Organisationskommunikation gewährleistet (vgl. hierzu *Jarvenpaa/Ives* 1994 und *Hastings* 1993). Die zentralen Herausforderungen zur Realisierung einer intraorganisationalen Netzwerk-Organisation stellen sich daher nicht in technologisch-konzeptioneller, sondern vor allem in *sozialer* und *sozialpsychologischer* Hinsicht.

3.2.4 Koordination durch klare Regeln (Standards) der Zusammenarbeit, hoch anspruchsvolle Ziele und eine rigorose Leistungsbewertung

Jedes handlungsfähige System ist teilweise lose, teilweise fest gekoppelt (vgl. hierzu *Weick* 1976 und *Orton/Weick* 1990). Dabei ist es ein grosser Irrtum anzunehmen, netzwerkartige Strukturen seien ausschliesslich lose gekoppelt. Hierarchisch-bürokratische und netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen unterscheiden sich lediglich im *«Gegenstand»* der losen bzw. festen Koppelung.

Während herkömmliche Organisationen viel Energie darauf verwenden, mittels Arbeitsanweisungen Tätigkeiten *inhaltlich* festzulegen und zu bestimmen, *was* und *wie* etwas genau zu tun ist, wird in netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen weit mehr Gewicht auf die *Form der Zusammenarbeit* und auf grundlegende Aspekte des *Mitarbeiter-* und *Führungsverhaltens* gelegt. Ein entscheidender Koordinationsmechanismus besteht somit in Grundsätzen, mit denen zentrale Anforderungen und Erwartungen in den Bereichen von Kommunikations-, Feedback- und Teamverhalten, von Konsens- und Entscheidungsfindung, von Fairness, Integrität und wechselseitiger Verlässlichkeit unmissverständlich geregelt und wechselseitig, z.B. mit transparenten 360°-Rundumbeurteilungen (*Hilb* 1995), auch konsequent überprüft werden. Dazu kommt meistens eine rigorose Verpflichtung auf *hoch anspruchsvolle gemeinsame Ziele*, deren Erreichung mit differenziert aufgebauten Controlling-Systemen (Methoden wie Balanced Scorecard, *Kaplan/Norton* 1996) gemessen wird, damit ein hoher Grad an *Selbstkontrolle* bis in einzelne Teams hinein erreicht werden kann. Auch eine noch so weitgehende quantitative Erfassung von Messgrössen für eine rigorose Leistungsbewertung ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass ein Grundmerkmal von Netzwerken eine grundlegende Verlagerung der organisationalen Aufmerksamkeit und Kontrolle *weg von Inhalten* hin zu *sozialen Beziehungsprozessen* ist (*Rüegg-Stürm/Achtenhagen* 2000). Kollektive, fair und transparent geführte Verständigungs- und Gestaltungsprozesse entfalten im Idealfall eine enorme Kohäsions- und Motivationskraft, welche die Wirkungen hierarchischer Kontrolle bei weitem übertrifft. Vor diesem Hintergrund verfügen netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen auch aus menschenorientierter und ethischer Sicht über ein hohes emanzipatorisches Potential.

Verkörpern diese Ausführungen zu den organisatorischen Nutzenpotentialen und zu

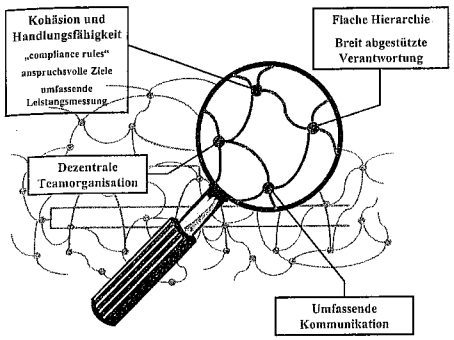


Abbildung 1: Grundmerkmale intraorganisationaler Netzwerkorganisationen.

den Grundmerkmalen netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen einen Mythos, handelt es sich dabei um eine Modeerscheinung, oder entwickelt sich die Praxis tatsächlich in diese Richtung? Die folgenden Kapitel 4 und 5 dieses Beitrags spüren diesen Fragen nach. Erste, recht generell formulierte Befunde einer europaweit angelegten Studie mittels Fragebogen finden sich dazu bereits in *Ruigrok et al.* 1999, und davon abgeleitet in zwei Fallstudien zu HILTI in *Ruigrok et al.* 2000a und zu ABB in *Ruigrok et al.* 2000b. Demgegenüber soll im folgenden die skizzierte Thematik mit einem klaren Fokus auf mehr oder weniger global ausgerichtete *Dienstleistungsunternehmungen* ausgeleuchtet werden, und zwar mit Hilfe einer kleinen empirischen Untersuchung, die auf qualitativen Forschungsmethoden beruht. Die Basis dieser Untersuchung bilden *explorative Fallstudien* unterschiedlicher Grösse und Intensität.

Im einzelnen stehen folgende Fragen im Vordergrund dieser empirischen Untersuchung: Welche konkreten Ausprägungen nehmen netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen in der Praxis von Dienstleistungsunternehmungen aus dem Finanzbereich tatsächlich an, und welche Trends zeichnen sich gegenwärtig ab? Wie lassen sich solche netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen in der Praxis entwickeln und erfolgreich realisieren?

4. Die Realisierung intraorganisationaler Netzwerke im schweizerischen Finanzdienstleistungssektor

4.1 Selektion von Fallbeispielen und Vorgehen zur Analyse

Um Entwicklungstrends und die tatsächliche Bedeutung intraorganisationaler Netzwerkorganisationen in der Praxis global tätiger Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz besser einschätzen zu können, werden im folgenden fünf Fallbeispiele aus dem für die Schweiz sehr typischen und wichtigen Finanzdienstleistungssektor präsentiert, die ein möglichst breites Spektrum von Unternehmenstypen abdecken. Bei der Selektion spielten folgende Auswahlkriterien eine Rolle: Unternehmensgrösse (gross versus mittelgross), geographische Präsenz (schweizerischer versus globaler Fokus), Kultur und Vorgeschichte (fusioniert versus historisch gewachsen, Traditionsunternehmung versus Branchenneuling).

Ausgewählt wurden fünf Unternehmen mit folgenden Charakteristiken:

- eine grosse Bank A mit starker globaler Präsenz;
- eine grosse Versicherung B mit starker globaler Präsenz;
- eine mittelgrosse Versicherung C mit starker lokaler Präsenz in der Schweiz;

- eine mittelgrosse, vor allem in der Schweiz tätige Bank D;
- die Schweizer Tochtergesellschaft *Samurai AG* eines global tätigen Finanzdienstleistungsunternehmens (*Samurai Finanz International*), das zu einem ausländischen Konzern gehört (*Samurai Trust*).

In diesen Unternehmungen wurden *Dokumentenanalysen* sowie *qualitative Einzel- oder Gruppeninterviews mit Führungskräften* durchgeführt. Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung werden wie folgt präsentiert:

In einem ersten Schritt (Abschnitt 4.2.1) werden die fünf Unternehmungen ganz kurz vorgestellt. In einem zweiten Schritt (Abschnitt 4.2.2) werden typische Merkmale der Führungs- und Organisationformen dieser fünf Unternehmungen auf Basis der vier skizzierten Grundmerkmale (Abschnitt 3.2) einander gegenüber gestellt. Dies erlaubt es, erste Trends über die *Verbreitung* und *Ausprägung* netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen abzuleiten (Abschnitt 4.2.3). In einem dritten Schritt (Kapitel 5) wird eine ausführliche Fallstudie derjenigen Unternehmung präsentiert, die – gemessen an den in Abschnitt 3.2 skizzierten Grundmerkmalen einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation – am weitesten fortgeschritten zu sein scheint. Es handelt sich um das ausländisch beherrschte Finanzdienstleistungsunternehmen *Samurai AG*.

Mit dieser ausführlichen Fallstudie sollen folgende Ziele erreicht werden: Erstens soll deutlich gemacht werden, in welchen *konkreten Führungspraktiken* und *Organisationsformen* sich eine intraorganisationale Netzwerkorganisation in der Praxis tatsächlich entfaltet. Zweitens sollen die *organisatorischen Nutzenpotentiale,* aber auch die Herausforderungen solcher Entwicklungsbestrebungen verdeutlicht werden. Drittens werden bereits absehbare *Trends der weiteren Entwicklung* netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen diskutiert, und viertens werden daraus *Implikationen für weitere Forschungsprojekte* abgeleitet.

4.2 Der sektorielle Entwicklungstrend anhand der Fallbeispiele

4.2.1 Allgemeine Dynamisierungsstrategien der untersuchten Unternehmungen

Im Folgenden werden kurz die Strategien zur Dynamisierung von Führung und Organisation skizziert, mit denen die untersuchten Unternehmungen die Chancen des rauheren Wettbewerbsumfelds auszuschöpfen beabsichtigen.

Interessanterweise haben die beiden grössten Firmen bei ihren Dynamisierungsstrategien kontrastierende Akzente gesetzt. Die *Grossbank A* stützt sich schwerpunktmässig auf eine *Dynamisierungsstrategie,* die auf *marktbasierten* Elementen aufbaut. Von zentraler Bedeutung sind *Profitcenters* und *ökonomische Feedbacks* aus dem Markt sowie *materielle Anreize* beim Personal. Die Hierarchie ist vor allem aus Gründen der Funktionalität und der Kostenersparnis entschlackt worden, und der Umgang mit Autorität im Unternehmen passt sich zurzeit ökonomischen «Sachzwängen» und gesellschaftlichen Veränderungen im Umfeld an, ohne dass damit auch eine langfristig angelegte und breit abgestützte innerbetriebliche Kulturerneuerung angestrebt wird.

Die grosse *Versicherung B* hat im Gegensatz dazu auf breiter Basis auf *teamorientierte Arbeitsformen* umgestellt, die sich um *Prozesse* gruppieren und auf die optimale Gestaltung von Kundenbeziehungsprozessen aus-

gerichtet sind. Zum Zweck von *Job Enlargement* und *Job Enrichment* ist die vormalig sehr starke Arbeitsteilung teilweise rückgängig gemacht worden, so dass nun in jedem Team alle Geschäftssparten vertreten sind. In diese Dynamisierungsanstrengungen ist eine relativ grosse Zahl von Mitarbeitenden mittels Projektgruppen, Diskussionsforen, Intranet, usw. miteinbezogen worden. Zudem verfügt auch diese zweite Unternehmung über Profitcenters und moderne Management-Informationssysteme.

Dieser Dynamisierungsstrategie nicht unähnlich hat sich die mittlere *Versicherung C* auf die Einführung selbstständiger integrierter *Kundenbereiche* und einer *prozessorientierten Organisation* konzentriert sowie auf einen graduellen Kulturentwicklungsprozess, der auf verschiedenen Programmen beruht, die unternehmerische Initiative ermöglichen und fördern sollen, und auf einem neuen Gehaltssystem, das sich an Funktionen orientiert.

Die mittelgrosse, vor allem in der Schweiz tätige *Bank D* ist daran, innovative Wachstumsmöglichkeiten weiterhin auf der Basis ihrer historisch gewachsenen, stark dezentralen Organisation auszuschöpfen. Dabei ergeben sich besondere Herausforderungen, weil einerseits die wertvollen Potentiale der *eigenen, historisch bereits seit langem gewachsenen netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen* weiterhin ausgeschöpft werden sollen und andererseits im Zusammenhang mit Investitionen, Produktentwicklung, usw. zunehmend ein gewisser Bedarf an Zentralisierung spürbar wird.

Das hier *Samurai AG* genannte Finanzdienstleistungsunternehmen ist die Schweizer Gesellschaft der *Samurai Finanz International,* die ihrerseits eine Tochterunternehmung des ausserordentlich dynamischen, global tätigen Industriekonzerns *Samurai Trust* ist und eine *neue Generation von Dienstleistungskonzernen* repräsentiert, die nicht durch alt eingewachsene Traditionen geprägt sind und von da her in Führungs- und Organisationsfragen ohne Rücksicht auf eine erfolgreiche Tradition agieren können. Tatsächlich ist die Schweizer Gesellschaft *Samurai AG* von den ausgewählten Fallbeispielen dasjenige, das in der Einführung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen am weitesten fortgeschritten zu sein scheint.

4.2.2 Beobachtungen zur Verbreitung und Ausprägung von netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen

Zum Zweck einer ersten groben Evaluation der Verbreitung und Ausprägung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen im schweizerischen Finanzdienstleistungsektor werden im Folgenden die fünf Unternehmungen auf Basis der vier in Abschnitt 3.2 skizzierten Grundmerkmale tabellarisch einander gegenübergestellt. Auch die – wie ABB (vgl. *Ruigrok et al.* 2000b) – ausgeprägt auf interne Marktmechanismen setzende Grossbank A wird miteinbezogen, um das ganze Spektrum aufzuzeigen.

Der folgende tabellarische Vergleich *(Tabellen 1a* und *1b)* erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, möchte aber *wesentliche Organisationselemente* erfassen und jeweils ein einigermassen treffendes *Gesamtbild* der untersuchten Unternehmungen darstellen. Zu diesem Zweck fokussiert der Vergleich soweit als möglich auf konkrete, unmittelbar beobachtbare Phänomene wie z.B. die Kontrollspanne oder Mitwirkungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden in strategischen Prozessen. Es ist aber offensichtlich, dass eine intraorganisationale Netzwerkorganisation nicht mit stark reduktionistischen Mapping-Techniken wie Organigrammen, Stellenbeschreibungen oder Prozesslandkarten angemessen

«abgebildet» werden kann. So sagt beispielsweise die Anzahl Hierarchiestufen und selbst die Kontrollspanne für sich allein genommen nur wenig aus über den alltäglichen Umgang mit Macht und Autorität in einem Unternehmen, denn es gibt zweifellos unzählige Möglichkeiten und Formen, Macht auszuüben. Noch schwieriger wird es bei der Erfassung sozialer Phänomene wie der Qualität von Teamarbeit und Kommunikation, oder wenn es z.B. darum geht, ohne längeren Aufenthalt in einem Unternehmen festzustellen, ob eine breit abgestützte bereichsübergreifende Kommunikation wirklich im Betriebsalltag praktiziert wird und nicht nur in schöngeistigen Führungsgrundsätzen gefordert ist.

Die Rekonstruktion von Führungs- und Organisationswirklichkeit wird also im Gleichschritt mit der steigenden Komplexität von Umwelt, Führungs- und Organisationsformen selber immer komplexer.

4.2.3 Interpretation und Schlussfolgerungen

Eine Analyse des folgenden tabellarischen Vergleichs (siehe *Tabellen 1a* und *1b*) verdeutlicht, dass im Laufe der Dynamisierungsbestrebungen offensichtlich eine *starke Ausdifferenzierung* von einzelnen Elementen netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen stattfindet. Dabei scheint sich das Grundmerkmal *flache Hierarchie* dank erwarteten Kostenvorteilen und relativ einfach zu vollziehenden (strukturellen) Eingriffsmöglichkeiten am stärksten durchzusetzen, zumindest was sichtbare Aspekte anbetrifft. Die Einführung *dezentraler, teamorientierter Arbeitsformen* und die Stärkung breit abgestützter vertikaler *und horizontaler* Kommunikationsprozesse erfolgt eher zögerlich. Am meisten Mühe bereiten Initiativen zu einer partnerschaftlichen und verbindlichen Zusammenarbeit, zur Verpflichtung auf anspruchsvolle verbindliche Ziele und zur Entwicklung einer differenzierten, mehrdimensionalen Leistungsbewertung (viertes Grundmerkmal von Netzwerken). So mangelt es mit Ausnahme der *Samurai AG* bei allen Fallbeispielen an einer *konsequenten transparenten Leistungsbewertung* – mit Einbezug aller Mitarbeitenden und insbesondere *aller* Führungskräfte – und an *expliziten Standards der Zusammenarbeit.* Nach wie vor beruhen die gelebten Formen der Zusammenarbeit und Führung in vier dieser fünf Fallbeispiele weitgehend auf der Tradition oder auf vergleichsweise unverbindlichen Grundsätzen zur Zusammenarbeit und Führung. Das in den alltäglichen Führungspraktiken verkörperte implizite Wissen (im Sinne von «tacit knowledge», *Nonaka* 1994, 16ff.) wird nicht expliziert und entzieht sich damit bewussten Lernprozessen. Aus dem Vergleich geht daher die *Samurai AG* deutlich als das Unternehmen mit den am stärksten ausgeprägten Netzwerkmerkmalen hervor.

Die unterschiedlichen Realisierungsgrade der einzelnen Grundmerkmale in den untersuchten Unternehmungen sind ein klarer Hinweis für die *graduelle, evolutionäre Entwicklung* organisationaler Dynamisierung in einem Prozess vorsichtiger, schrittweiser Neuerungen. Die Grundvoraussetzungen von Netzwerkorganisationen wie Kooperationsbereitschaft, Sozialkompetenz, breit verankerte Verantwortungsbereitschaft und ein wesentlich verändertes Führungsselbstverständnis und Führungsverhalten, was z.B. den Umgang mit Macht und Autorität betrifft, verunmöglichen offensichtlich die «Einführung» von netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen per Dekret des Top Management. Vielmehr ist hierzu ein im Allgemeinen *langfristig und breit angelegter Kulturentwicklungsprozess* erforderlich, was im Laufe der Evolution zu verschiedenen *Übergangs-*

Grundmerkmal	Grossbank A mit starker globaler Präsenz	Grosse Versicherung B mit starker globaler Präsenz	Mittlere Versicherung C mit starker lokaler Präsenz in der Schweiz	Mittelgrosse, vor allem in der Schweiz tätige Bank D	*Samurai AG:* CH-Tochtergesellschaft eines globalen Finanzdienstleistungsunternehmens
Flache Hierarchie	Hierarchie verflacht aus Funktionalitäts- und Kostengründen Nach wie vor hohes Hierarchiebewusstsein, wenn auch bei lockereren Umgangsformen Autorität durch Shareholder Value legitimiert; Leistungsdruck der Manager zunehmend, aber keine transparente Leistungsbewertung	Hierarchie verflacht auf 4 Hierarchiestufen inklusive Geschäftsleitung Dezentrale polyzentrische Organisation ohne Rangunterschiede zwischen Stellen am Hauptsitz (HS) und Stellen in regionalen, kundennahen Zentren (RZ) (keine informelle Hierarchie) Stellen in den RZ sind so begehrt wie Positionen am HS In den Teams sehr grosse Kontrollspanne von bis zu 25 Personen Weiterhin starke Gewinnorientierung der Linienverantwortlichen („bottom-line responsibility") In Projekten arbeiten Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Hierarchiestufen kollegial zusammen	Nur noch 3 Hierarchie-Ebenen: GL, Direktion und übrige, dabei wird Autorität facettenreicher: Ressort-, Prozess- und Kundenbereichsverantwortung Umgangsformen im allgemeinen weniger formal als früher, hängt allerdings von einzelnen Personen ab Neues Gehaltssystem auf Funktionen basierend: Ausdruck eines neuen Aufgaben- und Autoritätsverständnisses (hat zu Gewinnern *und* Verlierern geführt)	Kooperativ-demokratisches Autoritätsverständnis (Bsp: Anruf eines Angestellten an ein GL-Mitglied, das Auto bitte in Zukunft auf dem betrieblichen Parkplatz gerader zu parkieren) Konsens-Kultur, innerhalb gewisser hierarchischer Leitplanken wird jedoch „Entscheidungsfreudigkeit" erwartet	Starke Hierarchieverflachung mit grosser Kontrollspanne: 15-17 Personen 360°-Leistungsbeurteilungen bis in die obersten Etagen Egalitärer, breit abgestützter Meinungswettstreit zur Entscheidungsfindung Konsensuale, dezentrale Entscheidungsprozesse; Einsatz einer Matrix-Struktur in Ausnahmefällen bei hoher Tragweite oder fehlendem Konsens Lockerer persönlicher Umgang zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen
Dezentrale Teamorganisation	Schwergewicht auf Business Units und Profit Centers Organisationseinheiten wie Abteilungen, Sektoren, etc. sind wichtiger als Teams Appelle an „Teamgeist" ohne konsequente Delegation von Verantwortung an Teams	Dezentralisierung durch Unterteilung in Kundensegmente und durch starke Regionalisierung Pro Regionalstelle 2-6 prozessorientierte Teams mit 15-25 Mitarbeitenden; in jedem Team sind alle Prozesse vertreten Weniger Spezialisierung als früher, mehr Autonomie und Verantwortung für Teams und Individuen Dezentralisierung durch Personalqualifizierung unterstützt Projekte sind wichtige organisationale „Drivers" Fachzirkel bilden weitere wichtige interne Netzwerke	Selbständige Kundenbereiche mit eigener Vertriebsorganisation, eigenen Geschäftsprozessen, die Leben- sowie Nicht-Leben-Geschäft einschliessen („Unternehmen im Unternehmen") Aufgabenorientierte Reorganisation von Prozessen in Projektgruppen Externe Netzwerke durch Contracting	Traditionell starke Dezentralisierung auf lokale Geschäftsstellen Sternförmige Ausrichtung auf Hauptsitz mit Tendenz zu zunehmender Zentralisierung (IT, etc.) Bedeutende Projektorganisation am Hauptsitz, der am stärksten vernetzt erscheint Noch keine Prozessorganisation, aber externe Kooperationsnetzwerke	Grundsatz: „Die Dynamik des Geschäfts hängt von den Menschen im Unternehmen ab" Grosse Autonomie von Teams und Einzelpersonen *innerhalb Zielvorgaben und Standards der Zusammenarbeit* (siehe Grundmerkmal Koordination) Konstruktives Teamverhalten ist einer der entscheidenden Faktoren des leistungsabhängigen Gehaltssystems Strikt aufgabenorientierte Organisation, z.B. Unterschriftsberechtigung nach Funktion, nicht Position

Tabelle 1a: Vergleich von fünf Fallbeispielen aus dem Finanzdienstleistungssektor anhand der vier Grundmerkmale intraorganisationaler Netzwerkorganisationen (Teil 1).

Grundmerkmal	Grossbank A mit starker globaler Präsenz	Grosse Versicherung B mit starker globaler Präsenz	Mittlere Versicherung C mit starker lokaler Präsenz in der Schweiz	Mittelgrosse, vor allem in der Schweiz tätige Bank D	*Samurai AG:* CH-Tochtergesellschaft eines globalen Finanzdienstleistungsunternehmens
Umfassende Kommunikation	Organisationale Feedbacks via ökonomische Indikatoren Keine gezielten Kulturentwicklungsbestrebungen Manche Abteilungen kommunizieren praktisch nicht wegen „kultureller" Differenzen Netzwerke dienen primär der Realisierung persönlicher Anliegen („Sicherheitsnetze") Geringe Nutzung von Wissen und Ideen der Mitarbeitenden	Grosse Reorganisation, 500 bis 600 Mitarbeitende plus weitere Kreise durch Diskussionsforen, Projektzeitschrift, etc. aktiv miteinbezogen Projekte formieren sich bereichsübergreifend um Fähigkeiten Für Projektmitarbeit wird direkt und ohne Beachtung von Dienstwegen angefragt Zeitkonflikte bei teilzeitlicher Projektarbeit werden konsensual geregelt Reflexionsplattform für Zukunftsgestaltung, aber kein systematischer Einbezug von Ideen und Informationen der Mitarbeitenden Bis und mit Team-Ebene Gewinnbeteiligung nach Giesskannenprinzip	Erhöhte Interaktion, aber auch Konfusion durch Überlagerung von Linien-, Matrix- und Prozessorganisation Notwendigkeit konsensualer Abstimmung zwischen Prozessverantwortlichem und Ressortleiter Einbezug von Mitarbeitenden durch ressortübergreifende Prozesszirkel (5-10 Personen) und Prozess-Supporter Mitarbeiterbefragungen zur Fortschrittsmessung der Dynamisierungsanstrengungen Mehr und verstärkt aufgabenorientierte Kommunikation, ermächtigt durch offizielles „Commitment" zu Wandel	Gemeinsames Risikomanagement bei grosser lokaler Autonomie bedingt viel Konsens auf allen Ebenen, was wiederum Kommunikation und Vertrauen voraussetzt	Kommunikation und Interaktion ohne jegliche Schranken über alle Ebenen und Bereiche ist tägliche Routine Zeitdruck und Geschwindigkeitswettbewerb reduzieren Kommunikation nicht, sondern fördern sie Dichtes Beziehungsnetz ist Grundlage des Betriebsgeschehens und ständigen Suchens nach neuen Ideen, Geschäftsmöglichkeiten und Verbesserungen
Koordination durch Standards, Ziele, Leistungsbewertung	Steigende Zielvorgaben und feinmaschigere, *ökonomische* und *finanzielle* Kontrolle als früher Leistungsbewertung nur nach unten transparent, nicht beim höheren Management Gezielte Weiterentwicklung von Zusammenarbeit und Führung durch klare und explizite Regeln fehlt	Anspruchsvolle Ziele und starke Leistungsanreize, ab Teamleiter bis 40% des Gehalts leistungsabhängig Keine formalisierten und gemeinsam reflektierten Regeln der Zusammenarbeit	Zielvereinbarungen für die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden Erfolgsbeteiligung nach „Giesskannenprinzip"; für die Zukunft wird ein leistungsorientierteres Gehaltssystem angestrebt Graduelles, langfristig angelegtes Kulturentwicklungsprogramm, basierend auf freiwilliger Teilnahme Transparenz erhöht durch Erhebung neuer Kennzahlen und durch neues Gehaltssystem	Netzwerk-freundliche Konsenskultur aus Tradition Leistungsorientierung durch stark dezentralisierte Markt- und Gewinnverantwortung vor Ort	Dynamik getrieben durch ehrgeizige Ziele und umfassende, transparente und quantifizierte Leistungsbewertung auf allen Stufen (laufende Erfassung der Geschäftsentwicklung, Balanced Scorecard, 360°-Beurteilungen für *alle*, etc.) Explizite, differenzierte und institutionalisierte Standards der Zusammenarbeit, deren Einhaltung streng geprüft wird (internes Auditing)

Tabelle 1b: Vergleich von fünf Fallbeispielen aus dem Finanzdienstleistungssektor anhand der vier Grundmerkmale intraorganisationaler Netzwerkorganisationen (Teil 2, Fortsetzung).

phasen und pragmatischen Kompromissen führt. Somit entstehen zahlreiche Organisationsvarianten, die herkömmlich-hierarchische und neuartig-netzwerkähnliche Elemente miteinander verbinden und letztlich neue *hybride Organisationsformen* verkörpern.

Vergegenwärtigt man sich die Organisation typischer Schweizer Dienstleistungsunternehmen Ende der achtziger oder Anfang der neunziger Jahre, ist insgesamt eine *deutliche Zunahme von Netzwerkelementen* erkennbar, und zwar nicht in unternehmerischen Einzelbereichen, sondern teilweise sogar in *sehr grossen Gesamtbetrieben*. Das Argument, netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen eigneten sich eher für kleinere Einheiten oder Projektorganisationen, ist somit von der Entwicklung überholt.

Zusammenfassend lassen sich die organisationalen Haupttrends im Schweizer Finanzdienstleistungssektor wie folgt charakterisieren:

- Tendenz zu einer allmählichen *Verbreitung* und *Verstärkung* von Elementen einer idealtypischen intraorganisationalen Netzwerkorganisation in einem *graduellen, evolutionären* Lern- und Kulturwandelprozess.

- Sukzessive Entstehung *hybrider Organisationsformen,* in denen herkömmliche, hierarchische und neue, netzwerkartige Elemente pragmatisch miteinander kombiniert sind.

Anknüpfend an diese Beobachtungen bietet die nachstehende Fallstudie der Samurai AG auch für andere Dienstleistungsunternehmen aufschlussreiche Erfahrungen.

5. Fallstudie *Samurai AG*

5.1 Vorgeschichte und Start im Schweizer Markt

Innert rund 10 Jahren ist die globale Finanzdienstleistungsgesellschaft *Samurai Finanz International* weltweit von einem unbedeutenden Nebenzweig des multinationalen Mutterkonzerns *Samurai Trust* zu dessen grösstem Geschäftsbereich avanciert – mit Gewinnen in Milliardenhöhe, globaler Präsenz und einer breiten Produktepalette von Finanzdienstleistungen. Diese enorme Expansion gemäss der Vision, weltweit Spitzenklasse zu sein, wurde durch zahlreiche, jedoch meist kleinere Akquisitionen ermöglicht, wobei *Samurai Finanz International* ähnlich wie beispielsweise die *General Electric Capital Bank* die Fähigkeit zur Integration von akquirierten Gesellschaften gezielt als (neue) *Kernkompetenz* entwickelte (vgl. zur Akquisitionsintegration als unternehmerischer Kernkompetenz z.B. *Ashkenas et al.* 1998).

In der Schweiz entstand die lokale Tochtergesellschaft *Samurai AG* durch die Akquisition von Geschäftszweigen und Geschäftsstellen anderer Institutionen im Finanzsektor, die durch die herkömmliche hierarchisch-bürokratische Tradition der Branche geprägt waren. Im Kontext dieser hierarchisch-bürokratischen Tradition wurden die Arbeitstätigkeiten der Mitarbeitenden durch eine fast unüberschaubare Vielzahl von Vorschriften und Weisungen bis ins letzte Detail geregelt – welches Formular in welcher Farbe in welcher Situation wie auszufüllen war –, und die Informationsflüsse waren stark kanalisiert, oft gefiltert und auf das Allernotwendigste beschränkt.

Obschon die akquirierten Geschäftseinheiten untereinander z.T. Konkurrenten gewesen waren, resultierte ein gewisser «Akquisitionsschock» für die Betroffenen, und zwar weniger als Folge ihrer Zusammenlegung, sondern aufgrund der Begegnung mit einer *völlig neuen Unternehmenskultur* der neuen Muttergesellschaft. Die spontane Schilderung eines Organisationsmitglieds, das die Übernahme miterlebt hat, bringt den neuartigen Charakter des Unternehmens präzise auf den Punkt:

> «Bei der Samurai sind die Hierarchien völlig verflacht, mit allen Konsequenzen. Offiziell gibt es keinen Dienstweg mehr, womit auch Orientierungshilfen wegfallen. Der Mitarbeiter muss seinen Freiraum selber gestalten. Dafür ist die Leistungsbewertung besonders intensiv. Alles wird mittels Zahlen erfasst, auch sogenannte ‹weiche› Faktoren. Die Unterschriftsberechtigung ist nicht mehr nach Positionen geordnet, sondern nach Funktionen, was für manche ein schwieriges Umdenken erforderte... In der Konzernhierarchie ist der Präsident des Gesamtkonzerns nur zwei Stufen über dem Schweizer Geschäftsführer. Man lebt enger zusammen. Zum Beispiel wussten wir über den Präsidenten des Konzerns schon nach kurzer Zeit viel mehr, als uns je über unsere frühere Geschäftsleitung bekannt war... Aber auch umgekehrt: Die Vorgesetzten wissen auch erstaunlich genau über unser Geschäft Bescheid. So hat der Konzernchef von *Samurai Finanz International*, der weltweit für rund 45 000 Mitarbeiter zuständig ist, erstaunlich detaillierte Kenntnisse über unsere Tätigkeit. Man kommuniziert eben intensiv miteinander und investiert viel Zeit in den Meinungs- und Informationsaustausch durch verschiedenste Formen, wie Telefonkonferenzen usw. Daran mussten wir uns zuerst gewöhnen. Am Anfang hatten wir oft ein schlechtes Gewissen wegen möglicher Redundanzen und dass zuviel Zeit mit Kommunikation verloren geht.»

Ein Schlüsselerlebnis war, dass die neue Muttergesellschaft nicht wie von allen erwartet sofort das ganze Geschäft umkrempelte, sondern sich auf *kulturelle und organisatorische Aspekte und Alltagsroutinen der Koordination, Führung und Zusammenarbeit* konzentrierte. Dazu gehörte der im Vergleich zu früher *viel breitere Einbezug* der Belegschaft ins Betriebsgeschehen und in die Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung. Ein Indiz dafür ist auch die Ausweitung der Geschäftsleitung in der Schweiz von einer Handvoll auf über ein Dutzend Personen, also auf ein *Führungsteam*. Was das Geschäft im engeren Sinne anbelangte, stellte sich die Muttergesellschaft auf den Standpunkt, dass heimische Spezialisten den Markt besser kennen müssen als Neuankömmlinge – eine Haltung, die *Respekt* für die neuen Netzwerkpartner implizierte und diesen anstatt durch Hochglanzprospekte durch konkrete Tat Verantwortung übertrug.

5.2 Auf dem Weg zu einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation

5.2.1 Umfassendes Kommunikationsnetz

Die vorgängig wiedergegebene persönliche Schilderung vermittelt einen Einblick in die zentrale Bedeutung eines extrem *dichten sozialen Interaktions- und Kommunikationsnetzes*. Tatsächlich ist bei der *Samurai AG* eine intakte *Sozialarchitektur* mit *höchstmöglicher Kommunikationsdichte und -qualität* nicht nur ein zufälliges Kulturmerkmal, sondern ein Ziel, dem durch vielfältige organisatorische Massnahmen bewusst nachgelebt wird. Dabei wickeln sich die Kontakte weitgehend auf informeller Basis mit einem Minimum an institutionalisierten Strukturen ab. Eigeninitiative und Autonomie werden im Rahmen teamorientierter Arbeitsformen und der unternehmerischen Wachstums- und Gewinnziele stark gefördert.

Das Kommunikationsnetz lässt sich mit einer *permanenten Kontakt-* und *Meinungsbildungsplattform* vergleichen, die das Fundament des Organisationsalltags bildet. Hier werden Geschäftsideen kreiert und im Wettstreit der Meinungen getestet, «kritische Masse» für Projekte gewonnen, Erfahrungen ausgetauscht und vieles mehr. Mit anderen

Worten: Hier wird gemeinsam, über alle internen Unterscheidungen wie Bereiche oder Verantwortungsebenen hinweg *breit abgestütztes Orientierungs-* und *Entscheidungswissen* generiert. Ziel ist ein Unternehmen ohne interne Schranken, eine «grenzenlose Unternehmung» (vgl. hierzu *Picot et al.* 1996 und *Tichy/Sherman* 1994). Offensichtlich tun sich aber gerade Schweizerinnen und Schweizer mit dieser neuen kommunikativen Offenheit recht schwer, weil bei ihnen das spielerische Austesten ungewöhnlicher Ideen und Szenarien sogleich Zukunftsängste auslöst, während Menschen aus dem angelsächsischen Kontext dieses gedankliche «Turnen» weitgehend unverbindlich als eine Art von gezielter Kreativitätsförderung praktizieren.

Wie dieses dichte Kommunikationsnetzwerk trotz hoher Arbeitslast fortlaufend aktiv bleibt, erklärt sich aus der Gesamtorganisation. Einer der Katalysatoren sind die *höchst anspruchsvollen Unternehmensziele,* die – im Sinne eines systematischen «target stretching» – ohne Unterbruch immer höher gesteckt werden, so dass ihre Erreichung *nur mit vereinten Kräften, gemeinsam entwickelten Ideen* und durch *unermüdliches kooperatives Suchen* nach *fundamentalen Geschäftsinnovationen* überhaupt denkbar ist. Wachstumsziele von 20–30% sind nicht selten und werden nach Erreichung oft mehrmals wiederholt. Dazu kommt der Druck, Trends immer früher zu erkennen und Potenziale noch rascher auszuschöpfen. Dies erfordert ein *ständiges Sich-Umhören* und einen *uneingeschränkten Austausch* von Wissen, Erfahrungen und Ideen mit anderen, denn im Alleingang oder mit isoliertem Expertenwissen sind diese Herausforderungen nicht zu bewältigen – und erst recht nicht mit limitierten, vorgeschriebenen Informationskanälen. Alle machen mit, weil alle im gleichen Boot sitzen und dabei ganz genau wissen, dass eine Nichterfüllung der Ziele unerbittlich zum raschen «Untergang des *gesamten* Schiffs» führt. Aus kritischer Distanz betrachtet, könnte hier aber auch das *Strukturmoment* (*Giddens* 1988, 246) einer «Politik der bezahlten Angst» mitspielen, denn der enorme Performance-Druck bewirkt nicht unerhebliche negative soziale und psychische Kosten, die durch entsprechende Entlöhnung angemessen kompensiert sein wollen, was bei *Samurai* auch der Fall ist.

Während in anderen Unternehmungen der wachsende Zeit- und Leistungsdruck zu *Kommunikationsverarmung* und *einsam getroffenen Entscheidungen* führen, bewirkt dieser Druck bei der *Samurai AG* – in Kombination mit anderen Elementen – offensichtlich genau das Gegenteil: Er zwingt zu einer massgeblich gesteigerten Interaktionsdichte, ohne dass daraus die vielerorts gefürchtete zeitraubende «Dauerpolitisierung von Entscheidungsprozessen» (*Kühl* 1994, 18 und 89ff.) resultiert.

Hinzu kommt die gemeinsam getragene Überzeugung, dass die – durch breit abgestützte Erwartungsklärungen und sorgfältig ausgehandelte Vereinbarungen – zusätzlich in Anspruch genommene Zeit längst durch die *Einsparung* jener Zeit aufgewogen wird, die man brauchen würde, um mit *unnötigen Feuerwehrübungen* die unangenehmen Folgen ungeklärter Erwartungen und daraus resultierender Missverständnisse aufzuarbeiten.

Die kommunikative Vernetzung wird weiter durch jährliche 360°-Beurteilungen gefördert, in denen *Sozialkompetenz* stark gewichtet wird und deren Ergebnisse für *Gehalt* und *Karriere entscheidend* sind. Andere anzuspornen und zu unterstützen wird als grundlegende Aufgabe *jeder* Person im Unternehmen aufgefasst. Indem 12–20 Kontaktpersonen rund 60–80 Fragen anonym beantwor-

ten müssen, hängt die Beurteilung einer Person keineswegs nur von Vorgesetzten, sondern auch von Kollegen, Unterstellten, Kunden und weiteren Kontaktpersonen ab. Damit wird ein klarer Zusammenhang zwischen praktiziertem Sozialverhalten und beruflichem Fortkommen geschaffen – nach dem Grundsatz, dass die Geschäftsdynamik von den *Menschen* im Unternehmen abhängt. Personal- und Coachingarbeit wird insgesamt vergleichsweise sehr intensiv betrieben, und der Präsident der Muttergesellschaft *Samurai Trust* sagt von sich selbst, seine Arbeit bestehe zu 50% aus der Wahrnehmung von Personal- und Coachingarbeit.

5.2.2 *Entscheidungsprozesse*

Das dichte Kommunikationsnetzwerk bildet die Grundlage für die formellen Entscheidungsstrukturen, die weitgehend in den informellen «communities of communication» (vgl. hierzu ausführlich *Brown/Duguid* 1991, *Wenger* 1998 und *Willke* 1998) verankert sind. «*Gemeinsames Verständnis entwickeln*» heisst der entsprechende Schlüsselbegriff bei der *Samurai AG,* weshalb Entscheidungen wenn immer möglich auf einem breit abgestützten Konsens getroffen werden. Dezentrale, konsensuale Entscheidungsfindungsprozesse bilden daher den *Normalfall* im Unternehmensalltag.

Wenn bestimmte Entscheidungen eine gewisse (strategische) Tragweite überschreiten oder wenn sich trotz intensiver Auseinandersetzung keine befriedigende Lösung ergibt, tritt – eher im Sinne eines *Ausnahmefalls* – eine herkömmliche *Matrix-Struktur* in Funktion, wobei der Linienvorgesetzte die Phase des offenen Meinungsaustauschs einseitig beenden und sich in Abstimmung mit dem Matrix-Mitverantwortlichen für eine Alternative

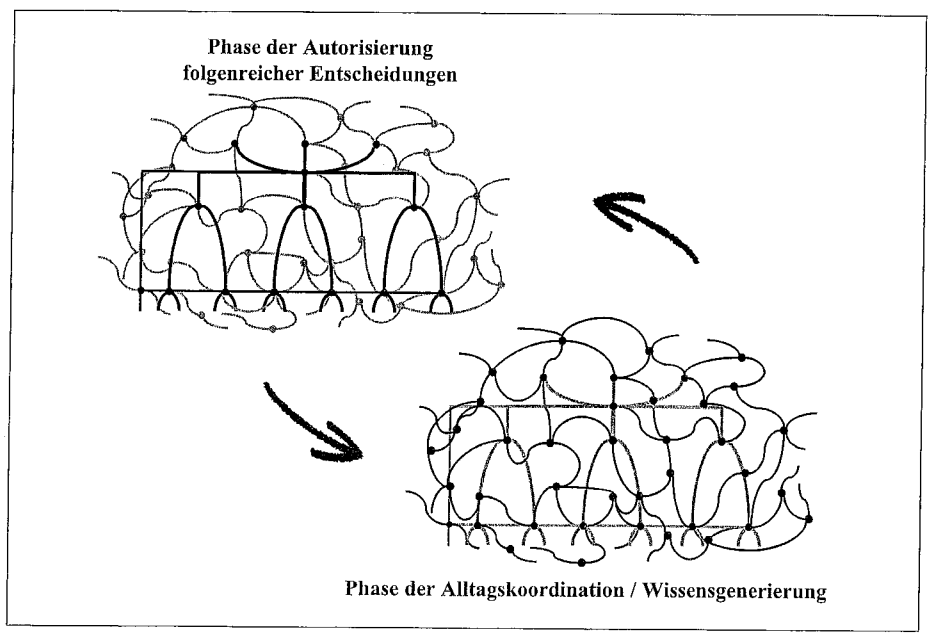


Abbildung 2: Komplementärfunktion von «Networking» und Matrix-Organisation bei der *Samurai AG.*

entscheiden kann. Die Matrix hat also eine *Komplementärfunktion* und tritt *sporadisch* auch als Stütze der Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerke in Aktion (vgl. hierzu *Abbildung 2*), weil die Matrix-Querverbindungen so streng gehandhabt werden, dass ein einziger Linienvorgesetzter nie allein entscheiden kann, sondern einen *kooperativen* Konsens erreichen *muss*.

Die *Linienhierarchie* ist mit anderen Worten nicht völlig abgeschafft, wird aber wesentlich anders gelebt. Sie wird lediglich fallweise und vorübergehend aktiviert. Entscheidungen sind dabei in den allermeisten Fällen als Folge der vergleichsweise hohen Kommunikationsdichte des betrieblichen Alltags sehr breit abgestützt. Zudem beruht die formelle Hierarchie auf einer transparenten und gut legitimierten Autorität, denn den vorgängig erwähnten 360°-Beurteilungen haben sich *unterschiedslos alle Organisationsmitglieder* zu unterziehen.

Leadership wird in diesem Kontext nicht mehr als positionsabhängige Aufgabe des Treffens von Führungsentscheidungen durch einzelne Exponenten der Organisation verstanden, sondern im Sinne von kooperativem Anspornen, Unterstützen, Strukturieren und Systematisieren als *Teil des Arbeitsprozesses* (vgl. zum Begriff des «distributed leadership» *Ruigrok et al.* 2000b, *Tichy/Sherman* 1994 sowie *Baitsch* 1993, *Dachler* 1992 und *Hosking* 1988), d.h. als eine *dezentralisierte Daueraufgabe,* an der *alle* teilhaben.

5.2.3 Koordination durch Leistungsbewertung

Zusätzlich zu transparenten Personalbeurteilungen und hoch anspruchsvollen Zielen besteht ein für intraorganisationale Netzwerkorganisationen zentrales Koordinationselement in der laufenden Erfassung der Zielerreichung (Performance Monitoring) in allen Bereichen. Dazu dienen quantitative Methoden wie Balanced Scorecards und verwandte Messverfahren (Trotter Matrix usw.), die auch qualitative Aspekte in quantitative Messgrössen übersetzen. Je kritischer ein Leistungsindikator ist, desto kürzer sind die Abstände (1, 2 oder 3 Monate), in denen er erfasst und auf einer Scorecard dargestellt wird. In der Gesamtbewertung wird der erwirtschaftete Gewinn mit 50% gewichtet; die übrigen 50% verteilen sich auf die Dimensionen *Leadership, Prozessqualität, Kundenbeziehungen* und *Mitarbeiterzufriedenheit.*

Offensichtlich gelingt es dem Dienstleistungskonzern *Samurai AG* bzw. *Samurai Finanz International,* die erbrachte Leistung wie in einem Industriebetrieb auf sehr differenzierte Weise mit quantitativen Leistungsindikatoren zu messen, ohne dass die Betroffenen dies zu sehr als übermässige Bürokratie und Kontrolle empfinden. Sie lernen offenbar erfolgreich, mit diesem *ständigen Leistungsdruck* umzugehen. Dieser Leistungsdruck verkörpert indessen nicht nur Fremdkontrolle, sondern auch *Interesse des Unternehmens* am Erfolg der eigenen Arbeit. Zudem wird die interessante, im Vergleich zu früher viel selbständigere Arbeit als Kompensation für den Leistungsstress empfunden. Motivierend wirken auch grosszügige finanzielle Anreizsysteme. Allerdings kann das Zusammenwirken dieser verschiedenen Komponenten auch als eine geschickte Form einer «Politik der bezahlten Angst» interpretiert werden, auf die sich längst nicht jedermann einzulassen bereit ist.

Das Gehaltssystem und die finanziellen Anreize sind zwar auf das Individuum ausgerichtet, aber im Endeffekt kann der Einzelne nur beschränkt eine hohe Leistung geltend machen, wenn die Teamleistung nicht stimmt; umfassende Kooperationsbereitschaft, wechselseitige Unterstützung von Unternehmensangehörigen und gemeinsame Anstrengungen zugunsten des Gesamterfolgs ganz allgemein geniessen einen sehr hohen Stellenwert. Insofern zeichnen sich die Anreizsysteme der *Samurai AG* formell zwar durch eine individualistische, informell aber auch durch eine kooperative Komponente aus.

5.2.4 Regeln der Zusammenarbeit

Als weiteres Koordinationselement dient ein System *formalisierter Verhaltensvorschriften,* das die Grundsätze einer integren und kooperativen Aufgabenerfüllung und Geschäftsführung sowie Prinzipien einer fairen Zusammenarbeit festhält. Einen besonderen Stellenwert hat dabei das Kommunikations-, Feedback- und Teamverhalten sowie das Verhalten im Rahmen von Erwartungsklärung, Konsens- und Entscheidungsfindung sowie der Realisation von Entscheidungen (Loyalität). Im Fokus dieser Anstrengungen steht eine *Kultur der Verbindlichkeit.* Wie im Falle der Leistungsbewertung gelten auch diese Regeln unterschiedslos für alle. So muss selbst eine einfache Reinigungsequipe ein umfangreiches Dokument an ethischen Richtlinien unterschreiben. Die Einhaltung dieses Verhaltenskodex wird dabei regelmässig durch strenge *interne Audit-Verfahren* geprüft.

In der Binnenwelt des Unternehmens besteht der Sinn dieser Grundsätze vor allem in der Gewährleistung von Fairness und Gerechtigkeit als Vertrauensbasis für das gute Funktionieren der Beziehungs- und Kommunikationsprozesse, denn je anspruchsvoller die Ziele, Leistungsmassstäbe und finanziellen Anreize sind, desto grösser ist die Versuchung, mit unkorrekten Mitteln nachzuhelfen. Im Kontakt zur Aussenwelt sind vor allem ethische Richtlinien betreffend Datenschutz, Diskriminierung, Annahme von Geschenken (Bestechung, Korruption) usw. von grosser Bedeutung. Letztlich gewähren alle diese Regelungen den Organisationsmitgliedern Schutz und Sicherheit in Form von Leitplanken (vgl. *Rüegg-Stürm/Achtenhagen* 2000), sei es für die Ausschöpfung von unternehmerischem Freiraum, für die Delegation von Verantwortung oder für die Orientierung von Neueintretenden ins Unternehmen.

6. Evaluation der empirischen Beobachtungen

6.1 Erste Erfahrungen mit dem Nutzenpotenzial netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen

Wie der tabellarische Vergleich und die ausführliche Fallstudie zeigen, scheint die *Samurai AG* auf dem Weg zur intraorganisationalen Netzwerkorganisation am weitesten fortgeschritten zu sein. Diese Fallstudie bestätigt insbesondere den Trend zu *hybriden Organisationsformen* (vgl. hierzu auch *Sydow* 1999, 282 und Abschnitt 5.2.2), indem bei der *Samurai AG komplementär* zu vielen Netzwerkelementen eine klassische Matrixstruktur existiert, die eher in Ausnahmefällen, d.h. bei Entscheidungen von weitreichender strategischer Tragweite, aktiviert wird. Interessanterweise bilden umgekehrt genau diese Netzwerkelemente eine *zentrale Voraussetzung* für ein gutes «Funktionieren» der recht komplexen Matrix-Organisation.

Einwände von der Art, die Arbeit in Netzwerken sei wegen ausgiebiger Debatten und divergierender Kräfte von weitgehend ermächtigten Akteuren schwerfällig und unnötig zeitraubend, verlieren vor dem Hinter-

grund der empirischen Beobachtungen an Relevanz. Wie gerade der Fall *Samurai AG* und deren ökonomisch erfolgreiche, global tätige Mutter *Samurai Finanz International* zeigen, können netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen nicht nur sehr schlagkräftig sein, sondern das betriebliche Zeitmanagement sogar optimieren helfen (vgl. hierzu Abschnitt 5.2.1) und zu einer erstaunlichen organisatorischen Kohäsion bei globaler Präsenz beitragen. Dass überdies der multinationale Mutterkonzern *Samurai Trust* seit über zehn Jahren mit Netzwerkelementen experimentiert und diese Versuche im Laufe der Zeit kontinuierlich verstärkt hat, ist ein weiteres Indiz für das Leistungspotenzial netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen.

6.2 Mögliche Ursachen der graduellen Evolution

Die zu beobachtende allmähliche Evolution zahlreicher *hybrider Organisationsmodelle* bestätigt indessen auch, dass intraorganisationale Netzwerkorganisationen in der Regel einer *langfristigen Kulturentwicklung* bedürfen, weil sich kollektive und untrennbar damit gekoppelt auch individuelle Verhaltensmuster nur langsam ändern (*Baitsch* 1993; *Burla et al.* 1994). Beispielsweise empfanden langjährige Angestellte in der Versicherungsgesellschaft B die Einführung integrierter Geschäftsprozesse in dezentralen Teams als Verlust an organisatorischer Klarheit im Vergleich zur früheren Spezialisierung. Nach jahrzehntelangem Denken in Organigrammen und rigiden Zuständigkeitsgrenzen sind die neuartigen Spielregeln von Führung und Zusammenarbeit und die Vorteile einer ungleich grösseren kommunikativen Durchlässigkeit von Netzwerken längst nicht auf Anhieb evident.

Nichtsdestoweniger kann die hierzu notwendige Transformation bei Bedarf überraschend *schnell* vonstatten gehen. Dies zeigt einmal mehr das Fallbeispiel *Samurai AG*, wo den *akquirierten Geschäftsstellen* keine andere Wahl blieb, als sich möglichst rasch in der «neuen Ordnung», d.h. in der neuartigen Kultur von Zusammenarbeit und Führung zurechtzufinden. Diese schnelle Transformation wurde einerseits durch *verfügbare «Vorbilder»* der akquirierenden Unternehmung und andererseits durch ein breit angelegtes, *unterstützendes Coaching* der neuen Muttergesellschaft erleichtert.

Was mögliche Transformationsherausforderungen betrifft, ist nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden, sondern vor allem der Führungskräfte mit ein Grund für zögerliche Fortschritte. Gerade in Zeiten verstärkter Konkurrenz stellt eine solche Transformation einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor dar, der mit diffusen Ängsten vor Kontrollverlust verbunden sein kann. Zudem fehlt es in einer Anfangsphase an konkreten Kenntnissen, worauf es bei einer Transformation in Richtung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen wirklich ankommt. Insbesondere sind neue Fähigkeiten für das *Management sozialer Prozesse* erforderlich, weil statt hierarchisch-bürokratischer Kontrolle die geschickte Ausschöpfung von Selbstorganisationspotentialen gefragt ist (vgl. hierzu ausführlich *Willke* 1995, 140ff.). Eine Transformation in Richtung einer, «grenzenlosen», intraorganisationalen Netzwerkorganisation muss also durch gezielte, breit angelegte Coaching- und Qualifikationsmassnahmen begleitet werden, die neue Gewissheiten, Berechenbarkeit und Sicherheit vermitteln und auch die emotionale Dimension derart einschneidender Veränderungen respektieren. Dies ruft nach ganz *neuen Führungsfähigkeiten,* weshalb z.B. der Präsident von General Electric, *Jack Welch,* offensichtlich schon Anfang der neunziger Jahre in gewohnt pointierter Form forderte: «In seven years people who are comfortable as coaches and facilitators will be the norm at General Electric. And the other people won't get promoted» (*Welch* in *Tichy/Sherman* 1994, 254).

Dass erfolgreiche Interventionen unbedingt sorgfältig auf den entsprechenden *internen* und *externen* Kontext abzustimmen sind, bedarf keiner besonderen Begründung. Unabdingbar sind auch *Geduld* und die beharrliche Bereitschaft, in einem überlegten experimentellen (evolutionären) «Trial and Error»-Prozess mit kurzen Feedback-Zyklen an der Entwicklung der neuen netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen zu arbeiten.

6.3 Zur Dynamik hybrider Organisationsformen

Eine entscheidende Frage im Hinblick auf die vielen hybriden Varianten in der Praxis ist, inwieweit sich *unterschiedliche Elemente* hybrider Organisationsformen überhaupt verbinden lassen oder unausweichlich zu dysfunktionalen Friktionen führen. Für ein «Funktionieren» intraorganisationaler Netzwerkorganisationen ist eine gewisse Kohärenz der Entwicklungsanstrengungen unerlässlich, da zwischen den einzelnen Elementen viele Interdependenzen bestehen. So ist es ein Irrtum zu glauben, dass allein schon die Verflachung der Hierarchie zu einem dynamischeren Organisationsverhalten verhelfe (*Hastings* 1993, 17). Dennoch ist es verständlich, wenn Unternehmen aufgrund ihrer konkreten Situation nach pragmatischen Varianten suchen, die den historisch gewachsenen Vorstellungen einer optimalem Organisationsform gerecht werden und demzufolge oft das Ergebnis von Kompromissen sind.

Wo es aber an konsequenten und integralen Realisierungsanstrengungen mangelt, bleiben intraorganisationale Netzwerkorganisationen oft bereits in den Anfängen stecken. Empirische Untersuchungen zeigen, dass selbst (intraorganisationale) Projekt-Netzwerke, die vielfach mit hierarchischen Organisationsformen koexistieren müssen, nur eine beschränkte Netzwerk-Dynamik entwickeln, weil eine Art Osmose von Werten und Verhaltensweisen zwischen parallelen Organisationskontexten, d.h. aus dem traditionell gewachsenen und entsprechend dominanten in die neu geschaffene Projektorganisation stattfindet (*Hilse et al.* 1999, 41). Umgekehrt eröffnet diese Tendenz zur Osmose auch positive Entwicklungsperspektiven, indem Netzwerkerfahrungen in komplexen Projekten teilweise auf das Tagesgeschäft übertragen werden und so zu einer allmählichen Einübung neuer Verhaltensweisen führen können. Genau dies bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Realisierung anspruchsvoller Veränderungsprojekte (*Buschor* 1996).

Aus praxisorientierter Sicht ist daher letztlich entscheidend, inwiefern es gelingt, geschickt mit den inhärenten Spannungen und Widersprüchen hybrider Organisationsformen umzugehen. Widersprüche sind, wenn sie als Irritationen konstruktiv aufgegriffen werden, vielfach wichtige Impulse für organisationale Lernprozesse und können so zu einer dynamischen Unternehmensentwicklung beitragen (*Baitsch* 1995).

6.4 Überlegungen zur weiteren Entwicklung

Betrachtet man die führungs- und organisationsbezogenen Veränderungen im schweizerischen Dienstleistungssektor und die Organisationsformen erfolgreicher Dienst-

leistungsunternehmen wie z.B. der *Samurai AG* bzw. *Samurai Finanz International*, erscheinen *netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen* in *intra*organisationalen Arbeitskontexten zweifellos als eine *vielversprechende organisatorische Alternative* für die Zukunft. Insbesondere erwarten auch Mitarbeitende aufgrund *veränderter Wertvorstellungen* und ihres *höheren Bildungsstandes* eine zunehmend stärkere Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse, als dies in traditionellen Unternehmen gängig war (vgl. z.B. *Pinchot/Pinchot* 1993). Dies macht grundlegende Korrekturen am traditionellen Verständnis von Führung, Hierarchie, Autorität und Macht unausweichlich (vgl. hierzu *auch Ghoshal/Bartlett* 1995 und *Sydow* 1999). Das wachsende Interesse an einer *bereichernden Arbeit* und an einem *angenehmen Arbeitsklima* kann den Transformationsprozess erleichtern (vgl. z.B. zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit in Cluster-Organisationen *Mills* 1991, 298). Auch die intensivere Kommunikation und Zusammenarbeit kann eine Bereicherung für solche Mitarbeitende sein, die unter der wachsenden Isolation und Atomisierung in grossen Ballungsräumen leiden.

Ungeachtet dieser motivierenden Aspekte ist das Einüben von neuen Verhaltensmustern im Organisationsalltag kein leichtes Unterfangen (vgl. *Mills* 1991, 292ff.). Der *Vorbildwirkung des Top Management* kommt daher gerade in Unternehmen mit einer ausgeprägt hierarchisch-bürokratischen Vergangenheit höchste Bedeutung zu (vgl. *Ghoshal/Bartlett* 1995). Denn wie soll man von Mitarbeitenden eine grundlegende Umorientierung fordern, wenn leitende Manager, gesichert durch goldene Fallschirme, nicht überzeugend mit gutem Beispiel vorangehen?

Die Hoffnung, die sich mit intraorganisationalen Netzwerkorganisationen verbindet, ist die *Evolution einer tragfähigen, in sich stimmigen Organisations- und Sozialarchitektur (Brown/Duguid* 1991), die im Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerb zu Wettbewerbsvorteilen führt und dabei den *Persönlichkeits- und Fähigkeitspotentialen der Mitarbeitenden* noch besser gerecht wird.

6.5 Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten

6.5.1 Fokus auf hybride Formen

Ausgehend von den empirischen Beobachtungen der fünf Fallbeispiele sollte sich die Organisations- und Führungsforschung vermehrt auf eine differenzierte *Analyse verschiedener Evolutionsstadien* intraorganisationaler Netzwerkorganisationen konzentrieren. Hierzu bedarf es beispielsweise der Entwicklung einer Heuristik zur Rekonstruktion einer *organisationalen Kommunikations- und Sozialarchitektur* (*Rüegg-Stürm* 1998b, 87; *Rüegg-Stürm* 2000) und eines verfeinerten *Diagnose-Instrumentariums,* um wenig sichtbare, aber wesentliche *Unterschiede* z.B. in der Qualität von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen oder der Teamarbeit, subtiler erfassen zu können.

Ein Kernthema bildet die *Dynamik verschiedener hybrider Organisationsformen.* Von besonderem Interesse sind dabei das systemische Zusammenspiel zwischen den *vier skizzierten Grundmerkmalen* intraorganisationaler Netzwerkorganisationen und mögliche Spannungen, die sich aus unterschiedlichen Entwicklungsstadien dieser Merkmale ergeben. Solche Untersuchungen müssen im Sinne von *Konstellationsanalysen* immer den spezifischen internen und externen Kontexten Rechnung tragen.

6.5.2 Entwicklung eines dynamischen Netzwerk-Modells

Für ein vertieftes Verständnis der Wirkungszusammenhänge hybrider Organisationsformen könnte ein dynamisches «Netzwerk-Modell» analog zu den im Wissensmanagement entwickelten *Hypertext-Modellen* eine wertvolle Hilfe bieten (vgl. *Nonaka/Takeuchi* 1995). Am Beispiel der *Samurai AG* soll hier abschliessend kurz ein solcher Modellbildungsversuch skizziert werden.

Ein Hypertext-Modell geht von *verschiedenen Kontexten* im Unternehmen aus, wobei es sich um thematisch geformte *Arbeitskontexte* und um *kollektive Bezugsrahmen* und nicht um räumliche oder organisatorische Einheiten handelt. Bei der *Samurai AG* kann man diese Kontexte gewissermassen als spezifische *«Bezugsräume»* für Beziehungs- und Kommunikationsprozesse auffassen, die sich durch den Grad ihrer *Institutionalisierung* und *Formalisierung* voneinander unterscheiden.

Ein erster grundlegender Kontext ist das dichte, grösstenteils *informelle Kommunikationsnetzwerk* der *Samurai AG.* Es ist das engmaschigste und zugleich das am wenigsten formalisierte Netzwerk, d.h. dasjenige mit den grössten Freiheitsgraden, in dem vor allem die *Alltagsarbeit* abgewickelt wird.

Einen zweiten Kontext bildet die *formelle Matrix-Struktur* mit zahlreichen, aktiv genutzten Knotenpunkten, die vor allem der Autorisierung weitreichender strategischer Entscheide dient. Dieser Kontext weist den höchsten Formalisierungsgrad auf.

Temporäre Projektnetzwerke, die den Teammitgliedern viel unternehmerischen Ermessens- und Handlungsspielraum einräumen, verkörpern einen dritten Kontext mit mässigem Formalisierungsgrad.

Ein vierter und letzter Kontext bildet schliesslich das *kollektive organisationale Wissen* («Theory of the Business», Grundverständnis der verfolgten Strategie, technische Kenntnisse, Normen, Standards, kulturelle Werte usw.) im Sinne eines *Bezugsrahmens* für alltägliche Koordinationsaufgaben. Es ist der einzige wirklich virtuelle Kontext, der nicht einen unmittelbaren Beziehungskontext zwischen Personen verkörpert, sondern eine Art «Reservoir» von Verhaltensregeln, Deutungsmustern, kollektiven und individuellen Rollenerwartungen, Prozesstheorien (*Buschor* 1996) usw., welche die Beziehungs- und Kommunikationsprozesse der drei anderen Kontexte strukturieren.

Das *Zusammenwirken* dieser Kontexte konstituiert den Kern des dynamischen Modells. Da diese Kontexte keine räumlichen oder organisatorischen Einheiten, sondern spezifische «Bezugsräume» für die laufenden Beziehungs- und Kommunikationsprozesse darstellen, können sich Organisationsmitglieder *gleichzeitig in mehreren Kontexten* «aufhalten». Es dürfte wahrscheinlich sogar der Normalfall sein, dass bei einer Interaktion *mehrere* Kontexte *gleichzeitig* ins Spiel kommen, wenn z.B. ein *Geschäftsleitungsmitglied* (Matrix-Kontext mit Über- und Unterordnung), das temporär in einem *Projekt* mitarbeitet (Projektnetzwerk mit grundsätzlich gleichberechtigten Akteuren) für eine strategisch kritische Ressourcenentscheidung in diesem Projekt, bei der *Bewältigung des Alltagsgeschäfts* informelle Kontakte zu Personen in anderen Arbeitsfeldern und auf anderen hierarchischen Stufen aufbaut (informelles Beziehungsnetzwerk) und in den entsprechenden Diskursen dazu verhilft, dass *neue Erkenntnisse für die Organisation* gewonnen werden (virtueller Kontext des kollektiven organisationalen Wissens). In diesem Beispiel sind alle vier skizzierten Kontexte in diese Interaktion involviert.

Der Vorteil eines solchen «Netzwerk-Modells» könnte – gerade was die Rekonstruk-

tion neu entstehender netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen betrifft – darin bestehen, eine differenziertere Sichtweise für die Komplexität der laufenden Beziehungs- und Kommunikations- und damit auch Führungs- und Strukturierungsprozesse zu gewinnen – und zwar eine solche, die nicht einseitig von herkömmlichen hierarchischen Denkvorstellungen vorgeprägt ist.

Literaturhinweise

Ackoff, R. (1981): Creating the Corporate Future, New York: Wiley.

Ackoff, R. (1994): The Democratic Corporation, New York: Oxford University Press.

Ashkenas, R./DeMonaco, L./Francis, S. (1998): Making the Deal Real: How *GE Capital* Integrates Acquisitions. In: Harvard Business Review, January–February, S. 165–178.

Baitsch, Ch. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt: Campus.

Baitsch, Ch. (1995): Nicht immer, aber öfter! Störung von Ordnung als Aufgabe des Managements. In: *Thommen, J.-P.* (Hrsg.): Management-Kompetenz, Zürich: Versus, S. 31–42.

Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt: Suhrkamp.

Beer, M./Eisenstat, R./Spector, B. (1990): The Critical Path to Corporate Renewal, Boston: Harvard Business School Press.

Bieger, Th. (1998): Dienstleistungsmanagement, Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. Mit Fallstudien verschiedener Praktiker, Bern: Haupt.

Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship: Unternehmertum in der Unternehmung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Block, P. (1987): The Empowered Manager, San Francisco: Jossey-Bass.

Brown, J.S./Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. In: Organization Science, Vol. 2, No. 1, S. 40–57.

Burla, St./Alioth, A./Frei, F./Müller, W. (1994): Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung, Zürich: Verlag der Fachvereine.

Buschor, F. (1996): Baustellen in einer Unternehmung. Das Problem unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung, Bern: Haupt.

Bush, J.B. jr./Frohman, A.L. (1991): Communication in a «Network» Organization. In: Organizational Dynamics, Autumn, S. 23–36.

Charan, R. (1991): How Networks Reshape Organizations – For Results. In: Harvard Business Review, September–October, S. 104–115.

Dachler, H.P. (1992): Management and Leadership as Relational Phenomena. In: *von Cranach, M./Doise, W./Mugny, G.* (Eds.): Social Representations and the Social Basis of Knowledge, Lewiston: Hogrefe & Huber, S. 169–178.

Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, Ch. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des «Intrapreneurs». In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 101–118.

Ferlie, E./Pettigrew, A.M. (1996): Managing Through Networks: Some Issues and Implications for the NHS. In: British Journal of Management, Vol. 7, Special Issue, S. 81–99.

Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt: Campus.

Ghoshal, S./Bartlett, C.A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. In: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, S. 603–625.

Ghoshal, S./Bartlett, C.A. (1995): Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes. In: Harvard Business Review, January–February, S. 86–96.

Grandori, A./Soda, G. (1995): Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. In: Organization Science, 1995, Vol. 6, No. 2, S. 182–214.

Hastings, C. (1993): The New Organization: Growing the Culture of Organizational Networking, IBM McGraw-Hill Series, London: McGraw-Hill.

Hedlund, G. (1994): A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. In: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 73–90.

Hilb, M. (1995): Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 3. Auflage, Berlin: Luchterhand.

Hilse, H./Götz, K./Zapf, D. (1999): Netzwerk contra Hierarchie: die Abbildung organisationsstruktureller Widersprüche in einem neuartigen Potential für Rollenstress. In: *Götz, K.* (Hrsg.): Führungskultur: die organisationale Perspektive, München: Rainer Hampp, S. 29–44.

Hosking, D. (1988): Organizing, Leadership and Skilful Process. In: Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 2, S. 147–166.

Jarvenpaa, S. L./Ives, B. (1994): The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges. In: Journal of Management Information Systems, Spring 1994, Vol. 10, No. 4, S. 25–57.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston/MA: Harvard Business Scholl Press.

Kühl, St. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren – die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt: Campus.

Lehmann, A. (1998): Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement, Strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb, Wiesbaden: Gabler.

Mills, D.Q. (1991): Rebirth of the Corporation, New York: Wiley.

Müller-Stewens, G. (Hrsg.) (1997): Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.) (1992): Networks and organizations: structure, form and action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Vol. 5, No. 1, S. 14–33.

Orton, D./Weick, K. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, S. 203–223.

Pettigrew, A./Fenton, E. (Hrsg.): The Innovating Organization, London: SAGE.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Pinchot, G./Pinchot, E. (1993): The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization, San Francisco, CA: Berret-Koehler.

Probst, G. (1987): Selbst-Organisation, Berlin: Parey.

Pümpin, C. (1990): Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, 2. Auflage, Düsseldorf: Econ.

Rüegg-Stürm, J. (1998a): Entwicklung und Messbarkeit von Wandelfähigkeit: Stolpersteine und Perspektiven der Lernenden Organisation. In: *Eidgenössisches Personalamt* (Hrsg.): Wie die Verwaltung lernt: Der öffentliche Sektor auf dem Weg zur Lernenden Organisation, Band 11, Bern: EDMZ, S. 239–262.

Rüegg-Stürm, J. (1998b): Implikationen einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm» für das Management von tiefgreifenden Veränderungsprozessen. In: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 2, S. 81–89.

Rüegg-Stürm, J. (2000): Jenseits der Machbarkeit: Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relationalkonstruktivistischen Perspektive. In: *Schreyögg, G./Conrad, P.* (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation, Managementforschung 10, Wiesbaden: Gabler, S. 195–237.

Rüegg-Stürm, J./Achtenhagen, L. (2000): Management-Mode oder unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen. In: Die Unternehmung, 53. Jg., Nr. 1, S. 3–22.

Ruigrok, W./Achtenhagen, L./Rüegg-Stürm, J./Wagner, M. (2000a): HILTI AG: Shared Leadership and the Rise of the Communicating Organization. In: *Pettigrew, A./Fenton, E.* (Hrsg.): The Innovating Organization, London: SAGE, S. 178–207.

Ruigrok, W./Achtenhagen, L./Wagner, M./Rüegg-Stürm, J. (2000b): ABB: Beyond the Global Matrix towards the Network Multidivisional Organization. In: *Pettigrew, A./Fenton, E.* (Hrsg.): The Innovating Organization, London: SAGE, S. 117–143.

Ruigrok, W./Pettigrew, A./Peck, S./Whittington, R. (1999): Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe. In: Management International Review, Special Issue, Vol. 39, S. 41–64.

Schreyögg, G./Noss, Ch. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. In: Die Unternehmung, 48. Jg., Nr. 1, S. 17–33.

Schuh, G./Millarg, K./Göransson, A. (1998): Virtuelle Fabrik: neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke, München: Hanser.

Stalk, G./Hout, Th. (1992): Zeitwettbewerb: Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt: Campus.

Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring: ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Grossunternehmen, Bern: Haupt.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.

Sydow, J. (1999): Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: *Schreyögg, G./Sydow, J.* (Hrsg.): Führung neu gesehen, Managementforschung 9, Berlin: de Gruyter, S. 279–292.

Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken: Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Tichy, N./Sherman, St. (1994): Control Your Destiny or Someone Else Will, New York: Doubleday.

Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupeled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, S. 1–19.

Weick, K. (1979): The Social Psychology of Organizing. 2nd Edition, Reading, Mass: McGraw-Hill.

Wenger, E. (1998): Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity, Cambridge: Cambridge University Press.

Whittington, R./Pettigrew, A./Peck, S./Fenton, E./Conyon, M. (1999): Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: a European Panel Study 1992–1996, erscheint in: Organization Science, Vol. 10, No. 5, S. 583–600.

Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wunderer, R. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer. In: *ders.* (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer; Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele, Neuwied: Luchterhand, S. 22–58.

Johannes Rüegg-Stürm, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 48, CH-9000 St. Gallen, Tel. ++41 71 224 23 23, Fax ++41 71 224 23 55, E-Mail: johannes.rueegg@unisg.ch

Monika Young, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 48, CH-9000 St. Gallen, Tel. ++41 71 224 23 57, Fax ++41 71 224 23 55, E-Mail: myoung@tin.it