

ZKB Private Banking



Die einzige Schweizer AAA*-Bank
ist ganz nah. Willkommen bei ZKB Private Banking.

Nähe ist keine Frage der Distanz, sondern des gegenseitigen Verstehens. Deshalb dreht sich das Engagement unserer Private Banking Spezialisten in erster Linie um die erfolgreiche Umsetzung Ihrer anspruchsvollen Wünsche, Pläne und Ziele. Dabei legen wir auf eine ganzheitliche und persönliche Beratung und Betreuung ebenso Wert wie auf die umfassende Kenntnis aller Facetten des internationalen Finanzgeschäfts. Diese ausgeprägte Nähe zu Kunde und Business ist es, was uns zu der Adresse für Private Banking macht. Kommen wir uns näher – wenden Sie sich für ein erstes Beratungsgespräch an uns. Oder überzeugen Sie sich von unserer monatlichen Publikation «Anlagen International». Zürcher Kantonalbank, Bahnhofstrasse 9, Postfach, CH-8010 Zürich, Telefon 01 220 24 00, Fax 01 220 24 02.

* Rating Standard & Poor's

www.zkb.ch

Die nahe Bank



Zürcher
Kantonalbank

Christian Belz/Thomas Bieger (Hrsg.)

Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle

Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel
an der Universität St.Gallen

UNIVERSITÄT ST. GALLEN
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFTS-
RECHTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN
BIBLIOTHEK

Belz, Christian/Bieger, Thomas (Hrsg.),
Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle
St.Gallen: THEXIS, 2000
ISBN 3-9088545-54-4

Alle Rechte vorbehalten
Umschlag: Norbert Völkle, Grafiker
Bild: Incolor, Zürich
Satz: Heinz Hirt, Herisau
Druck: Druckerei Kösel, Kempten
Copyright © 2000 by Verlag THEXIS,
St.Gallen

Printed in Germany

Inhalt

Forschungsgespräch zu Dienstleistungskompetenz	9
Entwicklungsschritte des Dienstleistungsmanagements und Konzept des Buchs <i>Christian Belz/Thomas Bieger</i>	11

Teil I

Transformation der Dienstleistung und der Unternehmen	17
--	-----------

Einleitung <i>Beat Bernet</i>	18
----------------------------------	----

{ Financial Services – Veränderungen von Märkten, Leistungen und Unternehmen <i>Axel Lehmann</i>	22 X
--	------

{ Technologie an der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Von der Prozess- zur Systemtransformation <i>Beat Bernet</i>	36
---	----

{ Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken – Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz <i>Peter Maas</i>	52
--	----

Das «One-Firm»-Konzept: Zum Spannungsfeld von globaler Integration und lokaler Kundennähe bei international tätigen Professional Service Firms <i>Günter Müller-Stewens</i>	76
--	----

Zur Bedeutung neuer, netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen für das Management von Dienstleistungsunternehmen <i>Johannes Rüegg-Stürm/Monika Young</i>	88
--	----

Veränderung dank neuer Legitimation – Kundenorientierung als Grundlage für eine neue Sinnhaftigkeit der Verwaltung <i>Kuno Schedler/Jürg Felix</i>	124
--	-----

Teil II

Informatik verändert Dienstleistungsprozesse und Geschäftsmodelle	143
--	------------

Einleitung <i>Beat Schmid</i>	144
----------------------------------	-----

Informations- und Leistungsnetzwerke im Dienstleistungs- bereich – das Fallbeispiel «Weisse Arena AG» <i>Reto Gurtner/Thomas Bieger</i>	146
---	-----



Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre und Vizedirektor des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen



Monika Young, lic. oec., Doktorandin im Forschungsprojekt «Learning Dynamics» am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

Zur Bedeutung neuer, netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen für das Management von Dienstleistungsunternehmen

In der heutigen Wettbewerbslandschaft mit ihren steigenden Ansprüchen an die Wandel-, Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen werden traditionelle, hierarchisch-bürokratische Führungs- und Organisationsformen zusehends zu einem Hindernis. Viele Unternehmen bemühen sich daher aktiv um die Weiterentwicklung ihrer Strukturen, Prozesse und ihrer Unternehmenskultur. Nebst der raschen Verbreitung von externen Kooperations-Netzwerken mit Lieferanten, Kunden, ähnlich gelagerten Unternehmen und sogar mit Konkurrenten 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 moderne Dienstleistungsunternehmen im globalen Wettbewerb? Welche konkreten Ausprägungen nehmen netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen bei Dienstleistungsunternehmen aus dem Finanzbereich 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?

Teil A: Konzeptionelle Grundlagen netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen

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 externen Netzwerken in Form von Kooperationen mit Kunden, Zulieferern und anderen Unternehmen geht es hier um die Gestaltungsfragen einer *intraorganisationalen* Netzwerkorganisation.

Teil A ist den konzeptionellen Grundlagen gewidmet. In Abschnitt 2 werden zunächst grundlegende Veränderungen im

Umfeld global tätiger Dienstleistungsunternehmen und eng damit verbunden die Ursachen 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 Abschnitt 3 die Grundmerkmale einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation erläutert.

Diese Überlegungen werden in Teil B empirisch überprüft und illustriert. Um die Bedeutung intraorganisationaler Netzwerkorganisationen in der Praxis global tätiger Finanzdienstleistungsunternehmen mit Sitz in der Schweiz auszuloten, werden in Abschnitt 4 ausgewählte Unternehmen anhand der skizzierten Grundmerkmale miteinander verglichen. Daraus werden erste Trends über die Verbreitung und Ausprägung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen abgeleitet. In Abschnitt 5 werden die empirischen Beobachtungen anhand einer ausführlicheren Fallstudie zu denjenigen Unternehmen vertieft, das – gemessen an den in diesem Teil A erörterten Grundmerkmalen – bei der Realisation intraorganisationaler Netzwerke am weitesten fortgeschritten ist. Dabei handelt es sich um ein neueres Finanzdienstleistungsunternehmen, die Samurai AG (Pseudonym), das zu einem ausländischen, global tätigen Konzern gehört, der auch industrielle Geschäftsbereiche umfasst (Samurai Trust).

Der abschliessende Abschnitt 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 aus dem Umfeld

Im Zuge der fortschreitenden technologischen Entwicklung, vor allem was die Informations- und Kommunikationstechnologie anbelangt, und der damit einhergehenden Globalisierung sehen sich die meisten Unternehmen mit einem drastisch veränderten Wettbewerbsumfeld konfrontiert. Dies betrifft ganz besonders global tätige Dienstleistungsunternehmen. Enorm gesteigerte Markttransparenz, tiefe Informationssuchkosten der Marktakteure, die fortschreitende Deregulierung und griffigere

Kartellgesetze führen bei den Dienstleistungsunternehmen zu einem unerbittlichen Zeit- und Kompetenzwettbewerb (vgl. zu den veränderten Bedingungen im Dienstleistungssektor ausführlich Bieger 1998, S.13 ff.). Verkäufer- werden über Nacht zu Käufermärkten. Dies soll kurz am Beispiel von Banken und Versicherungen illustriert werden, weil die in Teil B 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, die 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 der Banken (elektronischer Handel, direkte Wertpapieremissionen von Multis etc.). 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 zur 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 mit 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 dichterem 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 Überwachung 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 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 dieser 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 Dienstleistungsunternehmen besonders fatal auswirkt (vgl. zu den besonderen Charakteristiken von Dienstleistungsprodukten Lehmann 1998, S. 19 ff.). Menschen in den marktnahen Bereichen müssen deshalb ihr Verhalten nach zwei weitgehend inkompatiblen Logiken ausrichten, was bisweilen zu unerträglichen Rollenkonflikten führen kann.

Viele namhafte Unternehmen machen 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.

Triebkräfte und Trends

Hierarchie und Bürokratie

Banken und Versicherungen

Inkompatible Logik von Unternehmen und Markt

2.2 Idealtypische Dynamisierungsstrategien

In der Praxis sind drei idealtypische Dynamisierungsstrategien zu beobachten (vgl. Rüegg-Stürm/Achtenhagen 1999; Wunderer 1999):

Interne Märkte und Erfolgsbeteiligung

Unternehmertum

Steuerung durch Expertise mit virtueller Zusammenarbeit

- **Dynamisierung durch Einführung von Marktmechanismen:** Hierarchische Steuerung durch Macht und positionale Autorität wird ersetzt durch Marktkräfte auf der Basis von ProfitCentern, 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 (vgl. Beer et al. 1990) zur Steigerung von internem Unternehmertum und Eigeninitiative (vgl. Bitzer 1991; Block 1987; Süßmuth Dyckerhoff 1995) versucht, die Nachteile herkömmlicher Organisationsformen über eine Dynamisierung individuellen Verhaltens zu überwinden.
- **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 interorganisationalen Kooperationsformen wie Allianzen 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, S. 28; 1995, S. 231 ff.).

Diese dritte Dynamisierungsstrategie impliziert letztlich die Entwicklung einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation auf der Basis von Vertrauen und breit verankerter Kooperationsfähigkeit. Im folgenden werden deshalb in einem ersten Schritt kurz zentrale «organisatorische Nutzenpotentiale» (Pümpin 1990) und anschliessend vier wichtige Grundmerkmale netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen skizziert.

3 Dynamisierung durch intraorganisationale Netzwerke

3.1 Nutzenpotentiale netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen

Die zunehmende Intensität des Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerbes fordert von den Unternehmen 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 ein Unternehmen schlicht und einfach nicht. In diesem Sinne ist die Umwelt eines Unternehmens nicht einfach «da» (da draussen), sondern sie wird erst durch organisationale Kommunikationsprozesse erzeugt («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/Frohmann 1991). Deshalb stellen sie eine vielversprechende Dynamisierungsoption dar.

Organisationale Kommunikation

Interaktionspotentiale

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 Netzwerkorganisation ist als neue Option 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* eines Unternehmens.

Obwohl ähnliche Führungs- und Organisationsformen zur Zeit bereits in externen Kooperationen und Allianzen praktiziert wer-

Ausweitung der Projektorganisation auf sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens

den (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 intraorganisationalen Netzwerk-Organisation (vgl. 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, S. 30; kursive Hervorhebungen durch die Autoren; vgl. hierzu auch die Ausführungen von Mills 1991, S. 125 ff., zur Funktionsweise einer Cluster-Organisation).

Aus dieser theoretischen Beschreibung des Idealtypus einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation und einer breit angelegten empirischen Untersuchung entsprechender Trends in der europäischen Wirtschaft (Ruigrok et al. 1999, S. 48 ff.; Whittington et al. 1999) lassen sich folgende konstituierenden Eckpfeiler (Grundmerkmale) dieser neuartigen Führungs- und Organisationsform ableiten (vgl. auch Abbildung 1):

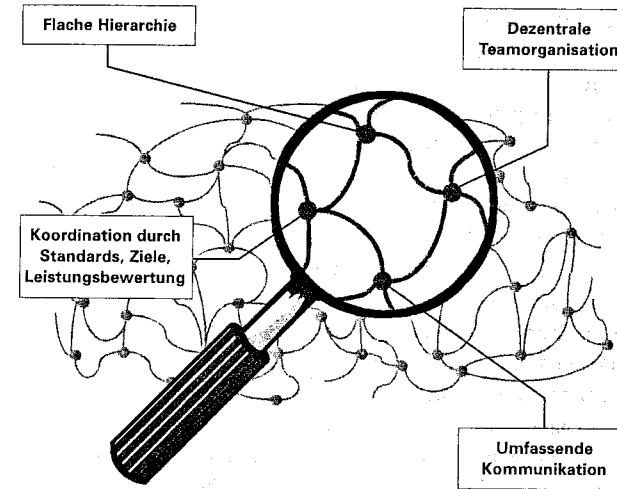


Abb. 1: Die Grundmerkmale von intraorganisationalen Netzwerken

- *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*, *hochanspruchsvolle Ziele* und eine *rigoröse 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, S. 30) betrachtet werden, was ein Führungs- und Organisationsverständnis 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, S. 81; Hedlund 1994; Schreyögg/Noss 1994) oder

Heterarchie – mehrere Entscheidungs- und Energiezentren

Selbst-organisiert-polyzentrisch

Verschiedenheit der Netzwerkmitglieder bewahren und sie aktiv einbinden

auch als «demokratische Hierarchie» bezeichnet wird (vgl. Ackoff 1981 und 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, das heisst 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, das heisst nach oben und nach unten transparenten und als fair wahrgenommen, sehr differenzierten Leistungsbewertung aller Akteure im Unternehmen. Nur auf diese Weise kann jenes Mindestmass an verbindlicher Loyalität gegenüber den Führungskräften und den Gesamtzielen eines Unternehmens entwickelt werden, das absolut unerlässlich ist, damit trotz den Zentrifugalkräften aufgrund des breit eingeräumten Empowerments 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 der Schaffung von teamorientierten Arbeitsformen. Oft wird dabei auch von Clusters gesprochen, was die Vorstellung des «Sich-Scharens um ein gemeinsames Ziel» veranschaulicht (Hastings 1993; Mills 1991, S. 125 ff.). Die damit verbundene Dezentralisierung der Verantwortung schafft aus der Sicht des Gesamtunternehmens die Voraussetzung für Selbstorganisationsprozesse und für eine zeitgerechte Bewältigung komplexer Aufgaben. Allerdings erkaufte sich ein Unternehmen 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, S. 33).

3.2.3 Breit verankerte, das heisst vertikal und horizontal ausgerichtete organisationale Beziehungs- und Kommunikationsprozesse

Das Lebenselixier netzwerkartiger Organisationsformen sind breit abgestützte «systemübergreifende Kommunikations-, Reflexions- und Aushandlungsprozesse» (Hilse et al. 1999, S. 30), was zwei wichtige Konsequenzen mit sich bringt, nämlich erstens die *Befreiung der Kommunikation von Barrieren* wie Abteilungsgrenzen und Dienstwegen, was dem Ideal eines grenzenlosen Unternehmens entspricht (Tichy/Sherman 1994, S. 74), und zweitens die *Aufwertung von Kommunikationsprozessen* von der blossen Informationsübermittlung, das heisst 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, S. 18 und S. 89 ff.) entgegenzuwirken, muss eine solche kommunikative Öffnung allerdings von geschickten Massnahmen begleitet sein (vgl. Abschnitt 5.2.1, S. 109 f.). Auf jeden Fall muss das Thema «organisationale Kommunikation», das heisst der Aufbau einer tragfähigen «Kommunikationsarchitektur», von ganz neuen Gesichtspunkten her angepackt werden (vgl. 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. Jarvenpää/Ives 1994; Hastings 1993). Die zentralen Herausforderungen zur Realisierung einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation 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, hochanspruchsvolle Ziele und eine rigorose Leistungsbewertung

Jedes handlungsfähige System ist teilweise lose, teilweise fest gekoppelt (vgl. Weick 1976; Orton/Weick 1990). Dabei ist es

Autorität und Legitimationsdruck

Selbstorganisationsprozesse

Aufgewertete Kommunikationsprozesse

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 gegenseitiger Verlässlichkeit unmissverständlich geregelt und wechselseitig, z. B. mit transparenten 360-Grad-Rundumbeurteilungen (vgl. 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 vgl. 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 den Inhalten hin zu sozialen Beziehungsprozessen* ist (vgl. Rüegg-Stürm/Achtenhagen 1999). Kollektive, fair und transparent geführte Verständigungs- und Gestaltungsprozesse entfalten im Idealfall eine enorme Kohäsions- und Motivationskraft, die 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 den Grundmerkmalen netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen einen Mythos, handelt es sich dabei um eine Modeerscheinung, oder entwickelt sich die Praxis tatsächlich in diese Richtung? Der folgende Teil B dieses Beitrags spürt diesen Fragen nach. Erste, recht

Form der Zusammenarbeit
und Regeln des Mitarbeiter-
und Führungsverhaltens

Soziale Beziehungsprozesse

Fallstudien von globalen
Dienstleistungsunternehmen

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 ABB (vgl. Ruigrok et al. 2000a) und zu Hilti (vgl. Ruigrok et al. 2000b). Demgegenüber soll im folgenden die skizzierte Thematik mit einem klaren Fokus auf mehr oder weniger global ausgerichtete Dienstleistungsunternehmen 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 Dienstleistungsunternehmen 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?

Teil B:

Empirische Evaluation und Schlussfolgerungen

4 Die Realisierung intraorganisationaler Netzwerke im schweizerischen Finanzdienstleistungssektor

4.1 Selektion von Fallbeispielen und Analyseverfahren

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), geografische Präsenz (schweizerischer versus globaler Fokus), Kultur und Vorgeschichte (fusioniert versus historisch gewachsen, Traditionsunternehmen 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).

Selektion der Fälle

Vorgehen und Fragen

In diesen Unternehmen 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, S. 101 f.) werden die fünf Unternehmen ganz kurz vorgestellt. In einem zweiten Schritt (Abschnitt 4.2.2, 102 f.) werden typische Merkmale der Führungs- und Organisationsformen dieser fünf Unternehmen auf Basis der vier skizzierten Grundmerkmale (vgl. Abschnitt 3.2, S. 93 ff.) einander gegenübergestellt. Dies erlaubt es, erste Trends über die *Verbreitung* und *Ausprägung* netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen abzuleiten (Abschnitt 4.2.3, S. 103 ff.). In einem dritten Schritt (Abschnitt 5, S. 107 ff.) wird eine ausführliche Fallstudie desjenigen Unternehmens präsentiert, das – gemessen an den in Teil A skizzierten Grundmerkmalen einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation – am weitesten fortgeschritten ist. Es handelt sich um das ausländisch beherrschte Finanzdienstleistungsunternehmen Samurai AG.

Führungspraktiken und Organisationsformen

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 Unternehmen

Im folgenden werden kurz die Strategien zur Dynamisierung von Führung und Organisation skizziert, mit denen die untersuchten Unternehmen die Chancen des rauereren 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 Profit Center und ökonomische Feedbacks aus dem Markt sowie materielle Anreize für das Personal. Die Hierarchie ist vor allem aus Gründen der Funktionalität und der Kostenersparnis entschlackt worden, und der Umgang mit Autorität im Unternehmen passt sich zur Zeit 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 Kundenkontakte ausgerichtet 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 Geschäftsparten vertreten sind. In diese Dynamisierungsanstrengungen ist eine relativ grosse Zahl von Mitarbeitenden mittels Projektgruppen, Diskussionsforen, Intranet usw. mitmeinbezogen worden. Zudem verfügt auch dieses zweite Unternehmen über Profit Center und moderne Management-Informationssysteme.

Dieser Dynamisierungsstrategie nicht unähnlich hat sich die *mittlere Versicherung C* auf die Einführung *selbständiger integrierter Kundenbereiche* und einer *Prozessorganisation* 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 Heraus-

Profitcenter und Erfolgsbeteiligung

Kundenorientierte Teams

Integrierte Kundenbereiche und Prozessorientierung

forderungen, weil einerseits die wertvollen Potentiale der *eigenen historisch 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 ein Tochterunternehmen des ausserordentlich dynamischen global tätigen Industriekonzerns Samurai Trust ist und eine *neue Generation von Dienstleistungskonzernen* repräsentiert, die nicht durch althergebrachte Traditionen geprägt sind und von da her in Führungs- und Organisationsfragen unbelasteter 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 ist.

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 Finanzdienstleistungssektor werden im folgenden die fünf Unternehmen auf Basis der vier in Abschnitt 3.2 (S. 93 ff.) skizzierten Grundmerkmale einander tabellarisch gegenübergestellt. Auch die – wie ABB (vgl. Ruigrok et al. 2000a) – ausgeprägt auf interne Marktmechanismen setzende Grossbank A wird mit einbezogen, um das ganze Spektrum aufzuzeigen.

Der tabellarische Vergleich (siehe Tabelle 1, S. 104 f.) erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, möchte aber *wesentliche Organisationselemente* erfassen und jeweils ein einigermaßen treffendes Gesamtbild der untersuchten Unternehmen zeichnen. 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 und nicht nur in schöngeistigen Führungsgrundsätzen gefordert wird.

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 Vergleichs in Tabelle 1 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 der erwarteten Kostenvorteile und relativ einfach zu vollziehender (formaler) 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. Das darin verkörperte implizite Wissen (im Sinne von «Tacit Knowledge», Nonaka 1994, S. 16 ff.) 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.

Umgang mit Macht

Flache Hierarchie setzt sich durch

Tab. 1 (Teil I):
(siehe nächste Seite)
Vergleich von fünf Fallbeispielen aus dem Finanzdienstleistungssektor anhand der vier Grundmerkmale intraorganisationaler Netzwerkorganisationen

«Samurai» als neue Generation eines Dienstleistungskonzerns

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 Kosten- Gründen Nach wie vor starkes 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 Geschlechtsleistung Kundennahe Stellen in den Regionen sind begehrt wie in einer polyzentrischen Organisation In den Teams sehr grosse Kontrollspanne von bis zu 25 Personen Weiterhin starre Gewinnorientierung der Linienverantwortlichen («bottom-line responsibility») In Projekten arbeiten Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Hierarchiestufen kollegial zusammen	Nur noch 3 Hierarchieebenen: 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 (Vignette (Bsp.?): Anruf eines Angestellten an ein GL-Mitglied, das Auto bitte in Zukunft auf dem betrieblichen Parkplatz gerader zu parken) Konsenskultur, jedoch innerhalb gewisser hierarchischer Leitplanken «Entscheidungs-freudigkeit» erwartet	Starke Hierarchieverflachung mit grosser Kontrollspanne: 15–17 Personen 360-Grad-Leistungsbeurteilungen bis in die obersten Etagen Egalitärer, breit abgestützter Meinungswettbewerb zur Entscheidungsfindung Konsensuale, dezentrale Entscheidungsprozesse; Einsatz einer Matrixstruktur in Ausnahmefällen bei hoher Tragweite oder fehlendem Konsens Lockerer persönlicher Umgang zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen
Dezentrale Teamorganisation	Schwergewicht auf Business Units und Profit Centern Organisationseinheiten wie Abteilungen, Sektoren etc. sind wichtiger als Teams Appelle an «Teamgeist» ohne konsequente Delegation von Verantwortung an die 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 «Driver» 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 in Richtung lokaler 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 der 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 nach Position

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 Kultur-entwicklungsbestrebungen 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, Projektschritt etc. aktiv mit einbezogen Projekte formieren sich bereichsübergreifend um Fähigkeiten Für Projektarbeit wird direkt und ohne Beachtung von Dienstwegen angefragt Zeitkonflikte bei teilszeitlicher Projektarbeit werden konsensual geregelt Reflexionsplattform für Zukunftsgestaltung, aber kein systematischer Einbezug von Ideen und Informationen der Mitarbeitenden Bis und mit Teamebene 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 fordern sie Dichtes Beziehungsnetz ist Grundlage des Betriebsgeschehens und ständigen Suchens nach neuen Ideen, Geschäftsmöglichkeiten und Verbesserungen
Koordinationsbewertung 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 Regeln fehlen	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 leistungsorientiertes Gehaltssystem angestrebt Graduelles, langfristig angelegtes Kulturentwicklungsprogramm, basierend auf freiwilliger Teilnahme Transparenz erhöht durch Erhebung neuer Kennzahlen und durch neues Gehaltssystem	Netzwerkfreundliche Konsenskultur aus Tradition Leistungsorientierung durch stark dezentralisierte Markt- und Gewinnverantwortung vor Ort	Dynamik getrieben durch ehrgeizige Ziele und umfassende, transparente und quantifizierte Leistungsbeurteilung auf allen Stufen (laufende Erfassung der Geschäftsentwicklung, Balanced Scorecard, 360-Grad-Beurteilungen für alle etc.) Explizite, differenzierte und institutionalisierte Standards der Zusammenarbeit, deren Einhaltung streng geprüft wird (internes Auditing)

Tab. 1 (Teil II):
(siehe vorherige Seite)
Vergleich von fünf Fall-
beispielen aus dem Finanz-
dienstleistungssektor anhand
der vier Grundmerkmale
intraorganisationaler
Netzwerkorganisationen

Kulturentwicklungsprozess

Trends für die Organisation
im Finanzdienstleistungs-
sektor

Die unterschiedlichen Realisierungsgrade der einzelnen Grundmerkmale in den untersuchten Unternehmen 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 *Übergangsphasen 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 zu 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* intraorganisationaler Netzwerkorganisationen in einem graduellen, inkrementalen Entwicklungs- und Kulturwandelprozess
- Sukzessive Entstehung *hybrider Organisationsformen* in denen herkömmliche, hierarchische und neue, netzwerkartige Elemente pragmatisch miteinander kombiniert sind
- Modellfunktion erfolgreicher Unternehmen, die bei der Entwicklung neuartiger Organisationsformen die Avantgarde bilden (vgl. Fallbeispiel Samurai AG)

Anknüpfend an diesen letzten Punkt 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

Innerhalb von rund zehn 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 Produktpalette von Finanzdienstleistungen. Diese enorme Expansion gemäss der Vision, weltweit Spitzenklasse zu sein, wurde durch zahlreiche, jedoch meist kleinere Akquisitionen ermöglicht, wobei die 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. Dabei 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 ist –, und die Informationsflüsse waren stark kanalisiert, oft gefiltert und auf das Allernotwendigste beschränkt.

Obschon die akquirierten Geschäftseinheiten zum Teil Konkurrenten gewesen waren, resultierte ein gewisser «Akquisitionsschock» für die Betroffenen weniger aus ihrer Zusammenlegung als aus der die völlig neuen Unternehmenskultur der neuen Muttergesellschaft. Die spontane Schilderung eines Organisationsmitglieds, das die Übernahme miterlebt hat, bringt den neuartigen Charakter des Unternehmens am besten auf den Punkt:

«Bei der Samurai sind die Hierarchien völlig verflacht, mit allen Konsequenzen. Offiziell gibt es keinen Dienstweg mehr,

Kernkompetenz und
Akquisitionsintegration

Akquisitionsschock

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 ...

Freiraum und Leistungsbewertung

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 verlorengeht.»

Konzentration auf Koordination, Führung und Zusammenarbeit

Ein Schlüsselerlebnis war, dass die neue Muttergesellschaft nicht wie von allen erwartet sofort das ganze Geschäft umkrempelte, sondern sich auf *kulturelle und organisatorische Aspekte 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 eine 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 des extrem dichten sozialen Interaktions- und Kommunikationsnetzes. Tatsächlich ist bei der Samurai AG höchstmögliche 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.

Dichte und Qualität der Kommunikation

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 andern 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. Picot et al. 1996; Tichy/Sherman 1994). Offensichtlich tun sich 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 weiter gesteckt werden, so dass ihre Erreichung nur mit vereinten Kräften und Ideen und durch unermüdliches kooperatives Suchen nach fundamentalen Geschäftsinnovationen überhaupt denkbar ist. Wachstumsziele von 20 bis 30 Prozent sind nicht selten und werden nach Erreichung oft mehrmals wiederholt.

Vereinte Kräfte und Ideen; permanente Suche nach Geschäftsinnovationen

Dazu kommt der Druck, Trends immer früher zu erkennen und Potentiale 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.

Während also mancherorts 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 es dabei zur vielerorts gefürchteten zeitraubenden «Dauerpolitisierung von Entscheidungsprozessen» (Kühl 1994, S. 18 und S. 89 ff.) kommt. Hinzu kommt noch die gemeinsam getragene Überzeugung, dass die durch breit abgestützte Abklärungen und sorgfältig ausgehandelte Vereinbarungen zusätzlich in Anspruch genommene Zeit längst durch die Einsparung jener Zeit aufgewogen wird, die man sonst brauchen würde, um mit Feuerwehrrübungen die unangenehmen Folgen von Missverständnissen aufzuarbeiten.

Die kommunikative Vernetzung wird weiter durch jährliche 360-Grad-Beurteilungen gefördert, in denen die 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 beantworten 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 Prozent aus der Wahrnehmung von Personal- und Coachingarbeit.

Austausch von Wissen,
Erfahrungen, Ideen

360-Grad-Beurteilung,
wichtige Sozialkompetenz

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; Willke 1998) verankert sind. «*Gemeinsames Verständnis entwickeln*» heisst der entsprechende Leitsatz bei der Samurai AG, weshalb Entscheidungen wenn immer möglich auf der Grundlage eines breit abgestützten Konsenses 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 *Matrixstruktur* in Funktion, wobei der Linienvorgesetzte die Phase des offenen Meinungsaustauschs einseitig beenden und sich in Abstimmung mit dem Matrix-Mitverantwortlichen für eine Alternative 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 ausgezeichnet abgestützt durch die hohe Kommunikationsdichte des betrieblichen Alltags. Zudem stützt sich die formelle Hierarchie auf eine transparente und gut legitimierte Autorität, denn den vorgängig erwähnten 360-Grad-Beurteilungen haben sich unterschiedslos alle Organisationsmitglieder zu unterziehen.

Leadership ist in diesem Kontext nicht mehr positionsabhängig oder eine Funktion von Einzelpersonen, sondern im Sinne von kooperativem Anspornen und Unterstützen als Teil des Arbeitsprozesses eine *dezentralisierte Daueraufgabe*, an der alle teilhaben (vgl. zum Begriff des «Distributed Leadership» Ruigrok et al. 2000b; Tichy/Sherman 1994; Baitsch 1993; Dachler 1992; Hosking 1988).

Dezentraler Konsens

Linienhierarchie

Leadership

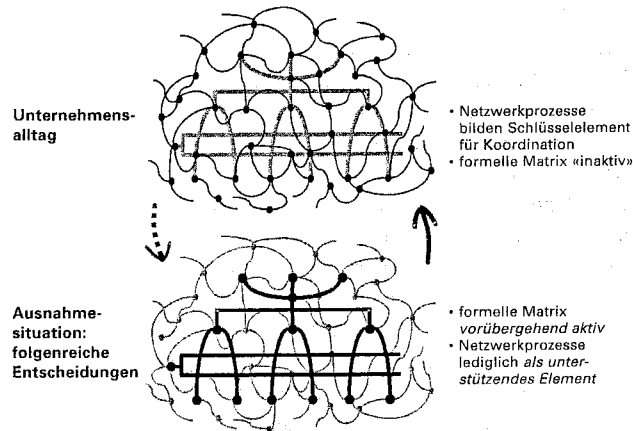


Abb. 2: Die Komplementärfunktion der Matrix bei der Samurai AG

5.2.3 Koordination durch Leistungsbewertung

Zusätzlich zu transparenten Personalbeurteilungen und hochanspruchsvollen 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 etc.), 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 Prozent gewichtet; die übrigen 50 Prozent verteilen sich auf die Dimensionen *Leadership*, *Prozessmanagement*, *Kundenbeziehungen* und *Mitarbeiterzufriedenheit*.

Performance Monitoring

Erstaunlicherweise gelingt es dem Dienstleistungskonzern Samurai AG bzw. Samurai Finanz International offensichtlich schon heute, die erbrachte Leistung wie in einem Industriebetrieb auf sehr differenzierte Weise mit quantitativen Leistungsindikatoren zu messen, ohne dass die Betroffenen dies als übermäßige Bürokratie und Kontrolle empfinden. Sie lernen offenbar erfolgreich, mit diesem *ständigen Leistungsdruck* umzugehen. Dieser Leistungsdruck verkörpert indessen nicht nur Kontrolle, sondern auch das 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. Das Gehalts-

system und die finanziellen Anreize sind auf das Individuum ausgerichtet, aber im Endeffekt kann der Einzelne nur beschränkt eine hohe Leistung geltend machen, wenn die Teamleistung nicht stimmt – die gegenseitige Unterstützung von Unternehmensangehörigen und die gemeinsame Anstrengung allgemein geniessen einen sehr hohen Stellenwert. Insofern zeichnen sich die Anreizsysteme der Samurai AG explizit durch eine prononciert individualistische, implizit aber auch durch eine kooperative Komponente aus.

Anreizsysteme der Samurai AG

5.2.4 Regeln der Zusammenarbeit

Als weiteres Koordinationselement dient ein System *formalisierter und institutionalisierter Verhaltensvorschriften*, das die Grundsätze einer integren und kooperativen Aufgabenerfüllung und Geschäftsführung festhält. Besonderen Stellenwert haben dabei das Kommunikations-, Feedback- und Teamverhalten sowie das Verhalten im Rahmen der Konsens- und Entscheidungsfindung wie auch der Realisation von Entscheidungen (Loyalität). 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 geben alle diese Regelungen den Organisationsmitgliedern Sicherheit in Form von Leitplanken (vgl. Rüegg-Stürm/Achtenhagen 1999), sei es für die Ausübung von unternehmerischem Freiraum, für die Delegation von Verantwortung oder für die Orientierung von Neueintretenden.

Fairness und Gerechtigkeit

6 Evaluation der empirischen Beobachtungen

6.1 Erste Erfahrungen mit dem Nutzenpotential netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen

Wie der tabellarische Vergleich und die ausführliche Fallstudie zeigen, ist die Samurai AG auf dem Weg zur intraorganisationalen Netzwerkorganisation am weitesten fortgeschritten. Die Fallstudie bestätigt insbesondere den Trend zu hybriden Organisationsformen (vgl. auch Abschnitt 4.2.3, S. 103), indem bei der Samurai AG komplementär zu vielen Netzwerkelementen eine klassische Matrixstruktur existiert, die eher in Ausnahmefällen, d. h. bei weitreichenden Entscheidungen aktiviert wird. Interessanterweise bilden umgekehrt genau diese Netzwerkelemente eine *zentrale Voraussetzung* für ein gutes «Funktionieren» dieser recht komplexen Matrixorganisation.

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 Hintergrund der empirischen Beobachtungen an Relevanz. Wie gerade der Fall der Samurai AG und deren global tätiger Mutter Samurai Finanz International mit ihren Milliardengewinnen zeigt, können intraorganisationale Netzwerkorganisationen nicht nur sehr schlagkräftig sein, sondern das betriebliche Zeitmanagement sogar optimieren helfen (vgl. Abschnitt 5.2.1, S. 109) und eine erstaunliche organisatorische Kohäsion bei globaler Präsenz gewährleisten. 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 Leistungspotential netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen.

6.2 Mögliche Ursachen der graduellen Evolution

Die zu beobachtende allmähliche Evolution zahlreicher hybrider Organisationsmodelle bestätigt indessen auch, dass Netzwerke in der Regel einer *langfristigen Kulturentwicklung* bedürfen, weil sich individuelle und kollektive Verhaltensmuster nur langsam ändern. Beispielsweise empfanden langjährige Angestellte in der Versicherungsgesellschaft B die Einführung integrierter Prozesse in dezentralen Teams als Verlust an organisatorischer Klarheit im Vergleich zur früheren Spezialisierung. Nach jahrzehntelangem Denken in Organigrammen und rigiden Zuständigkeitsgrenzen sind die Vorteile 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» zurechtzufinden. Diese schnelle Transformation wurde einerseits durch verfügbare Vorbilder des akquirierenden Unternehmens und andererseits durch ein massives unterstützendes Coaching der neuen Muttergesellschaft erleichtert. Dennoch kann dieses Beispiel auch andere Unternehmen ermutigen.

Was mögliche Transformationsherausforderungen betrifft, ist nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden, sondern vor allem dasjenige der Führungskräfte mit ein Grund für zögerliche Fortschritte. Nebst diffusen Ängsten (vgl. Walter-Busch 1997) stellt eine solche Transformation gerade in Zeiten verstärkter Konkurrenz einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor dar. Zudem fehlt es in einer Anfangsphase an konkreten Kenntnissen, worauf es bei einer Transformation in Richtung netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen 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, S. 140 ff.). Eine Transformation in Richtung einer «grenzenlosen», intraorganisationalen Netzwerkorganisation muss also durch gezielte, breit angelegte Coaching- und Qualifikationsmassnahmen begleitet werden, die auch die emotionale Dimension solcher Veränderungen mit bearbeiten. Dies ruft nach ganz neuen Führungsfähigkeiten, weshalb z. B. der Präsident von General Electric, Jack Welch, offensichtlich schon zu Anfang der neunziger Jahre in bekannt 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» (Tichy/Sherman 1994, S. 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 «Trial and Error»-Prozess mit kurzen Feedback-Zyklen an der Entwicklung der neuen netzwerkartigen Führungs- und Organisationsformen zu arbeiten.

Management sozialer Prozesse

«Trial and Error»-Prozess

Schlagkraft und Geschwindigkeit

Anspruchsvoller Lern- und Entwicklungsprozess

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» von 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 dynamischen Organisationsverhalten ver helfe (Hastings 1993, S. 17). Dennoch ist es verständlich, wenn Unternehmen aufgrund ihrer konkreten Situation nach pragmatischen Varianten suchen, die den gewachsenen Vorstellungen einer optimalen Organisationsform gerecht werden und demzufolge oft das Ergebnis von Kompromissen sind.

Zentrale Anstrengungen zur Realisierung

Wo es aber an konsequenten und integralen Realisierungsanstrengungen mangelt, bleiben intraorganisationale Netzwerkorganisationen oft bereits in den Anfängen stecken. Empirische Untersuchungen zeigen, dass selbst Projekt-Netzwerke, die vielfach mit hierarchischen Organisationsformen koexistieren müssen, nur eine beschränkte Netzwerkdynamik entwickeln, weil eine Art Osmose von Werten und Verhaltensweisen zwischen parallelen Organisationsformen, das heisst aus der traditionell gewachsenen in die Projektorganisation, stattfindet (Hilse et al. 1999, S. 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 (vgl. 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 (vgl. Baitsch 1995).

6.4 Überlegungen zur weiteren Entwicklung

Betrachtet man die organisatorischen Veränderungen im schweizerischen Dienstleistungssektor und die Organisationsformen erfolgreicher Dienstleistungsunternehmen wie der

Samurai AG bzw. Samurai Finanz International, erscheinen intraorganisationale *Netzwerkorganisationen* zweifellos als eine *vielfersprechende organisatorische Alternative* für die Zukunft. Insbesondere erwarten auch Mitarbeitende aufgrund ihres höheren Bildungsstandes und veränderter Wertvorstellungen eine zunehmend stärkere Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse, als dies in traditionellen Unternehmen gängig war (vgl. Pinchot/Pinchot 1993). Dies macht grundlegende Korrekturen am traditionellen Verständnis von Hierarchie, Autorität und Macht unausweichlich (vgl. auch Ghoshal/Bartlett 1995). 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, S. 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.

Netzwerkorganisation als Chance für Unternehmen und Individuen

Ungeachtet dieser motivierenden Aspekte ist das Einüben von neuen Verhaltensmustern im Organisationsalltag kein leichtes Unterfangen (vgl. Mills 1991, S. 292 ff.). Der *Vorbildwirkung des Topmanagements* 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 eigenständigen, in sich stimmigen «Organisationsarchitektur»*, die im Geschwindigkeits- und Kompetenzwettbewerb zu Wettbewerbsvorteilen führt und dabei den Persönlichkeits- und Fähigkeitenpotentialen der Mitarbeitenden noch besser gerecht wird.

«Organisationsarchitektur»

6.5 Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten

6.5.1 Fokus auf hybride Formen

Ausgehend von den empirischen Beobachtungen der fünf Fallbeispiele, sollte sich die Organisationsforschung auf eine differenzierte *Analyse verschiedener Evolutionsstadien* intraorganisationaler Netzwerkorganisationen konzentrieren. Hierzu bedarf es beispielsweise der Entwicklung einer Heuristik zur

Rekonstruktion einer organisationalen Kommunikationsarchitektur (Rüegg-Stürm 1998b, S. 87) und eines verfeinerten Diagnose-Instrumentariums, um wenig sichtbare, aber wesentliche Unterschiede z. B. in der Qualität von Kommunikation oder Teamarbeit subtiler erfassen zu können.

Ein Kernthema bildet die Dynamik verschiedener hybrider Organisationsformen. Von besonderem Interesse ist dabei das systemische Zusammenspiel zwischen den vier skizzierten Grundmerkmalen von Netzorganisationen bzw. den Spannungen, die sich aus unterschiedlichen Entwicklungsstadien zwischen ihnen 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 «Funktionsweisen» 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 ein solcher Modellbildungsversuch skizziert werden.

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

Ein grundlegender Kontext ist das dichte, grösstenteils *informelle Kommunikationsnetzwerk* der Samurai AG. Es ist zugleich das engmaschigste und das am wenigsten institutionalisierte Netzwerk, das heisst dasjenige mit den grössten Freiheitsgraden. Als zweiten Kontext kann man sich die *formelle Matrixstruktur* mit zahlreichen, aktiv genutzten Querverbindungen vorstellen. Eine Matrix ist bekanntlich nichts anderes als ein Beziehungsgefüge mit impliziten Über- und Unterordnungen. Dieser Kontext ist am stärksten formalisiert, weist also den höchsten Institutionalisierungsgrad auf.

Temporäre Projektnetzwerke, die den Teammitgliedern viel Ermessens- und Handlungsspielraum einräumen, bilden einen dritten Kontext mit mässigem Formalisierungsgrad. Einen vierten und letzten Kontext bildet das *kollektive organisationale Wissen* (technische Kenntnisse, Strategien, Normen, Standards, kulturelle Werte usw.) im Sinne eines Bezugsrahmens für all-

Interner und externer
Kontext

Informelle
Kommunikationsnetze

Temporäre Projektnetzwerke

tägliche Koordinationsaufgaben. Es ist der einzige wirklich virtuelle Kontext, der nicht ein Beziehungsnetzwerk zwischen Personen verkörpert, sondern eine Art «Reservoir» von Verhaltensvorschriften, Funktionsbeschreibungen und Strukturelementen etc., die 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 darstellen, können sich Organisationsmitglieder gleichzeitig in mehreren Kontexten aufhalten. Es ist sogar der Normalfall, dass bei einer Interaktion mehrere Kontexte gleichzeitig ins Spiel kommen, wenn beispielsweise ein Linienvorgesetzter (Matrixkontext mit Über- und Unterordnung), der zeitweise für ein Projekt arbeitet (Projektnetzwerk mit grundsätzlich gleichberechtigten Akteuren), zu diesem Zweck informelle Kontakte zu Personen in anderen Arbeitsfeldern und auf anderen hierarchischen Stufen aufnimmt (informelles Beziehungsnetzwerk) und dadurch dazu beiträgt, dass neue Erkenntnisse für die Organisation gewonnen werden (virtueller Kontext des Kollektivwissens). In diesem Beispiel sind alle vier Kontexte in diese Interaktion involviert.

Der Vorteil eines solchen Netzwerk-Modells bestände darin, Dynamiken wie sich wechselseitig verstärkende Mechanismen oder Rückkoppelungen und Inkompatibilitäten zwischen verschiedenartigen Organisationselementen besser analysieren zu können. Dazu bedarf es selbstverständlich noch einer sehr grundlegenden Vertiefung und Ausdifferenzierung dieser ersten Modellskizze.

Dynamik des Netzwerk-
Modells

Literatur

- Ackoff, R. (1981): **Creating the Corporate Future**, New York: John 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 1998, 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: Paul 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. 1/1991, S. 40-57.
- Buschor, F. (1996): **Baustellen in einer Unternehmung, Das Problem unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung**, Bern: Paul Haupt.
- Bush, J. B. jr./Frohman, A. L. (1991): **Communication in a «Network» Organization**, in: *Organizational Dynamics*, Autumn 1991, S. 23-36.
- Charan, R. (1991): **How Networks Reshape Organizations – For Results**, in: *Harvard Business Review*, September/October 1991, 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.
- Ferlie, E./Pettigrew, A. M. (1996): **Managing Through Networks: Some Issues and Implications for the NHS**, in: *British Journal of Management*, Vol. 7, 1996, Special Issue, Chichester: John Wiley, S. 81-99.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. A. (1990): **The Multinational Corporation as an Interorganizational Network**, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4/1990, Mississippi State: Academy of Management, 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, Boston: Harvard Business Press, S. 86-96.
- Grandori, A./Soda, G. (1995): **Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms**, in: *Organization Science*, 1995, Vol. 6, No. 2/1995, 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, 1994, Chichester: John Wiley, S. 73-90.
- Hilb, M. (1995): **Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente**, 3. Aufl., 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. 2/1988, Oxford: Blackwell, 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, Vol. 10, No. 4/1994, S. 25-57.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): **The balanced scorecard: translating strategy into action**, Boston: Harvard Business School 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: John 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: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (1994): **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, in: *Organization Science*, Vol. 5, No. 1/1994, S. 14-33.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): **The Knowledge-Creating Company**, New York: Oxford University Press.
- Orton, D./Weick, K. (1990): **Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization**, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2/1990, Mississippi State: Academy of Management, S. 203-223.

- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (1996): **Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management**, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Pinchot, G./Pinchot, E. (1993): **The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization**, San Francisco: Berret-Koehler.
- Probst, G. (1987): **Selbst-Organisation**, Berlin: Parey.
- Pümpin, C. (1990): **Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager**, 2. Aufl., 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**, Bd. 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. 2/1998, S. 81-89.
- Rüegg-Stürm, J./Achtenhagen, L. (1999): **Management-Mode oder unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen** (erscheint in der Zeitschrift: *Die Unternehmung*).
- Ruigrok, W./Achtenhagen, L./Wagner, M./Rüegg-Stürm, J. (2000a): **ABB: Beyond the Global Matrix – Towards the Network Multidivisional Organization**, erscheint in: Pettigrew, A./Fenton, E. (Hrsg.): **Practices and Processes in New Forms of Organizing**, London/Thousand Oaks: Sage.
- Ruigrok, W./Achtenhagen, L./Wagner, M./Rüegg-Stürm, J. (2000b): **Hilti AG – Shared leadership and the rise of the communicating organization**, erscheint in: Pettigrew, A./Fenton, E. (Hrsg.): **Practices and Processes in New Forms of Organizing**, London/Thousand Oaks: Sage.
- 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, 1999, Wiesbaden: Gabler, 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. 1/1994, S. 17-33.
- Schuh, G./Millarg, K./Göransson, A. (1998): **Virtuelle Fabrik: neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke**, München: Hanser.

- Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995): **Intrapreneuring: ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen**, Bern: Paul Haupt.
- Tichy, N./Sherman, St. (1994): **Control Your Destiny or Someone Else Will**, New York: Doubleday.
- Walter-Busch, E. (1997): **Nostalgie als Objekt und Motiv der neueren Organisationsforschung**, in: *Die Unternehmung*, 51. Jg., Nr. 1/1997, S. 3-19.
- Weick, K. (1976): **Educational Organizations as Loosely Coupled Systems**, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, Ithaca/NY: Cornell University Press, S. 1-19.
- Weick, K. (1979): **The Social Psychology of Organizing**, 2nd Ed., 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**, in: *Organization Science*, Vol. 10, No. 4/1999, Providence: Institute of Management Sciences.
- Willke, H. (1995): **Systemtheorie III: Steuerungstheorie**, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (1998): **Systemisches Wissensmanagement**, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wunderer, R. (1999): **Mitarbeiter als Mitunternehmer**, in: Wunderer, R. (Hrsg.): **Mitarbeiter als Mitunternehmer; Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele**, Neuwied: Luchterhand, S. 22-58.