Die Unternehmung

Schweizerische Zeitschrift
für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis

1/2000

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

Johannes Rüegg-Stürm, Leona Achtenhagen

Management-Mode oder unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen

---

Torsten J. Gerpott

Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung

---

Richard Kühn, Urs Fuhrer, Thomas Jenner

BWL aktuell **Reale Optionen**

Max Boemle

BWL aktuell **Finanzielle Berichterstattung über Mitarbeiter-Beteiligungs- und Management-Incentive-Programme schweizerischer Unternehmungen im Rahmen des Value Reporting**

Herausgeber
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Peter Gomez, St. Gallen
Prof. Dr. Rudolf Grünig, Fribourg
Prof. Dr. Martin Hilb, St. Gallen
Prof. Dr. Richard Kühn, Bern
Prof. Dr. Dieter Pfaff, Zürich

Herausgegeben im Auftrag der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre (SGB)
Société suisse de gestion d'entreprise (SSG)

Haupt

denheit zeigen sich in diesen Studien signifikant positive Zusammenhänge. Schliesslich ist auch festzuhalten, dass eine systematische Auseinandersetzung mit Managementmassnahmen zum Kundenbindungsmanagement bislang nur sehr begrenzt erfolgte.

Der dritte und der vierte Beitrag des Heftes stehen unter unserer neuen Rubrik «BWL aktuell». *Richard Kühn, Urs Fuhrer* und *Thomas Jenner* gehen hier zunächst auf den Begriff von «Realen Optionen» ein. Das Konzept erlaubt eine Bewertung unternehmerischer Handlungsspielräume, die durch die klassische Kapitalwertmethode nicht möglich war. So gehen die Autoren davon aus, dass die klassische Kapitalwertmethode Alternativen, die erhöhte Handlungsspielräume ermöglichen und damit auch eine erhöhte Flexibilität in der Unternehmensführung, systematisch unterbewertet. Das Konzept der realen Optionen setzt demgegenüber auf den Überlegungen zur Bewertung von Aktienoptionen an und ermöglicht die monetäre Quantifizierung einer «Investition in Handlungsspielräume». Die Autoren erläutern die Grundzüge des Konzepts sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung des Ansatzes.

Im vierten Beitrag wendet sich *Max Boemle* dem Value Reporting und hier im speziellen der Berichterstattung über Mitarbeiterbeteiligungs- und Management-Incentive-Programme zu. Ausgehend von der Überlegung, dass sich Principal-Agent-Probleme durch Konzepte der wertabhängigen Managemententlohnung reduzieren lassen, haben zahlreiche Unternehmen in der Vergangenheit entsprechende Systeme realisiert. Dabei wird allerdings übersehen, dass die Anteilseigner auf die Ausgestaltung dieser Systeme nur einen sehr begrenzten bis nicht vorhandenen Einfluss haben. Das Value Reporting ist in diesem Zusammenhang als ein Instrument zu verstehen, das den gesteigerten Informationsbedürfnissen des Kapitalmarktes Rechnung trägt und die Konsequenzen entsprechender Entlohnungssysteme zumindest ex post aufzeigen kann. Der Autor gibt in seinem Beitrag nach einer Klärung des Begriffes Value Reporting, einer kurzen Auseinandersetzung mit der Agency-Theorie und der Corporate Governance einen Überblick über Ausgestaltungsformen unternehmenswertabhängiger Mitarbeiterbeteiligungen sowie über den Stand der Berichterstattung zu wertabhängigen Managemententschädigungen in der Schweiz.

Abschliessen möchte ich mit zwei Hinweisen in eigener Sache: Die Dissertationsliste für das Jahr 1999 wird in Ausgabe 2/2000 erscheinen. Ergebnisse zu unserer im vergangenen Jahr durchgeführten Leserbefragung werden wir in einem der kommenden Hefte veröffentlichen.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen –
im Namen der Herausgeber –

Manfred Bruhn

Management-Mode oder unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen

Johannes Rüegg-Stürm, Leona Achtenhagen

Neue Organisations- und Führungsformen, intraorganisatorische Netzwerkorganisation, Organisationskommunikation, Wandel-, Lern- und Erneuerungsfähigkeit, systemisch-konstrutivistische Organisationstheorie



Traditionelle, hierarchisch-bürokratische Organisations- und Führungsformen scheinen vielerorts nicht mehr den wachsenden Anforderungen an Wandel-, Lern- und Erneuerungsfähigkeit gerecht zu werden. Unternehmen experimentieren deshalb zunehmend mit der Weiterentwicklung ihrer Strukturen und Prozesse in verschiedene Richtungen. Besonderes Augenmerk verdient dabei die Herausbildung netzwerkartiger Strukturen innerhalb von Unternehmungen. Ziel dieses Beitrages ist es, aus einer intraorganisationalen Perspektive den Hintergrund und die Herausforderungen der Entstehung neuer, netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen zu beleuchten und eine Orientierungshilfe für ein besseres Verständnis derartiger Entwicklungstendenzen zu schaffen.[1]

1. Einführung

In diesem Beitrag werden aus einer theoretischen Perspektive *treibende Kräfte* und *Herausforderungen* ausgelotet, die auf dem Weg in Richtung neuer Organisations- und Führungsformen einer hohen Aufmerksamkeit bedürfen. Hierzu werden in einem ersten Schritt *mögliche Ursachen* für die Grenzen und Friktionspotentiale herkömmlicher, gewachsener hierarchisch-bürokratischer Organisations- und Führungsformen analysiert. In einem zweiten Schritt werden die *idealtypischen Merkmale* netzwerkartiger Organisationsformen herausgearbeitet. Auf dieser Grundlage wird in einem dritten Schritt das *Leistungspotential* netzwerkartiger Organisationsformen skizziert. Solche neuartigen Organisationsformen lassen sich nicht einfach per Dekret «einführen». Deshalb werden in einem vierten Schritt wichtige *Transformationsherausforderungen* erörtert. Schliesslich erfolgt in einem fünften Schritt anhand eines Firmenbeispiels eine kurze *empirische Illustration* der theoretischen Überlegungen.

2. Grenzen herkömmlicher Organisations- und Führungsformen

Zukunft hat Herkunft – im positiven wie auch im negativen Sinne. Gerade Unternehmungen mit einer erfolgreichen Vergangenheit tun sich mit ihrer blendenden Tradition nicht selten überraschend schwer (vgl. z.B. *Walter-Busch* 1997). Diese Tradition hat sich vielerorts in ganz bestimmten Organisations- und Führungsformen auskristallisiert. «Auskristallisiert» verweist dabei auf die *Eigendynamik* der Entstehung von Organisations- und Führungsformen, auf den bestechenden Glanz, aber auch die Härte eines Bergkristalls. Wer glaubt denn schon, einen Bergkristall so ohne weiteres «umformen» zu können?

Und doch: in vielen Unternehmungen scheinen alte «Tugenden», seien es technologische und damit verbunden stets auch organisatorisch-kulturelle, unvermittelt ihren unschätzbaren Wert zu verlieren (vgl. *Thom* 1992). Nicht nur, weil der Wandel des wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Umfeldes in Richtung eines verstärkten *Kompetenz-* und *Zeitwettbewerbs* viel Bestehendes in Frage stellt und *gesteigerte Innovationskraft* fordert, sondern noch weiter greifend: Bestehende Organisations- und Führungsformen bringen ein Mass an *Beständigkeit* und *Beharrungsvermögen* hervor, das nicht selten zu existentiellen Krisen führt. Auch verheissungsvolle Fusionen sind vielfach beschönigter Ausdruck derartiger Krisen.

Die unausweichlich damit verbundene *Neubewertung* oder gar *Entwertung* von durch lange Anstrengung kultivierten Arbeitstugenden, Fähigkeiten und Gewohnheiten und nicht zuletzt auch die Neugewichtung von grundlegenden *Werten* bereitet vielen Menschen grosse Mühe, der unbedingt mit Respekt begegnet werden muss (vgl. auch *Walter-Busch* 1997). Aber dennoch kann dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Bereich der *Organisationsformen* und – unabdingbar damit verbunden – auch im Bereich der *Führungsformen* Innovation, und zwar grundlegende, gefordert ist (vgl. z.B. *Drucker* 1988 und *Ghoshal/Bartlett* 1995).

Der Druck zu einer grundlegenden Weiterentwicklung von Organisations- und Führungsformen kommt allerdings auch von anderer Seite: Mitarbeitende erwarten 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 und *Hilb* 1997).

Vor allem aber beruht das «Funktionieren» unserer historisch gewachsenen, hierarchisch-bürokratischen Organisationsformen auf Bedingungen, die vielerorts der Vergangenheit angehören, also z.B. auf der Voraussetzung

- einer *Überschaubarkeit* der Verhältnisse,
- einer *Verdichtbarkeit des relevanten Wissens an der Spitze* oder
- einer *eindimensionalen Kontrollierbarkeit* des Geschehens von oben her.

Dementsprechend reduzieren *hierarchisch-bürokratische Organisationsformen* Komplexität durch ein feines Geflecht an Regelungen, das möglichst jedes denkbare Ereignis einzufangen versucht und damit die Menschen davon entlastet, eigenständig und kontextbezogen angemessen zu entscheiden. Zu diesem Regelungsgeflecht gehört auch eine detaillierte und *eindeutige* Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung an einzelne Personen.[2] Dies reduziert nicht nur zeitraubende Aushandlungsprozesse, sondern auch den Anreiz zu *kollektiven Reflexionsprozessen,* weil beim Auftreten von Problemen oder

Fehlern nicht lange nach den Ursachen geforscht werden muss. Organisatorische Defizite werden gewohnheitsmässig auf *Mängel bestimmter Personen* (oder bestimmter Organisationsbereiche) reduziert. Folgerichtig glaubt man gerade in Krisensituationen, mit einer fähigen *«Management-Elite»* oder mit *charismatischen Führungspersönlichkeiten* alle zentralen Probleme rasch in den Griff bekommen zu können. Wir nennen dieses Phänomen der gewohnheitsmässigen reduktionistischen Zurechnung sozialer Phänomene und Probleme auf Individuen *Personalismus.* Hierarchisch-bürokratische Organisationsformen beruhen auf einer «personalistischen Organisationstheorie», die eine mehr oder weniger unproblematische analytische Aufteilbarkeit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf einzelne Stellen oder Personen unterstellt.

Im weiteren drängen hierarchisch-bürokratische Organisationsformen die – zumindest offiziell vorgesehene – Kommunikation strikt in die *vertikale* Dimension – horizontale Kommunikation ist offiziell nur indirekt über den Dienstweg zugelassen. Durch diese *Vertikalisierung der Kommunikation* wird die gesamte Management-Aufmerksamkeit an die Spitze – und nicht etwa zum internen oder gar externen Kunden – gelenkt (vgl. *Baecker* 1993, 123ff.). So ist es kein Wunder, dass Unternehmungen mit einer derartigen Tradition die Einführung einer horizontal ausgerichteten, prozessorientierten Organisation oder eines breit angelegten Qualitäts- und Wissensmanagements[3] nicht besonders leicht fällt (vgl. *Ghoshal/Bartlett* 1995).

Nun dürfen wir aber nicht vergessen, dass hierarchisch-bürokratische Organisationsformen historisch betrachtet zu Beginn der Industrialisierung ein *riesiger Fortschritt* waren – sowohl für die Unternehmungen als auch für die Arbeitnehmenden (vgl. *Kühl* 1994, 26ff.). Diese mussten nicht mehr länger als Tagelöhner von der Hand in den Mund leben, sondern hatten einen vergleichsweise gesicherten Arbeitsplatz mit einem klaren Aufgabenprofil. Die Unternehmungen konnten es sich umgekehrt leisten, in diese Menschen wenigstens ein Minimum an Ausbildung zu investieren, da nicht jeden Tag neu entsprechende Leute angeworben werden mussten.

Aufgrund der wachsenden Notwendigkeit einer *steigenden Interaktionsdichte* zwischen Kunden und Lieferanten – bedingt durch den Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft – und aufgrund des zunehmenden *Kompetenz-* und *Geschwindigkeitswettbewerbs* können die ursprünglichen Qualitäten hierarchisch-bürokratischer Organisationsformen jedoch nicht mehr zum Tragen kommen; denn viele dieser Qualitäten sind auf *Stabilität* der Verhältnisse ausgerichtet, *verhindern* Wandel und damit umfassende *individuelle* und *kollektive Qualifizierung* sowie den raschen *Aufbau neuartiger Kernkompetenzen.* Im Zeitalter der Wissensgesellschaft (*Drucker* 1993) können solche Organisationsformen fatale Folgen für eine Unternehmung haben. Unternehmungen versuchen deshalb, diesen Schattenseiten hierarchisch-bürokratischer Organisationsformen mit verschiedenartigen *Dynamisierungsstrategien* zu begegnen. Insgesamt können drei idealtypische Dynamisierungsstrategien unterschieden werden, wobei in der Praxis die unterschiedlichsten Mischformen (vgl. hierzu auch *Wunderer* 1999) anzutreffen sind:

- Verschiedene Unternehmungen arbeiten zur Zeit daran, *hierarchische Kontrolle* durch die Einführung der *Marktlogik* ins Unternehmen, z.B. mittels einer breit verankerten Profit-Center-Organisation, zu *substituieren.* Das Steuerungsmedium

Macht als zentraler Koordinationsmechanismus soll dabei mindestens teilweise durch das Steuerungsmedium *Geld* ersetzt werden. Aber auch derartige Initiativen scheinen mit grossen Nachteilen verbunden zu sein. Denn Marktlogik heisst *Konkurrenz:* man konkurriert nicht nur gegen externe, sondern vor allem auch gegen interne Anbieter. Diese internen Konkurrenten entfalten aufgrund ihrer Nähe und Unmittelbarkeit über den Kampf um knappe Ressourcen und über entsprechende Incentive-Systeme häufig eine viel bedrohlichere Wirkung als die externen. Dass in einem solchen Kontext die *interne Kooperationsbereitschaft,* gerade wenn es um die gemeinsame Entwicklung strategisch relevanter Kernkompetenzen geht, rasch an ihre Grenzen stösst, versteht sich von selbst. Auch «verordnete Kooperationsbereitschaft» kann nicht weiterhelfen. Zudem können – wie der sogenannte *Verdrängungseffekt* zeigt (vgl. hierzu *Osterloh* 1999) – monetäre Anreize die *extrinsische* Motivation zwar steigern, diese Steigerung geht allerdings zulasten der *intrinsischen* Motivation.

- Mit programmatischen Veränderungsinitiativen (*Beer et al.* 1990) zur Steigerung von *internem Unternehmertum* und *Empowerment* (*Bitzer* 1991, *Block* 1987, *Süssmuth Dyckerhoff* 1995) versucht man, primär über eine Dynamisierung des *individuellen Verhaltens* die Nachteile einer hierarchisch-bürokratischen Steuerungslogik weitestgehend zu *kompensieren.* In vielen Fällen sind sich die Promotoren derartiger Initiativen allerdings keineswegs der «Kosten» bewusst, die solche Vorhaben mit sich bringen: Die Unternehmung bezahlt die eigene Fähigkeit zur erhöhten Nutzung vorhandener Initiative und Expertise mit einem gewissen Verlust an Kontrolle über das Handeln der einzelnen Menschen (*Baitsch* 1993, 33). Der Aufbau von *systemischer* Agilität und Flexibilität ist unausweichlich mit einem Verlust von Kontrolle und Berechenbarkeit auf der Ebene des individuellen Verhaltens verbunden.
- Eine dritte Dynamisierungsstrategie besteht darin, die Logik der *interorganisationalen* Kooperation, wie sie in strategischen Allianzen oder Virtuellen Unternehmungen[4] teilweise mit recht gutem Erfolg bereits praktiziert wird, auf die Binnenwelt einer Unternehmung zu übertragen. Dabei geht es darum, die Vorteile der beiden Steuerungslogiken[5] von *hierarchischer Kontrolle* und *Markt* zu verbinden und deren Nachteile zu minimieren. Letztlich steckt indessen eine ganz andere Steuerungslogik hinter diesen Anstrengungen: *Steuerung durch und mit Expertise* (*Willke* 1998, 28; vgl. hierzu ausführlich auch *Drucker* 1988 und *Willke* 1995, 231ff.).

Genau hier setzen unsere Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisationsformen an. Der Begriff *Organisationsform* beschränkt sich dabei keineswegs nur auf das, was wir gemeinhin unter einem Strukturtypus (Linienorganisation, Matrix-Organisation, divisionale Organisation) verstehen, der sich mehr oder weniger per Dekret einführen lässt. Unter dem Begriff Organisationsform ist vielmehr ein *ganzes System interdependenter struktureller, kultureller, räumlicher und technologischer Komponenten* (vgl. hierzu *Baitsch* 1993) zu verstehen, das dem unternehmerischen Ereignisstrom ein bestimmtes Gepräge, ein bestimmtes Muster, eine bestimmte Ordnung auferlegt, und zwar nicht in einem deterministischen Sinne, sondern im Sinne von *Einflussmomenten,* die bestimmte Ereignisse wahrscheinlicher machen als andere.

3. Merkmale netzwerkartiger Organisationsformen

Netzwerkartige Organisationsformen sind nicht etwas völlig Neuartiges, sondern sie haben Wurzeln, die recht weit in die Vergangenheit zurückreichen. So haben bereits *Burns* und *Stalker* (1961) anlässlich ihrer Untersuchung der Erneuerungsfähigkeit von Unternehmungen, ausgehend von einem Verständnis von Organisationen als «Interpretationssystemen», die herausragende Bedeutung einer hohen Interaktionsdichte (vgl. hierzu auch *Likert* 1967), einer «Lateralisierung der Kommunikation» und einer guten Kommunikationsqualität betont und dabei explizit den Begriff einer *Netzwerkstruktur* verwendet. In einer idealtypischen Gegenüberstellung von *mechanistischen* und *organischen* Organisationsformen haben sie in geradezu visionärer Weise viele Merkmale netzwerkartiger Organisationsformen deutlich gemacht, die erst im heutigen Unternehmensalltag dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch eines veränderten gesellschaftlichen Umfeldes allmählich realisiert werden können. In ähnlicher Weise hat *Hedberg* (1984) die Forderung erhoben, dass in dynamischen Umfeldern *Palastorganisationen* durch *Zeltorganisationen* zu ersetzen wären. Mit dem Konzept der Zeltorganisation hat er vor allem die umfassende Ermöglichung von Flexibilität und die enorme Bedeutung von informellen Kommunikationsprozessen thematisiert, aber auch darauf hingewiesen, dass das, was in zeltartigen Organisationsformen als Vorteil betrachtet wird, in herkömmlichen palastähnlichen Organisationen oftmals gerade als Nachteil betrachtet wird, was die grossen Herausforderungen beim Übergang von einer palastähnlichen zu einer zeltartigen Organisation zu erklären hilft. Eine starke Ähnlichkeit zu *Hedbergs* Überlegungen weist das Konzept der Cluster-Organisation von *Mills* (1991) auf. Vor diesem Hintergrund sind netzwerkartige Organisationsformen keineswegs eine grundlegende organisatorische Innovation. Das veränderte ökonomische, gesellschaftliche und technologische Umfeld ermöglicht bzw. erfordert es indessen, dass sich viele bereits bestehende, aber auch neue Struktur- und Kulturelemente im Rahmen eines evolutionären Lernprozesses zu neuartigen netzwerkähnlichen Organisations- und Führungsformen zu verdichten beginnen.

Was sich in der Zwischenzeit vor allem geändert hat, sind die enorm gewachsenen Möglichkeiten moderner *Informations- und Kommunikationstechnologien,* die zu einer Verschärfung des Kompetenz- und Geschwindigkeitswettbewerbs geführt haben. Dies verlangt von den Unternehmungen nach aussen wie nach innen eine massgeblich *gesteigerte Interaktionsdichte* und *Interaktionsqualität* (*Rüegg-Stürm* 1998b). Der langfristige Erfolg einer Unternehmung wird deshalb erheblich davon abhängen, inwiefern es gelingt, Störungen und Irritationen im positiven Sinne (unternehmerische Initiativen, kreative Ideen, Innovationsvorhaben) und im negativen Sinne (Konflikte, Friktionen, Reklamationen) zeitgerecht und möglichst vorausschauend abzuarbeiten. Gefordert sind somit *breite Resonanzbereiche systemischer Irritationstoleranz* (*Rüegg-Stürm* 1998c), was Organisations- und Führungsformen voraussetzt, die eine qualitativ hochwertige *Organisationskommunikation* ermöglichen und fördern. *Netzwerkartige,* d.h. *egalitär ausgerichtete Organisationsformen* verfügen im Idealfall genau über dieses Potential einer *strukturell radikal erweiterten und verbesserten Organisationskommunikation* (vgl. *Bush/Frohman* 1991). Eine Unternehmung ist dabei weniger als ein Kollektiv von im Grunde genommen

«atomisierten», d.h. hierarchisch verbundenen und vertraglich gebundenen Nutzenmaximierern und entsprechenden Ressourcen zu verstehen, sondern als dynamische *community of communities-of-practice.*[6] Selbstverständlich existiert der im folgenden skizzierte *Idealtypus* einer *Netzwerk-Organisation*[7] heutzutage (noch) nicht in einer «reinen Form».

> «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 Hervorhebungen durch Autorin und Autor)[8]

Was dem Unternehmensgeschehen in diesem Idealtypus Orientierung und Ordnung verleiht, sind somit weniger Vorgänge, die an das Geschehen in kirchlichen oder militärischen Hierarchien erinnern, sondern Bilder eines Fussballspiels, Bienenstocks oder Ameisenhaufens, d.h. ein Modell der *Koordination,* das in der Literatur oft mit *«Heterarchie»*[9] oder *«demokratischer Hierarchie»* (*Ackoff* 1981, 1994) umschrieben wird. So geht das Bild des Fussballspiels anstelle von Einzelkämpfern von *Teamspielern* aus, die an einem Strang ziehen und von einem Coach strategisch geführt und weiterentwickelt werden, deren individueller Erfolg der Aufnahme in die Mannschaft jedoch von den auf eigene Initiative entwickelten Fertigkeiten abhängt. Jedes Mitglied in dieser Organisation eines Fussballteams spielt direkt mit jedem anderen Teammitglied und hat *nicht,* wie beim eher hierarchisch orientierten Korbballspiel (ungleich Basketball!), festgelegte Positionen mit von vornherein eingeschränkten Bewegungs- und Aktionswegen, wie zulässigen Spielrichtungen, genauer Bestimmung der Positionen usw. Diese Idee der *direkten Kommunikationskanäle* zwischen *relativ gleichberechtigten Partnern* hat zur Konnotation der Organisation als *Netzwerk* beigetragen. Dennoch legen klare Regeln das Miteinander fest, wobei sowohl eine Schiedsrichterinstanz als auch der Coach die Befugnis zum Durchgreifen im Konfliktfall haben. Es findet somit *kein Verzicht* auf hierarchische Kontrolle statt; diese setzt allerdings nicht auf der Ebene der *Inhalte,* d.h. der Realisation der Spielideen, sondern auf der Ebene der *Spielregeln* und *spezifischer taktischer Grundsätze* und *Rollenerwartungen* an. Damit kann im Idealfall das Interaktionssystem Fussball auf einer höheren Ebene stabilisiert werden: Stabilität *und* Flexibilität werden auf einer höheren Ebene zusammengeführt (*Kühl* 1994, 18). Gute Fussballmannschaften zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie über mehrere taktisch ausgerichtete Verhaltensrepertoires verfügen, die beispielsweise in der Spielpause über kurze Anweisungen durch den Trainer blitzschnell aktiviert werden und zu einem völlig neuen taktischen Teamverhalten führen können.[10] In welchen Phänomenen und Gestaltungsprinzipien können sich derartige Bilder und Modelle in Unternehmungen tatsächlich auskristallisieren?

Durch breit abgestützte *team-* und *projektorientierte Arbeitsformen* wird der Problematik Rechnung getragen, dass eine Unternehmung im wesentlichen aus einem unübersichtlichen Strom (oder System) mehrdeutiger, d.h. interpretationsbedürftiger Ereignisse (z.B. Prognosen, Bestellungen, Stornierungen, Kündigungen usw.) besteht (vgl. hierzu *Daft/Weick* 1984, *Rüegg-Stürm* 1998a). *Kollektive Interpretationen* und deren «Umsetzung» in Entscheidungen[11] oder einen *tragfähigen Arbeitskonsens* müssen möglichst *zeitverzugslos* dort vorgenommen werden können, wo die *ganze Fülle des Kontextes* wahrgenommen werden kann, d.h. am Ort des Geschehens. Folgerichtig ist damit eine weitgehende *Dezentralisierung der Verantwortung* und die Notwendigkeit einer *umfangreichen systematischen Weiterqualifikation* (vgl. hierzu *Schreyögg/Noss* 1994, 25) als Einzelpersonen und vor allem als Teams[12] verbunden (vgl. *Miles/Snow* 1995).

Diese unerlässliche Weiterqualifikation umfasst nicht nur fachliche Aspekte, sondern vor allem auch grundlegende *Interaktionskompetenzen* (vgl. hierzu z.B. *Buschor* 1996 und *Tichy/Sherman* 1994). Dazu gehört insbesondere die Aneignung von *Verhandlungskompetenz;* denn das strategisch handlungsleitende Orientierungswissen und die davon abgeleiteten Ziele bilden nicht einfach «Entitäten», die hierarchisch top-down vorgegeben werden können, sondern beides, *Orientierungswissen* und *verbindliche Ziele,* müssen in einem komplexen, fairen Aushandlungsprozess kollektiv erarbeitet und vor dem Hintergrund unterschiedlicher Arbeits- und Erfahrungskontexte gut aufeinander abgestimmt werden können (*Hilse et al.* 1999).

Unterstützend wirken dabei klare und relativ rigide *«Spielregeln der Zusammenarbeit»*[13]; denn komplementär zu einer breit abgestützten, partizipativen Zielfindung ist unausweichlich ein hohes Mass an *Loyalität* und *Selbstdisziplin* – «pacta sunt servanda». Solche Spielregeln der Zusammenarbeit, die sich beispielsweise in einer reifen Kultur des Projektmanagements (vgl. hierzu *Heintel/Krainz* 1994) auskristallisieren, können allerdings nicht technokratisch von der Spitze her aufoktroyiert werden, sondern sie müssen in einem breit und langfristig angelegten *Kulturentwicklungsprozess* gemeinsam erarbeitet werden.[14] Das «Funktionieren» von Spielregeln beruht auf kollektiv geteilten, subtil aufeinander abgestimmten *Erwartungen* und auf entsprechender *Interpretationskompetenz.* Von grosser Bedeutung sind zudem auch «reflexive Regeln», die festhalten, in welchen Kontexten welche Regeln Anwendung finden sollen und in welchen Kontexten bestimmte Regeln missachtet werden dürfen (vgl. *Willke* 1995, 305). Eine derartige Betrachtungsweise lässt leicht erkennen, dass Regeln der Zusammenarbeit und Führung nicht einfach von oben diktiert werden können.[15]

Genau daraus ergibt sich aber auch ein neues Aufgabenprofil und *Führungsselbstverständnis* von Führungskräften: Sie müssen als Coaches und Facilitators diesen Kulturentwicklungsprozess vorantreiben. Sie müssen alle Mitglieder der Unternehmung, vor allem aber *sich selber,* immer wieder neu zu einer konstruktiv-kritischen kollektiven Selbstreflexion motivieren oder gar zwingen. Wer fragt, führt! Inhalte einer solchen Reflexion sind nicht nur strategische Innovationsvorhaben, Kundenanliegen, Kernkompetenzen, Branchentrends, sondern auch die Wirkungen der vorhandenen Anreizsysteme, fragwürdige Alltagsgewohnheiten sowie die Sonnen- und Schattenseiten der gelebten Formen der eigenen Zusammenarbeit und Konfliktaustragung.

Die *Informations- und Kommunikationstechnologie* ist schliesslich ein wichtiger *Trei-*

ber der Entstehung von netzwerkartigen Organisationsformen. Sie ist allerdings lediglich Datenlieferantin und eine nützliche Plattform zur erleichterten Schaffung von Kontaktsituationen, aber in keiner Weise substituierend für eine gute Qualität der Organisationskommunikation (vgl. hierzu *Hastings* 1993 und *Jarvenpaa/Ives* 1994). Denn Information und Wissen werden auch zukünftig aufs engste an die *komplexen sozialen Kontexte ihrer Anwendung* gebunden sein, und genau diese komplexen Kontexte – mit ihrer Vielfalt an sozialen Beziehungen, in denen Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Vertrauen überhaupt erst erfahrbar werden – lassen sich *nicht* per Intranet oder Internet übertragen. Virtuelle Gemeinschaften, die aus «Netznomaden» bestehen, sind als Kollektiv *nicht handlungsfähig* (*Jarren* 1998). Moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ist somit eine wichtige Vorbedingung für die Leistungsfähigkeit netzwerkartiger Organisationsformen; die zentralen Herausforderungen stellen sich allerdings nicht in technologisch-konzeptioneller, sondern vor allem in *sozialer* und *sozialpsychologischer* Hinsicht. Es sind die «Soft Facts», die derartige Entwicklungsbestrebungen auflaufen lassen.

4. Zum «Leistungspotential» netzwerkartiger Organisationsformen

Aus diesem Beschreibungsversuch von Grundmerkmalen netzwerkartiger Organisationsformen sollte deutlich geworden sein, wie *anspruchsvoll* und *prekär* die Voraussetzungen für das Funktionieren solcher Organisations- und Führungsformen sind. Was steht nun diesen «Aufwandposten» im einzelnen gegenüber, das es rechtfertigen könnte, hoch riskante Veränderungsvorhaben in Richtung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen in Angriff zu nehmen? Im folgenden soll versucht werden, einige wichtige *organisatorische Nutzenpotentiale* (*Pümpin* 1990) zu identifizieren. Dabei handelt es sich um Potentiale, d.h. um *potentielle Vorteile,* die einem Unternehmen *im Idealfall* aus der Entwicklung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen erwachsen können.

Ein erstes Potential könnte darin bestehen, dass Störungen und Irritationen *nicht mehr* – oder viel weniger – über lange Dienstwege *ausgefiltert* werden, sondern vor Ort selektiert, priorisiert, in Prototypen des Neuen umgesetzt und rasch getestet werden können. Damit wird die Unternehmensspitze entlastet und kann sich vermehrt den Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung, dem Coaching von Mitarbeitenden und strategischen Projekten widmen. Dies setzt allerdings die breit abgestützte Entwicklung eines ganz anderen Führungsselbstverständnisses voraus. Führung ist nicht mehr an Positionen gebunden, sondern findet immer dann statt, wenn sich Menschen positionsunabhängig durch kritische Fragen konstruktiv herausfordern und sich vorbehaltlos wechselseitig unterstützen. Statt loyal und traditionsbewusst in starren Denkmustern zu verharren, wird nun von allen erwartet, auch in strategischen Belangen aktiv mitzudenken und zur Bildung tragfähiger Beziehungsnetzwerke beizutragen.

Zweitens ermöglicht ein *dichtes Beziehungsgefüge* mit der *impliziten Ermächtigung* zu *rascher Kontaktaufnahme* die zeitverzugslose kollektive Interpretation und Aufarbeitung erfolgskritischer Ereignisse. Im Idealfall ist die Initiierung von «Kontaktsituationen» nicht mehr an hierarchische Stufen oder Bereiche gebunden, sondern wird im Sinne der Steuerungslogik «Steuerung durch Wissen und Expertise»[16] durch *verfügbares Wissen* gelenkt. War die kapitalintensive Industriegesellschaft bislang geprägt durch Ressourcenknappheit, so entwickelt sich die Wissensgesellschaft nach Massgabe der knappen Ressource *Wissen* – und damit *Zeit* für Kommunikation und für konstruktive kollektive Interpretationsarbeit. Und Wissen ist – vor allem in Form von Ideen und Erfahrung – oftmals ganz entgegen den Erwartungen im Überfluss vorhanden, sozusagen nach dem Motto: «Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiss!» Die Herausforderung besteht demzufolge in der Entwicklung von Organisations- und Führungsformen, dank derer sich diese Wissenspotentiale zeitgerecht explizieren, legitimieren, selektieren und in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umsetzen lassen.

Hierarchisch-bürokratische Organisationsformen schützen Gewissheiten, schaffen Berechenbarkeit, Eindeutigkeit und eine angenehme Stabilität der Verhältnisse. Ein aktives Projektmanagement zur Realisierung von Neuem verkörpert deshalb immer den «Stachel im Fleisch» einer solchen Organisation, was zur Mobilisierung von *«Systemabwehr»* führt.[17] Ein drittes organisatorisches Nutzenpotential netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen besteht deshalb darin, dass *Systemabwehr* gegen organisationale Innovation weit weniger auftritt, weil zwischen Linienorganisation und Projektteams als Folge einer gewissen *«Verflüssigung»* der verschiedenen Arbeits-, Wahrnehmungs- und Interpretationsgemeinschaften (*Rüegg-Stürm* 1998a) viel *weniger Frontenbildungen* mit stereotypen Feindbildern stattfinden. Wandel kann sich auf diese Weise bis zu einem gewissen Grade *verstetigen* und wird daher eher als etwas Normales erlebt. Besonders wichtig sind dabei *bereichsübergreifende Arenen der Konfliktbewältigung,* wo Konflikte über möglichst offene und faire Aushandlungsprozesse aufgearbeitet statt durch hierarchische Weisungen unter den Tisch gekehrt werden. Ein Mindestmass an Toleranz gegenüber der entstehenden grösseren «Unordnung» muss vielfach erst erlernt werden, da gerade diese Unordnung leicht zu einem Gefühl des Kontrollverlustes führt, was traditionell mit einem Gefühl der Schwäche und Unfähigkeit gekoppelt ist. Der Übergang zu zunehmend breiter abgestützten Aushandlungsprozessen kann durch die Kombination verschiedener Intensitäten von Coaching und Controlling unterstützt werden, wobei auch hier ein Experimentieren in kurzen Lernzyklen gefragt ist, die zeigen, in welchen Situationen wieviel Coaching notwendig ist.

Ein viertes organisatorisches Nutzenpotential betrifft die *organisationale Handlungsfähigkeit.* Sowohl der Verzicht auf lange Dienstwege, auf unterstützende Stabsbereiche und auf zermürbende Entscheidungsprozeduren als auch die Abflachung der Hierarchie und die umfassende Ermächtigung aller Mitarbeitenden tragen im Idealfall zur *kontinuierlichen Verbesserung der organisationalen Handlungsfähigkeit* bei. Dies setzt allerdings ein Umdenken bei allen Beteiligten voraus – weg von einem Klima der Angst aufgrund einer Mentalität des Suchens von Fehlern und Schuldigen, wie in der Hierarchie üblich, hin zu einer grösseren Risikobereitschaft und zur expliziten Aufforderung, Fehler machen zu dürfen – solange gleichzeitig dafür gesorgt wird, dass aus diesen gelernt werden kann. Die traditionell übliche Suche nach den Schwächen von Individuen im Rahmen einer Mentalität des Gewinnens und Verlierens wird im Idealfall abgelöst durch eine *Institutionalisierung kollektiver Lernarenen* zur Ausschöpfung gemachter Erfahrungen und gemeinsam gewonnener Erkenntnisse.

An diesen Überlegungen lässt sich ablesen, dass der Idealtypus einer *intraorganisa-*

tionalen Netzwerk-Organisation die Voraussetzungen für eine *nachhaltige organisationale Wandel-, Lern- und Erneuerungsfähigkeit* weit besser verkörpert als traditionell hierarchisch-bürokratische Organisations- und Führungsformen. Genau darin könnte der entscheidende Vorteil dieser weit anspruchsvolleren Organisationsformen liegen.

5. Transformationsherausforderungen

An der vorangegangenen Beschreibung der Leistungspotentiale netzwerkartiger Organisationsformen wird aber auch deutlich, dass es sich bei netzwerkartigen Organisationsformen nicht einfach um *Prototypen neuer origineller Organisationsstrukturen* handelt, die mittels einer stark reduktiven Mapping-Technik wie derjenigen des Organigramms von Über- und Unterordnungen problemlos dargestellt und vermittelt werden können. Eine Transformation in Richtung netzwerkartiger Organisationsformen bedarf deshalb nicht einfach einer «klassischen Restrukturierung», sondern der *kohärenten* und *langfristig angelegten Entwicklung* einer *Vielzahl grundlegender Fähigkeiten* und *Systemelemente* in einer Unternehmung (vgl. *Willke* 1998, 35ff.). Dementsprechend kann die relevante Organisationsstruktur den neu ins Unternehmen eintretenden Mitarbeitenden nicht einfach wie bis anhin durch Darstellung der Weisungsbefugnisse per Organigramm vermittelt werden. Gefragt sind vielmehr neue optische Darstellungen und Trainingsformen, die mit Hilfe von *praktischen «Inszenierungen»* in der Lage sind, die Spielregeln der Zusammenarbeit zu verdeutlichen, insbesondere, was die *rasche Identifikation* und *Mobilisierung* von *Wissen* und *Kompetenz* betrifft.

Die Entstehung neuer netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen – seien es *inter-* oder *intraorganisationale Netzwerke*[18] – geschieht in einem äusserst prekären Kontext. Ohne *freiwillige Kooperationsbereitschaft*, entsprechende *Kooperationsanreize* und *Vertrauen* fehlt ihnen das entscheidende Lebenselixier. Und mehr Kommunikation führt nicht automatisch zu mehr Konsens, zu einer gemeinsamen Vision, zu gesteigerter Handlungsfähigkeit, im Gegenteil: Erstens werden durch mehr Kommunikation *Differenzen* zwischen den Akteuren besser sichtbar; man weiss genauer, wo man sich *nicht* einig ist. Zweitens besteht damit die Gefahr einer «Dauerpolitisierung» von Entscheidungsprozessen (*Kühl* 1994, 18 und 89ff.).

Netzwerkorganisationen sind gekennzeichnet durch eine weitgehende Gewichtsverschiebung der organisationalen Aufmerksamkeit und Kontrolle weg von *Inhalten* hin zu *sozialen Beziehungsprozessen*.[19] Denn ebenso wichtig wie die strategischen Inhalte und Stossrichtungen sind die *komplexen kommunikativen Prozesse*, die diese stets *kontingenten* Inhalte und Impulse – hoffentlich die «richtigen» – hervorbringen und *in die Alltagspraxis überführen*. Damit erreichen *prozedurale Grundprinzipien*, was ein angemessenes Kommunikations- und Teamverhalten, Fairness, Vertrauen und wechselseitige Verlässlichkeit betrifft, ein zentrales Gewicht.[20]

Die Koppelung in netzwerkartigen Organisations- und Führungsformen erfolgt daher weniger über direktive *inhaltliche Vorgaben* als über vergleichsweise *rigide Spielregeln der Zusammenarbeit*, was ein reifes Konfliktbewältigungsverhalten und anderes mehr voraussetzt.[21] Komplexe soziale Beziehungsprozesse sind zudem längst nicht so leicht zu kontrollieren und zu steuern wie Inhalte. Damit steht der vielerorts verbreitete *Machbarkeits-* und *Kontrollmythos* auf dem Spiel

(vgl. *Müller* 1995). Im Unternehmen müssen ausreichend Gelegenheiten geschaffen werden, dass sich das System gewissermassen selber kontrollieren kann, sei es mit Hilfe einer transparenten Balanced Scorecard (*Kaplan/Norton* 1996), mit transparenten 360°-Rundumbeurteilungen (*Hilb* 1997) oder mit anderen transparenten Feedback-Mechanismen. All dies schafft *Irritations-*, aber auch *Lernpotentiale* (vgl. hierzu *Baitsch* 1995). Im Idealfall tritt zunehmend eine Situation ein, in der nicht mehr so eindeutig und klar wie bis anhin ist, *wer wen* kontrolliert, was nicht nur angenehme Seiten hat, sondern auch Unsicherheit besonders für diejenigen Menschen schaffen kann, für die ein hohes Mass an Stabilität, Eindeutigkeit und Klarheit, was beispielsweise Zuständigkeiten und vorgegebene Karrierepfade betrifft, eine grosse Bedeutung hat.

Beim Übergang zu netzwerkartigen Organisations- und Führungsformen ist es jedenfalls unausweichlich, dass sich rigide *Subjekt-Objekt*-Beziehungen im Bereich von Führung und Kontrolle aufzulösen beginnen und zunehmend zu *Subjekt-Subjekt*-Beziehungen werden, was exakt dem Übergang von einer *entitativen* zu einer *relationalen Grundperspektive* von Organisation und Führung (*Dachler/Hosking* 1995) oder einer Substitution von *strategischer* durch *kommunikative Rationalität* (*Habermas* 1981) entspricht. Damit wird auch aus ethisch-normativer Sicht das eminent emanzipatorisch-humanistische Potential netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen deutlich. Gleichzeitig werden damit aber auch bestehende *Machtpositionen* berührt: die Macht von Personen über Personen und Ressourcen. Damit ist das enorme politische Sprengpotential einer Netzwerk-Organisation angesprochen.

Kein Wunder, dass sich bei derart tiefgreifenden organisationalen Entwicklungsvorhaben diffuse Ängste und Widerstand offenbaren (vgl. *Walter-Busch* 1997). Dabei ist es besonders in einer Zeit des profitablen Wachstums schwierig, die Komplexität und potentielle Vorteilhaftigkeit solcher Anstrengungen zu verdeutlichen. Der *Vorbildwirkung* des Top Managements kommt daher gerade in Unternehmungen mit einer ausgeprägt hierarchisch-bürokratischen Vergangenheit höchste Bedeutung zu. Wie soll man von Mitarbeitenden Risikobereitschaft, Bereitschaft zum Loslassen, echtes Vertrauen und eine Umorientierung auf neue «Kontrollthemen» fordern, wenn die Menschen an der Spitze, gesichert durch goldene Fallschirme, hier nicht überdeutlich mit dem guten Beispiel vorangehen und beispielsweise die *eigene* Arbeitsarena öffnen für den Einsatz einer rigorosen, transparenten Leistungsbeurteilung oder eines transparenten Feedback-Systems? Wie sollen die Mitarbeitenden zu klaren, kritisch-konstruktiven Feedbacks motiviert sein, wenn nicht zuallererst die Menschen an der Spitze den Mut aufbringen, ungeschminkt in den eigenen Spiegel zu schauen?

Das Zulassen von Unsicherheit und der Verzicht auf Eindeutigkeit auf *inhaltlicher* Ebene muss allerdings wirksam *kompensiert* werden durch *neue* Gewissheiten auf *prozeduraler* Ebene. Diese neuen Gewissheiten müssen durch rigorose Standards verkörpert werden, was beispielsweise Prinzipien der prozeduralen Gerechtigkeit und Fairness, Mindestanforderungen an wechselseitige Transparenz, an proaktives Informations-, Feedback- und Konfliktverhalten und vieles mehr betrifft. Auch neue – oder den neuen Wertvorstellungen angepasste – *Rituale* und *neue Kommunikationsforen* müssen dazu dienen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder der jeweils geltenden Werte vergewissern und sich damit auf

ein *Minimum an Bleibendem im Wandel* verlassen können. Im folgenden werden diese theoretischen Überlegungen abschliessend an einem konkreten Firmenbeispiel illustriert.

6. Empirische Illustration

Die HILTI AG, mit Sitz im Fürstentum Liechtenstein, ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Befestigungstechnik.[22] Mit rund 13 000 Mitarbeitenden erzielt HILTI einen Umsatz von über 2 Mrd. Schweizer Franken. Das Unternehmen wurde 1941 von *Martin Hilti* gegründet, der bis 1989 auch Vorsitzender der Geschäftsleitung war. Danach ging die Leitung zunächst an seinen Sohn Michael und später an ein familienexternes Vorstandsmitglied über. Die Firma HILTI hat langjährige Erfahrung in der Erprobung neuer Organisationsideen. Ein Beispiel betrifft die Marktbearbeitung: HILTI vertreibt ihre Produkte über den teuren Distributionskanal des Direktvertriebes. Der Direktvertrieb mit den vielfältigen Kundenkontakten ermöglicht es, aus erster Hand zentrale Marktinformationen zu erhalten, die dann systematisch und rasch für die Produktinnovation genutzt werden können.

Vor diesem Hintergrund hat HILTI schon früh die Notwendigkeit einer intensiven Kommunikation im Unternehmen erkannt. Es ist HILTI gelungen, eine vergleichsweise *hohe Interaktionsdichte* zwischen den verschiedenen Teams und Einheiten zu schaffen. Legitimiert wurden diese Bestrebungen durch die ständige Betonung der Bedeutung des *direkten Kontaktes* für den Geschäftserfolg. Seminare mit Mitarbeitenden aus den unterschiedlichsten Bereichen dienten nicht nur der Vermittlung wichtiger Fachkenntnisse und dem Training erwünschter Formen der Zusammenarbeit und Führung, sondern auch der Bildung von Kontaktnetzwerken. Mitarbeitende haben so über Jahre hinweg auf explizite und implizite Weise erfahren können, wie hoch der Stellenwert von direkter Kommunikation, konstruktiver Auseinandersetzung, Eigeninitiative, aber auch Toleranz im Unternehmen ist. Dies bedeutet indessen keineswegs, dass jeder machen kann, was er will, solange er kreativ ist und darüber redet. Vielmehr gibt es relativ rigide Spielregeln der Zusammenarbeit, was beispielsweise die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die Verbindlichkeit von getroffenen Entscheidungen betrifft. Zudem existieren im Unternehmen einige Referenzpunkte, die – fast im Sinne von Tabus – den äusseren Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit bilden, wie beispielsweise der Direktvertriebskanal. Für diese Referenzpunkte lautet die Devise: «Accept it!» Innerhalb dieses Rahmens werden demgegenüber grosse Freiräume zur Förderung des unternehmerischen und eigenverantwortlichen Handelns eingeräumt, hier heisst die Devise: «Change it!»

Diese Regeln erfüllen auf der einen Seite den Zweck, die Anstrengungen aller Organisationsmitglieder verbindlich auf vereinbarte Unternehmensziele auszurichten, ohne die Geschäftstätigkeit im Detail zu regeln. Auf der anderen Seite vermitteln diese Regeln auch Grundgewissheiten, was grundlegende wechselseitige Erwartungen von Mitarbeitenden und Unternehmen betrifft. Die Konnotation von «Empowerment» wird bei HILTI als zu hierarchisch gesehen, da dieses Wort impliziert, dass Mitarbeitende «empowert» werden müssen, was genau jene klaren Unterordnungsverhältnisse voraussetzt, auf die man eigentlich verzichten möchte (vgl. hierzu auch *Mintzberg* 1996).

Das konstruktive Ausfüllen von Freiräumen setzt entsprechende Fähigkeiten voraus. Eine breite Qualifizierung aller Mitarbeitenden geniesst bei HILTI einen sehr hohen Stellenwert, und es werden deutlich mehr finanzielle und zeitliche Ressourcen investiert als in vergleichbaren Industrieunternehmen. Allerdings liegt auch die individuelle Qualifizierung weitgehend in der Verantwortung des Einzelnen: Jede Person kann sich zu Trainings anmelden, die sie oder er für die weitere berufliche Entwicklung für notwendig hält, solange der Qualifikationsbedarf einigermassen vernünftig erklärt werden kann.

Ebenso werden Impulse zur eigenen Karriereentwicklung nicht vom Unternehmen vorgegeben, sondern jede Person muss dafür selber aktiv Verantwortung übernehmen. Dabei wird vom Management Unterstützung in Form von Coaching geleistet, um die eigenen Potentiale und Grenzen realistisch erkennen zu können. HILTI ist indessen nicht nur eine *fördernde,* sondern auch eine *fordernde* Organisation, die sich kontinuierlich weiterzuentwickeln versucht. Im Rahmen der Vereinbarung von stets ambitiösen Zielen werden sehr hohe Ansprüche an die Organisationsmitglieder gestellt. HILTI ist aber um einen Kontext bemüht, in dem jede Person an den gestellten Forderungen wachsen kann. Auch die emotionale Dimension und insbesondere der Umgang mit Ängsten wird dabei bewusst angegangen. Als traditionelles Familienunternehmen hat HILTI viele Gewohnheiten bewahrt, die auf symbolische Weise (manchmal fast zu viel) Fürsorge und eine ausgeprägte Offenheit für die Anliegen aller Anspruchsgruppen vermitteln. Mit Hilfe dieser *Gewissheiten* wird *Vertrauen* geschaffen. Die Vertrauenskultur und die *hohe Transparenz* im Unternehmen erlauben es auf der anderen Seite, auch viel zu fordern und den ständigen Wandel nicht als Bedrohung, sondern eher als sportliche Herausforderung zu erleben.

Zur Transparenz und zur Vertrauenskultur trägt massgeblich auch ein feingliedriges *Zielsystem* bei. Der Grad der Zielerreichung wird in kurzen Feedbackzyklen in unterschiedlichen Aggregationsstufen für alle sichtbar graphisch aufbereitet und mit Hilfe von «Cockpit Charts» und anderen Hilfsmitteln kommuniziert. Erfolgsabhängige Komponenten der Entlöhnung werden nicht nach Massgabe der individuellen Leistung, sondern der *Teamleistung* ermittelt. Der gesamte Zielvereinbarungsprozess und die finanziellen Anreizsysteme sind darauf ausgerichtet, die *Kooperation* und die *Eigenverantwortung* im Unternehmen zu stärken. Aufgrund der hohen Transparenz der Leistungen ergibt sich auch ein gewisser interner Wettbewerb. Dieser wird aber nicht besonders gefördert. Entscheidender ist die Schaffung von Gelegenheiten, bei denen ungehindert voneinander gelernt werden kann.

An HILTI wird auch ein verändertes Führungsselbstverständnis des Top Managements sichtbar: Es beschreibt sich selbst als «Hefe im Teig», also in der Rolle des Anstossens von Veränderungen, die dann selbständig weiterwachsen. Das Management bemüht sich stark darum, seiner Vorbildfunktion gerecht zu werden und für alle Mitarbeitenden bei HILTI zugänglich zu sein: Man isst in der Kantine, es gibt eine grosse Zahl von Kontaktforen, in denen Mitglieder der Organisation mit dem Top Management ihre Anregungen oder Fragen diskutieren können, Mitglieder des Top Managements fahren regelmässig in die Marktorganisationen, und die für die Geschäftsleitung zur Verfügung stehenden separaten Parkplätze werden nicht benutzt, um sich nicht vom Rest der Organisation abzuheben.

Obwohl man sich bei HILTI um innovative Darstellungsformen der Organisation bemüht – der Kunde zuoberst, der Verwaltungsrat zuunterst –, können alle diese Beobachtungen nicht darüber hinwegtäuschen, dass

	1941–1961	1962–1972	1973–1982
PHASE	Gründung	Internationalisierung	Restrukturierung
KONTEXT	• Nachkriegszeit: Aufschwung der Baubranche	• günstiges Wirtschaftsklima	• Rezession, 1982: Unternehmenskrise
UNTERNEHMENS-TRENDS	• Produktorientierung • erste Topinnovation bringt Durchbruch	• Dezentralisierung der Marktaktivitäten • zunehmende Marktorientierung • zweite Topinnovation • Internationalisierung	• zunehmende Internationalisierung • Krise führt zu fundamentalem Unternehmenswandel
STRATEGISCHE KONZEPTE	• Direktvertrieb • Spezialisierung in Befestigungstechnik • erste Internationalisierungsschritte	• Diversifizierung • Integration von Marktorganisationen	• 1980: Familienstiftung für Unternehmensanteile • Reduktion der Verwaltungskosten • TQM
UNTERNEHMENS-STRUKTUR	• nach Funktionen gegliedert	• Umstrukturierung des Distributionssystems, regionale Einheiten • Internationalisierung von Produktion und F&E • Verwaltungsrat	• Restrukturierung von Marktorganisationen und Produktion • hohe Kontaktdichte zwischen Marketing, F&E und Produktion • neue Hierarchieebene
HR-MANAGEMENT	• intensive Schulungskurse für Mitarbeitende	• Betriebsrat • soziale Leistungen • hohe Investitionen in HR	• Seminare zur persönlichen Entwicklung, um auf Wandel und Teamarbeit vorzubereiten • breites Angebot an Schulungen
ENTSTEHUNG VON ELEMENTEN EINER NETZWERK-ORGANISATION		• Förderung des Networking zwischen Produktions- und Markteinheiten	• internationales Produktionsnetzwerk • Bedeutung der Unternehmenskultur wird deutlich • Teamwork • Förderung von unternehmensweitem Informationsfluss und Networking

Tabelle 1: Die Entwicklung der Hilti AG 1941–1997 (Quelle: in Anlehnung an *Ruigrok et al.* 2000).

1983–1986	1987–1992	1993–1996	1997–
Dreidimensionale Matrix	Veränderungen in allen Bereichen	Teamfokus	Kommunizierende Organisation
• gute Wirtschaftslage	• zunehmender Wettbewerb • Wechselkursprobleme	• zunehmender globaler Wettbewerb	• zunehmender globaler Wettbewerb
• schwache Innovationsleistung • ungünstige Kostenstruktur	• Reorientierung der HILTI-Gruppe • Marktorientierung nicht ausreichend • Michael Hilti übernimmt den Vorsitz der Konzernleitung	• neue Konzernleitung • neuer Vorsitzender, erstmals familienextern • Forderung nach profitablem Wachstum löst Umsatzorientierung ab	• gute Entwicklung des Umsatzes • Förderung strategischen Denkens auf allen Ebenen • Verstetigung des Wandels als Herausforderung unter Beteiligung aller Mitarbeitenden
• Fokus auf Kernkompetenzen	• «Strategie 2000» • neue Marketing-Strategie • Konzentration auf das Kerngeschäft	• «Strategie 2000» • Faktor Zeit • Redesign der Geschäftsprozesse • Umstrukturierung der Produktion auf Teamarbeit	• «Champion 3K»-Strategie (Kunden, Kompetenz, Konzentration) • neuartiger Strategieentwicklungsprozess mit viel Partizipation
• dreidimensionale Matrix (Kundensegmente, Marktregionen und Produktdivisionen) • Konstitution der erweiterten Konzernleitung als Führungsteam • funktionale Zentralabteilungen	• Reorganisation des Verkaufs nach Marktsegmenten • strategische Spezialisierung der Werke	• Optimierungsanstrengungen innerhalb der dreidimensionalen Matrix	• vereinfachte Organisationsstruktur, zwei Dimensionen (Markt und Produkt) • Serviceorientierung der Funktionen
• «Leadership makes the difference»: Programm zur Entwicklung einer neuen Führungskultur • Seminare für Tausende von Mitarbeitenden	• Förderung von Eigeninitiative und Unternehmertum • funktionsübergreifende Teams	• weltweite HR-Aktivitäten • systematische kontinuierliche Verbesserungsprozesse KVP • internationaler Personaltransfer	• intensive Schulungen zur Kulturentwicklung und Kommunikation • Einführung «Competency Profiling» • starker Fokus auf Kommunikation zwischen allen Einheiten
• Teamarbeit, Förderung von Eigeninitiative • Förderung der Kommunikation zwischen den Einheiten	• starke Teamorientierung in allen Bereichen • Outsourcing	• interner Arbeitsmarkt • Förderung der Kommunikation durch Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien • Förderung der Kommunikation über Ebenen und Abteilungen hinweg	• wachsende Abhängigkeit und Verflechtung zwischen den Einheiten • Stärkung der horizontalen Verbindungen • flache Hierarchie und Dezentralisierung von Verantwortung • partizipative Planung • systematische Förderung von Networking

es auch bei HILTI eine Hierarchie gibt. Der Vorstandsvorsitzende wird vom Verwaltungsrat ernannt und nicht umgekehrt. Der Unternehmensalltag wird allerdings in vielen Bereichen kaum von dieser Hierarchie strukturiert. Die vielen laufenden Projekte erwecken eher den Eindruck heterarchischer Koordinationsformen. Die hierarchische Struktur hat somit eher die Funktion einer «ultima ratio», sie wird sozusagen nach dem *Subsidiaritätsprinzip* in Fällen aktiviert, in denen keine einvernehmlichen Entscheidungen zustande kommen, oder für die *Autorisierung* von Entscheidungen mit ausserordentlicher Tragweite für die Unternehmenszukunft.[23]

HILTIs Entwicklung zu einer netzwerkartigen Organisation war und ist ein sehr *langfristig angelegter, komplexer evolutionärer Lernprozess,* der vor allem auf die Entwicklung *subtiler kultureller Voraussetzungen* ausgerichtet ist (vgl. hierzu ausführlich Tabelle 1). Bei der Rekonstruktion von HILTIs Unternehmensentwicklung seit der Gründung wird deutlich, dass nicht ein «Grand Design» zur Herausbildung einer netzwerkartigen Organisation geführt hat. Vielmehr war es das mehr oder weniger klare Bewusstsein, dass der Geschäftserfolg in zentraler Weise von *gelingender Kommunikation,* von einem hohen Mass an *freiwilliger Loyalität* gegenüber dem Unternehmen, von der *Verbindlichkeit* der vereinbarten anspruchsvollen Ziele und der getroffenen Entscheidungen und von der *optimalen Nutzung der Expertise aller Geschäftspartner* abhängt, d.h. der Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeberinnen, Behördenvertreter usw. *Irritationen* und *Widersprüche* wurden und werden immer wieder zum Anlass genommen, um neue Themen aufzugreifen, gewohnte Wege zu verlassen und die daraus entstehenden Ideen im Sinne von Experimenten rasch zu realisieren und selbstkritisch zu testen.

7. Ausblick

Die intraorganisationale Netzwerk-Organisation: eine vorübergehende Management-Mode oder eine echte unternehmerische Herausforderung? Die vorliegenden Überlegungen haben den Zweck zu zeigen, dass dieser Begriff bestenfalls eine Worthülse bleiben wird, wenn die Promotoren dieser Konzepte seitens der Wissenschaft und der Praxis nicht gewaltige Anstrengungen unternehmen, nicht nur die *Potentiale,* sondern auch die *prekären Bedingungen der Möglichkeit* derartiger Konzepte zu verdeutlichen. Denn erst auf der Grundlage eines tragfähigen Orientierungswissens wird es allmählich gelingen, schrittweise einen *langfristig* und *kohärent ausgerichteten Entwicklungsprozess* in Angriff zu nehmen, der dazu beiträgt, den für solche innovativen Organisationsformen notwendigen *Kontext* zu schaffen. Dieser Entwicklungsprozess muss zudem durch kurze, aber in rascher Folge angelegte *Lern-* und *Reflexionszyklen* gekennzeichnet sein.

In welchen Branchen und kulturellen Kontexten sich netzwerkartige, lern- und entwicklungsfördernde Organisationsformen schliesslich bewähren und dank dem erzielten Erfolg zugunsten der Anspruchsgruppen durchsetzen werden, ist zur Zeit noch nicht absehbar.[24] Es ist aber lohnenswert, der oft kaum wahrnehmbaren Entstehung dieser neuartigen Führungs- und Organisationsformen gebührend Aufmerksamkeit zu schenken.

Anmerkungen

1 Autorin und Autor sind Mitglieder des St. Galler Teams des internationalen INNFORM-Projektes, das sich seit 1996 empirisch mit dieser Fragestellung befasst. Erste Projektergebnisse finden sich in *Pettigrew* (1999) sowie in *Whittington et al.* (1999).

2 Vgl. hierzu *Baecker* 1993, 124ff. Die Umwandlung von Möglichkeiten in Eindeutigkeiten ist eine Grundaufgabe einer jeden Organisation (*Kühl* 1994, 22). Organisation dient der *Stabilisierung* und *Routinisierung* kollektiven Verhaltens.

3 Vgl. hierzu z.B. *von Krogh/Venzin* 1995 und *Willke* 1998.

4 Vgl. hierzu *Schuh et al.* 1998, *Müller-Stewens* 1997.

5 Vgl. zur Problematik der Steuerung komplexer sozialer Systeme mittels verschiedener *Steuerungslogiken* und *Steuerungsmedien* ausführlich *Willke* 1995.

6 Vgl. hierzu ausführlich *Brown/Duguid* 1991 und *Wenger* 1998.

7 In Anlehnung an *Probsts* (1987) Unterscheidung von *Selbst-Organisation* und *Selbstorganisation* unterscheiden wir zwischen dem idealtypischen Konzept *Netzwerk-Organisation* und empirisch beobachtbaren Formen von intraorganisationaler Netzwerkorganisation.

8 Diese Beschreibung greift wesentliche Elemente der Ausführungen von *Mills* (1991, 125ff.) zur Funktionsweise einer *Cluster-Organisation* auf.

9 Vgl. hierzu *Probst* 1987, 81; *Hedlund* 1994; *Schreyögg/Noss* 1994.

10 In der Management-Kybernetik sind solche Phänomene schon vor längerer Zeit unter dem Begriff des *ultrastabilen Systems* thematisiert worden (vgl. hierzu *Malik* 1984, 286ff. und dort angegebene Literatur).

11 Vgl. zur Konzipierung von Organisationen als Entscheidungssysteme *Luhmann* 1988.

12 Vgl. zur herausragenden Bedeutung und zu den immensen Herausforderungen erfolgreichen Teamlernens *Willke* 1998, 50ff.

13 Der Begriff der Spielregel ist im weiteren Text lediglich *bildlich* zu verstehen. Im unternehmerischen Alltag geht es selbstverständlich um weit mehr als um unverbindliche Spiele.

14 Die HILTI AG, Schaan/FL, hat unseres Erachtens diesen Prozess besonders erfolgreich bewältigt (vgl. hierzu *Ruigrok et al.* 2000).

15 Vgl. zur Herausbildung von organisationalen Erwartungsmustern in Differenz zu personalen Erwartungen *Willke* 1995, 296.

16 Vgl. hierzu Kapitel 2 dieses Beitrags.

17 *Systemabwehr* ist als *systemisches* Phänomen zu verstehen, das in den allermeisten Fällen gerade *nicht* auf die böswilligen Absichten *einzelner* Personen zurückgeführt werden kann, die dem Neuen kritisch oder ablehnend gegenüberstehen, sondern aus *eigendynamischen* sozialen Prozessen des *Systems* im Umgang mit Neuem hervorgeht (vgl. hierzu ausführlich *Heintel/Krainz* 1994 und *Baitsch et al.* 1996). Im Brennpunkt der Aufmerksamkeit muss also die problematische Wirkung rigider *kollektiver Erwartungen* und *eingespielter Routinen* stehen, die im gewohnheitsmässigen Vollzug des Alltagsgeschehens je von neuem reproduziert werden, an denen die einzelnen Organisationsmitglieder wohl teilhaben, die aber *nicht* auf *einzelne* Personen zurückgeführt werden können.

18 Vgl. z.B. für *intra*organisationale Netzwerke *Ghoshal/Bartlett* 1990; *Charan* 1991; *Nohria/Eccles* 1992; *Ferlie/Pettigrew* 1996; für *inter*organisationale Netzwerke *Jarillo* 1988; *Sydow* 1993; *Grandori/Soda* 1995.

19 Diese vordergründig harmlose Gewichtsverschiebung impliziert letztlich einen *fundamentalen* epistemologischen *Wandel,* bei dem die vorherrschende *entitative* durch eine *relationale* Wirklichkeitssicht ersetzt werden muss (vgl. hierzu *Dachler* 1992 und *Hosking et al.* 1995). Diese Gewichtsverschiebung impliziert aber selbstverständlich *nicht* eine Vernachlässigung anspruchsvoller Ziele, was die Berücksichtigung der Anliegen und Befriedigung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen einer Unternehmung betrifft.

20 So wird z.B. General Electric einerseits durch äusserst anspruchsvolle finanzielle Ziele und andererseits durch rigorose *«integrity and compliance rules»* zusammengehalten, während die Ausgestaltung, Führung und Weiterentwicklung des eigentlichen Geschäfts so weit wie möglich an die «Menschen vor Ort» delegiert wird.

21 *Schreyögg* und *Noss* (1994, 26ff.) stellen dagegen die *«personelle Lösung»* einer *«Strukturlösung»* gegenüber, sozusagen die *personale* einer *systemischen* Steuerungslogik, wobei die «personelle Lösung» eher der hier skizzierten Netzwerk-Organisation entspricht. Im Kontrast dazu unterscheiden wir eine Koppelung über *Inhalte* versus eine Koppelung über kollektiv gültige, prozedurale *Verhaltensregeln.*

22 Das folgende Praxisbeispiel fasst Ergebnisse eines unter der Leitung von Professor Winfried Ruigrok durchgeführten Forschungsprojekts (St. Galler Team des internationalen INNFORM-Projektes) zusammen (vgl. hierzu ausführlich *Ruigrok et al.* 2000). Weitere Praxisbeispiele, in denen netzwerkartige Führungs- und Organisationsformen ausführlich beschrieben werden, finden sich in *Rüegg-Stürm/Young* (1999) und in *Pettigrew/Fenton* (2000).

23 Vgl. hierzu sehr ähnlich das Fallbeispiel Samurai AG *(Rüegg-Stürm/Young* 2000). In Kapitel 5.2.2 wird dort ausführlich die *Komplementärfunktion* der Hierarchie beschrieben.

24 Erste Beobachtungen zu dieser Frage in bezug auf den Dienstleistungssektor finden sich in *Rüegg-Stürm/Young* (2000).

Literaturhinweise

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

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

Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt.

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

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

Baitsch, Ch./Knoepfel, P./Eberle, A. (1996): Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 3, S. 5–21.

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

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

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

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.

Burns, T./Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation, Oxford.

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

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, No. 5, S. 104–115.

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

Dachler, H.P./Hosking, D. (1995): The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities, in: *Hosking et al.* (Hrsg.): Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot, S. 1–28.

Daft, R./Weick, K. (1984): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, in: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, S. 284–295.

Drucker, P. (1988): The Coming of the New Organization, in: Harvard Business Review, No. 1, S. 45–53.

Drucker, P. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf.

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.

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, No. 1, S. 86–96.

Grandori, A./Soda, G. (1995): Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, in: Organization Science, Vol. 16, No. 2, S. 182–214.

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1, Frankfurt.

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

Hedberg, B. (1984): Organisations as Tents – Über die Schwierigkeit, Organisationen flexibel zu gestalten, in: Hinterhuber, H./Laske, St. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg, S. 13–47.

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

Heintel, P./Krainz, E. (1994): Projektmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden.

Hilb, M. (1997): Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 4. Aufl., Neuwied.

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, S. 29–44.

Hosking, D./Dachler, H.P./Gergen, K. (Hrsg.) (1995): Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot.

Jarillo, J.C. (1988): On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 31–41.

Jarren, O. (1998): Neue Techniken und ihre Mythen: wird die Bedeutung des Internets überschätzt?, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 42 vom 20.2.1998, S. 65.

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

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

v. Krogh, G./Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, 49. Jg., Nr. 6, S. 417–436.

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

Likert, R. (1967): The Human Organization. Its Management and Value, New York.

Luhmann, N. (1988): Organisation, in: Küpper, W./Ortmann G. (Hrsg.): Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 165–185.

Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern.

Miles, R.E./Snow, C.C. (1995): The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, in: Organizational Dynamics, Spring, S. 5–18.

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

Mintzberg, H. (1996): Musings on Management, in: Harvard Business Review, No. 4, S. 61–67.

Müller, W. (1995): Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung, in: WWZ News Nr. 19, März 1995, Universität Basel, S. 19–25.

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

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

Osterloh, M. (1999): Märkte als neue Form der Organisation und Führung? Oder: Wann ist virtuell virtuos?, in: Gomez, P./Müller-Stewens, G./Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre, Bern, S. 381–408.

Pettigrew, A. (1999): Organising to improve company performance, Warwick Business School Hot Topics, Vol. 1, No. 5.

Pettigrew, A./Fenton, E. (Hrsg.) (2000): Practices and Processes in New Forms of Organizing, London/Thousand Oaks.

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

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

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

Rüegg-Stürm, J. (1998a): Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel: Skizze einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm», in: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 1, S. 3–17.

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. (1998c): 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, S. 239–262.

Rüegg-Stürm, J./Young, M. (2000): Zur Bedeutung neuer netzwerkartiger Führungs- und Organisationsformen für das Management von Dienstleistungsunternehmungen, erscheint in: Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.): Global Service Management, Tagungsband der Forschungsgespräche der Universität St. Gallen HSG vom 4./5.11.1999, St. Gallen.

Ruigrok, W./Achtenhagen, L./Wagner, M./Rüegg-Stürm, J. (2000): HILTI AG – Shared leadership and the rise of the communicating organization, in: Pettigrew, A./Fenton, E. (Hrsg.): Practices and Processes in New Forms of Organizing, London/Thousand Oaks.

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.

Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring: ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Bern.

Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.

Thom, N. (1992): Der Organisator als Innovator: Perspektiven für zukunftsorientierte Organisationsgestalter, in: Die Unternehmung, 46. Jg., Nr. 4, S. 253–266.

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

Walter-Busch, E. (1997): Nostalgie als Objekt und Motiv der neueren Organisationsforschung, in: Die Unternehmung, 51. Jg., Nr. 1, S. 3–19.

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

Whittington, R./Pettigrew, A./ Peck, S./Fenton, E. (1999): Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996, erscheint in Organization Science, Juli 1999.

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

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

Wunderer, R. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer: Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele, Neuwied, S. 22–58.

Johannes Rüegg-Stürm, Prof. Dr. oec. HSG; Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen HSG

Leona Achtenhagen, Doktorandin und Forschungsmitarbeiterin an der Forschungsstelle für Internationales Management der Universität St. Gallen HSG

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

Leona Achtenhagen, Forschungsstelle für Internationales Management, Universität St. Gallen, Bodanstrasse 6, CH-9000 St. Gallen, Switzerland, Tel. ++41 71 224 24 48, Fax ++41 71 224 24 47, E-Mail: leona.achtenhagen@unisg.ch

Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung

Torsten J. Gerpott

Forschung, empirische; Kundenbindung; Kundenclub; Kundenzufriedenheit; Marketing-Controlling; Marktorientierung; Relationship Marketing



Praxis und Wissenschaft haben in den 90er Jahren Möglichkeiten zur Intensivierung der inneren Bindung von Kunden an die Leistung(en) eines Unternehmens sowie zur Erhöhung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit von Leistungen eines Unternehmens durch dessen aktuelle Kunden, also kurz dem Konstrukt der Kundenbindung (KB), hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Der vorliegende Aufsatz analysiert 26 seit 1990 publizierte empirische KB-Studien. Es zeigt sich, dass die neuere Forschung (1) tatsächliches Wiederkauf*verhalten* als KB-Indikator nur selten erfasst hat, (2) die Existenz signifikant positiver Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheitsskalen und Wiederkaufabsichten für eine Absatzleistung nachweisen konnte und (3) sich bislang fast gar nicht mit der systematischen Evaluation definierter Managementmassnahmen, die primär auf eine KB-Erhöhung ausgerichtet sind, befasst hat.

1. Grundlagen

1.1 Zielsetzung und Struktur der Untersuchung

Das Thema «Kundenbindung» hat bei Betriebswirten in den 90er Jahren grosse Beachtung gefunden (s. einführend *Dick/Basu* 1994; *Meyer/Oevermann* 1995; *Diller* 1996; *Bergmann* 1998; *Homburg/Bruhn* 1998). Allerdings wurde bislang kaum der Versuch einer integrierenden Durchsicht der in einem grossen Spektrum unterschiedlicher Fachzeitschriften und -verlage erschienenen neueren einschlägigen Veröffentlichungen unternommen. Ziel dieses Beitrages ist es deshalb, eine Bestandsaufnahme der seit Beginn der 90er Jahre publizierten *betriebswirtschaftlich sowie quantitativ-empirisch* orientierten deutsch- und englischsprachigen Literatur zur Bindung von Kunden an ein Unternehmen und/oder dessen Leistungen[1] vorzunehmen. Der Aufsatz erweitert frühere Literaturanalysen von *Krüger* (1997, 96–104) und *Homburg et al.* (1999, 181–185), die (a) sich primär nur mit Zusammenhängen zwischen Kundenbindung und -zufriedenheit befasst haben, ohne weitere Kundenbindungsdeterminanten und Wirkungen systematischer Kundenbindungsmassnahmen von Unternehmen zu thematisieren und in denen (b) etliche neuere empirische Studien nicht berücksichtigt wurden.