

Katrin Glatzel

# **Weder Organisation noch Netzwerk**

Struktur, Strategie und Führung  
in Verbundnetzwerken

Mit einem Vorwort von Rudolf Wimmer

2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2012

Erste Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-967-7  
© 2012 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken. Zum Zusammenspiel von Struktur, Strategie und Führung“ zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke gGmbH im Bereich der Wirtschaftswissenschaft, 2012.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Vorwort

Dieses Vorwort gilt einem ganz und gar bemerkenswerten Buch. Es ist einem überaus spannenden, höchst aktuellen gesellschaftlichem Phänomen gewidmet: dem kontinuierlichen Bedeutungszuwachs von Netzwerken.

Soziale Netzwerke genießen schon seit einiger Zeit die besondere Aufmerksamkeit ganz unterschiedlicher Forschungsrichtungen. Die betriebswirtschaftlich orientierte Organisationsforschung ist zunehmend unter dem Gesichtspunkt der Transaktionskosten an der Frage interessiert, warum in wachsendem Ausmaß wirtschaftliche Koordinationsleistungen weder durch Organisationen im klassischen Sinne, d. h. durch Hierarchie noch durch den Markt alleine erbracht werden. Denn in der Zwischenzeit sind darüber hinaus ganz neue Koordinationsformen entstanden, die offensichtlich irgendwie dazwischen liegen („neither market nor hierarchy“). Ein wachsender Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung wird in sozialen Formationen jenseits der bislang dominanten Steuerungsmechanismen erbracht, für die sich inzwischen der Netzwerkbegriff eingebürgert hat. Parallel zu diesen primär transaktionskostentheoretisch geprägten Überlegungen hat sich eine vornehmlich soziologisch ausgerichtete Diskussion entfaltet, die der Vermutung nachgeht, dass in dem zur Zeit beobachteten Übergang zu einer „nächsten Gesellschaft“ Netzwerke in den unterschiedlichsten Ausprägungen an die Stelle von Organisationen als bislang dominantem Ort der Leistungserbringung treten werden. Diese an der Nahtstelle von Organisations- und Gesellschaftstheorie angesiedelten Forschungsanstrengungen münden letztlich in der theoriearchitektonischen Grundsatzfrage, ob die von Luhmann präferierte Dreiebenenkonzeption (Interaktion, Organisation, Gesellschaft) nicht durch weitere Formen sozialer Systembildung ergänzt werden muss. Der Begriff des Netzwerkes ist zurzeit zweifelsohne einer der prominentesten Kandidaten, wenn es um eine solche Ergänzung geht.

Die gesamten Theorieanstrengungen rufen zweifelsohne nach einer verstärkten empirischen Evaluierung. Deshalb ist es ein großes Verdienst der vorliegenden Arbeit, an Hand einer ganz bestimmten Ausprägung von Netzwerken, nämlich am Beispiel der sogenannten „Verbundnetzwerke“ der spezifischen Eigenlogik solcher (aus dem Zusammenschluss weitestgehend autonom bleibender Organisationen entstehender) sozialer Formationen im Detail nachzugehen. Verbundnetzwerke sind zum einen soziale Phänomene, die historisch weit zurückreichende Wurzeln aufweisen (verankert etwa in der Genossenschaftsbewegung), deren Herausbildung sich aber zum anderen auch dem sich beschleunigenden Komplexitätszuwachs

der aktuellen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung verdankt. Die Autorin stützt sich in ihrer Empirie auf zwei langzeitorientierte Fallstudien, die jeweils einem der beiden gesellschaftlichen Hintergründe entnommen sind. Sie geht bei ihren Überlegungen von der Hypothese aus, dass die Zukunftssicherung in solchen sozialen Konfigurationen von einem spezifischen Zusammenspiel „von Struktur, Strategie und Führung“ gekennzeichnet ist (Kap.1). Diesem Zusammenspiel möchte sie empirisch auf den Grund gehen und aus den dabei gewonnenen Langzeitbeobachtungen Material für eine Weiterentwicklung der Theorie sozialer Netzwerke gewinnen. Dem Thema Strategie eingebettet in die spezifischen Strukturen von Verbundnetzwerken und geprägt von dem, was Führung und Steuerung in solchen Strukturen bedeuten kann, kommt in diesem Kontext naturgemäß eine ganz zentrale Bedeutung zu. In diesem Sinne verspricht die Arbeit auch einen innovativen Beitrag zur aktuellen Strategieforschung zu liefern.

Was verbirgt sich nun hinter dem in der Literatur bislang noch wenig entfalteten Begriff des „Verbundnetzwerkes“? Schon in der von der Autorin verwendeten Bezeichnung „Organisationstyp Verbundnetzwerk“ kommt das Oszillierende dieser sozialen Formation zum Ausdruck. Es handelt sich dabei um die spezifische Verbindung selbstständig bleibender Organisationen, die zu ihrer wechselseitigen Koordination aber eigene organisationale Einrichtungen ausprägen. Je nach Perspektive kann nun das, was durch diese Zusammenschlüsse entsteht (der „Verbund“) als eine Organisation begriffen werden, die in sich andere Organisationen als ihre Subsysteme umfasst, oder als loses Netzwerk, das ganz sicher keinen organisationalen Zugriff auf die beteiligten Organisationen mobilisieren kann. Diesen Typus von Zusammenschlüssen findet man häufig im Bereich der Genossenschaften, die in sich vielfach eine charakteristische Mehrstufigkeit ausdifferenziert haben. Solche Verbände sind in der Zwischenzeit aber auch in vielen anderen Sektoren der Wirtschaft, des Wissenschaftssystems, dem Gesundheitswesen, etc. weit verbreitet. Das Entstehen solcher organisationsübergreifender Zusammenschlüsse, die letztlich immer darauf ausgerichtet sind, die Autonomie und Überlebensfähigkeit ihrer Mitglieder zu stärken und gleichzeitig die spezifische Produktivität des Miteinanders zum Klingen bringen, produziert ganz charakteristische systeminterne Widersprüchlichkeiten, deren kluge „Ausbeutung“ und nicht deren Lösung (im Sinne von Beseitigung) die besondere Leistungsfähigkeit dieser Gebilde ausmacht.

Dieser Umstand legt es nahe, das Thema Führung und Steuerung von und in Verbundnetzwerken in das Zentrum der Betrachtung zu rücken. Damit wird auf die konstituierende Paradoxie dieses spezifischen Typus

organisierter Koordination fokussiert. Auf der einen Seite prägen solche Verbände Strukturen und institutionelle Arrangements aus (z. B. eine Verbundorganisation, einen Vereinsvorstand, ein Präsidium, etc.), die unvermeidlicherweise ein Aufgabenverständnis entwickeln, aus dem heraus sie „führend“ auf die beteiligten Organisationen Einfluss nehmen, um ihrer Kernaufgabe einer koordinierten Entwicklung des Gesamtsystems überhaupt ernsthaft nachkommen zu können. Auf der anderen Seite wenden die Mitgliedsorganisationen alle Aufmerksamkeit darauf, dass durch den Verbund ihre eigene Autonomie nicht begrenzt wird. Deshalb streben sie eine Position in diesem Verbund an, aus der heraus sie die Verbundeinrichtungen zur Wahrung ihrer Partikularinteressen „führen“. Je nach Perspektive oszillieren die Asymmetrieerwartungen. Der Umgang mit dieser systematisch eingebauten Paradoxie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg dieses Organisationstyps. Zur Konzeptualisierung dieser Dilemmata und eines dafür passenden Führungsverständnisses greift die Autorin auf Theorieangebote zurück, wie sie zur Zeit von einer systemtheoretisch inspirierten Reformulierung des Führungs- und Managementbegriffs bereitgehalten werden.

Einen eigenen Abschnitt widmet die Autorin in diesem Zusammenhang einem spezifischen Aufgabenfeld von Führung, nämlich der Strategieentwicklung. Sie stützt sich dabei zum einen auf strukturationstheoretische Überlegungen, um das rekursive Wechselspiel von Strukturbildung und strategischen Positionierungsentscheidungen fassbar zu machen. Zum anderen rekurriert sie ein weiteres Mal auf das organisationstheoretische Kalkül der neueren Systemtheorie. Mit Hilfe dieses Theorierepertoires, das ja im Konzept einer systemischen Strategieentwicklung bereits ausgearbeitet ist, entfaltet die Autorin all das, was sie unter „Strategie als reflexiver Führungsaufgabe in Verbundnetzwerken“ versteht (Kap. 6). An dieser Stelle ihrer Argumentation unternimmt die Autorin dann in der Mobilisierung der von ihr genutzten Theorieressourcen zweifelsohne einen weiteren mutigen Schritt. Sie stellt vor allem ihre empirischen Bemühungen in den Kontext einer ganz aktuellen Richtung in der Strategieforschung, dem „Strategy as Practice“ Ansatz. Dahinter verbirgt sich eine radikal praxisorientierte Forschungsperspektive, die darauf ausgerichtet ist, mit Akribie all das zu beobachten, was in Organisationen rund um das Thema Strategie de facto passiert, um daraus verallgemeinerbare Bewältigungsmuster zu gewinnen. Dieser konsequent „ethnologische Blick“ in der Strategieforschung kann als wissenschaftliche Gegenbewegung zur traditionellen Dominanz präskriptiver Zugänge im strategischen Management verstanden werden. Die Autorin rekonstruiert die wesentlichen Grundannahmen dieser Forschungs-

richtung und versucht diese dann mit den Luhmann'schen Sinndimensionen zu verkoppeln. Mit dieser Kombination schafft sie die Grundlagen für die Entwicklung eines eigenen Auswertungsrasters, das sie dann an die beiden von ihr erarbeiteten Fallstudien anlegt.

Besonderen Respekt verdient die Autorin für die sorgfältige Erarbeitung und Auswertung ihrer Case Studies. Diese ermöglichen im besten Sinne des Wortes ganz wertvolle, theoriegeleitete Einsichten in die spezifische Eigendynamik des untersuchten Organisationstyps. Besonders hilfreich für das Verständnis dieses Typs ist der lange Untersuchungszeitraum der Studie, der erst den Zugang zu tieferliegenden Mustern der Selbstbalancierung im Netzwerk ermöglicht hat. Die theoretische Ausbeute der Empirie ist zweifelsohne eindrucksvoll.

Die Autorin zeigt in ihren Schlussfolgerungen, wie die Strukturen solcher Netzwerke ständig im Fluss sind, wie diese Veränderungsprozesse unter anderem dazu dienen, die Einfluss- und Machtverhältnisse in diesen Gebilden ständig aufs neue auszubalancieren und wie die Auseinandersetzungen um Fragen der Strategiefindung die kommunikativen Plattformen dafür abgeben, mit deren Hilfe diese labilen Einflussverhältnisse von Mal zu Mal zu einer lebberen Balance austariert werden. Fragen der Zukunftssicherung hängen genau an dieser „organizational capability“ solcher Verbände, die in sie selbst eingebauten Grundparadoxien mit ihrem charakteristischen Destruktionspotenzial als Weiterentwicklungsressource produktiv nutzen zu können. Die Arbeit passt wunderbar in unsere Zeit, die an vielen Stellen mit Vorliebe zwischen organisationalem Zugriff und der Freiheit des Netzwerkes oszilliert.

Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer im September 2012

# 1. Einleitung

*„Unter welchen Bedingungen entsteht Kooperation in einer Welt von Egoisten ohne zentralen Herrschaftsstab? Diese Frage hat die Menschen aus gutem Grund seit langer Zeit fasziniert. Wir wissen alle, dass Menschen keine Engel sind, und dass sie dazu neigen, in erster Linie für sich selbst und ihre eigenen Interessen zu sorgen. Wir wissen jedoch auch, dass Kooperation vorkommt und dass sie die Grundlage unserer Zivilisation bildet“ (Axelrod 2005: 3).*

## *Einführung, Relevanz der Fragestellung und forschungsleitende Hypothese*

Wir beobachten die Renaissance einer altbekannten Organisationsform. Spätestens seit Mitte des 19. Jahrhunderts, seit Begründung des Genossenschaftswesens, stellen unternehmerische Verbundnetzwerke einen festen Bestandteil unserer Unternehmenslandschaft dar (Schäfer 2009: 1). Die mittelständische Wirtschaft ist in vielen Bereichen geprägt durch das Phänomen der Vernetzung. Neben den klassischen Modellen der Einkaufs- und Absatzgenossenschaften oder der Volks- und Raiffeisenbanken, finden sich heute Verbände im Gesundheits- und Sozialbereich, in Städten und Gemeinden, aber auch in den Bereichen Forschung, Energieversorgung, Umweltschutz und im Bereich virtueller Unternehmen. Insgesamt lässt sich eine Zunahme von Kooperationen sowie die Koexistenz unterschiedlichster Kooperationsformen konstatieren<sup>1</sup>. Im Umfeld netzwerkförmiger Organisationsstrukturen lassen sich Erfolgsgeschichten finden, die auf eine über 100-jährige Tradition zurückblicken<sup>2</sup>. Gleichzeitig hat die Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes in 2006 zu einer deutlichen Steigerung von Neugründungen mit der Rechtsform eG geführt<sup>3</sup>. Dabei ist die klassische Genossenschaft bei Weitem nicht die einzige Rechtsform, in welcher

---

<sup>1</sup> Theurl (2000) unterscheidet vernetzte, virtuelle und genossenschaftliche Kooperationsformen. Das Stichwort der „Kooperation“ bildet die entscheidende Klammer, die es erlaubt, Genossenschaften mit den Vor- und Nachteilen einer 150-jährigen Tradition mit den spontanen, flexiblen und modernen Organisationen (seien sie vernetzt oder virtuell) der Gegenwart verbinden zu können.

<sup>2</sup> So zum Beispiel die deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, deren Kooperationsidee auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückgeht, aber auch die erfolgreiche deutsche Einzelhandelsgruppe Edeka wurde bereits 1898 gegründet und agiert seit jeher mit einer genossenschaftlich basierten Verbundstruktur.

<sup>3</sup> Insbesondere die Sektoren Energie, Ökologie und Gesundheitswesen verzeichnen seit 2007 ein hohes genossenschaftliches Neugründungsinteresse (Pollich 2009).

sich der Trend zur netzwerkförmigen Organisationsstruktur manifestiert. Unternehmens- und Unternehmungsnetzwerke, Cluster, Joint Ventures, strategische Allianzen sind nur einige der gängigen Bezeichnungen für die Vielfalt an Kooperationsbeziehungen im Umfeld von Organisationen. Ein zunehmender Anteil der wirtschaftlichen Wertschöpfung entsteht in Netzwerken bzw. netzwerkförmigen Organisationsstrukturen (Theurl 2005: 6). Das Netzwerk als spezifische Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie gilt heute vielfach als *die* ökonomische Struktur der Zukunft (Berghoff/Sydow 2007: 10). Wie Netzwerke allerdings ihre eigene Zukunft sichern, wie sie beispielsweise ihre Führungs- und Steuerungsfunktionen gestalten oder wie sich das Management von Netzwerkstrukturen von jenem einer Konzernstruktur unterscheidet – das ist bis dato nicht ausreichend bekannt (Sydow 2010: 422f.).

Die zunehmende Bedeutung von Netzwerken erfährt ihre Berechtigung vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen. Die weltweit beobachtbaren Dynamiken des technischen Fortschritts sowie eine rekursive Verwobenheit von Organisationen und gesellschaftlichen Funktionssystemen sind in einem engen Zusammenhang mit der stetigen Entwicklung der Kommunikations- und Verbreitungsmedien zu sehen:

*„Wenn es in der Evolution der Verbreitungsmedien durchgehende Trends gibt, die mit der Erfindung der Schrift beginnen und in den modernen elektronischen Medien ihren Abschluss finden, dann sind es (...) der Trend von hierarchischer zu heterarchischer Ordnung und der Verzicht auf räumliche Integration gesellschaftlicher Operationen“ (Luhmann 1997: 312).*

So werden mit dem verstärkten Auftreten netzwerkförmiger Strukturen wie virtuellen Unternehmen, Franchise-Systemen, regionalen Netzwerken, Just-in-Time-Verträgen, Outsourcing und anderen Formen vertikaler Entflechtung die Grenzen formaler Organisationen gegenüber ihren Umwelten vermehrt in Frage gestellt (Teubner 2001: 550). Vernetzungsprozesse führen zu einer Auflösung räumlicher wie zeitlicher Grenzen der Organisation (ebenda). Sie weisen der Hierarchie eine neue, auf den ersten Blick in ihrer Bedeutung relativierte Rolle zu, versehen die Mitgliedschaft mit einem Fragezeichen, lösen funktionale Differenzierungen auf und verändern die Produktionsprozesse wesentlich (Teubner 2001: 551). Die Steuerung dieser Organisationen, so kann man es wohl zusammenfassen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, *„auf die das Management bislang häufig nicht genügend vorbereitet ist und die (auch deshalb) in der Regel nicht bewusst genug – reflexiv – angegangen wird“* (Sydow 2010: 392).

Netzwerkförmige Organisationen, das wurde bereits angedeutet, treten in einer Vielzahl verschiedener Ausprägungen auf. Neben der grundsätzli-



chen Differenzierung von internen (intraorganisationalen) und externen (extraorganisationalen) Netzwerken ist es heute üblich, anhand einer oder mehrerer Basisunterscheidungen Typologisierungen von Netzwerken vorzunehmen (Sydow 2010: 379)<sup>4</sup>. Je nach Netzwerktyp werden so die konstitutiven Eigenschaften und Charakteristika hervorgehoben, die auf unterschiedliche Art und Weise für beispielsweise Fragen der Führung oder der Strategiearbeit relevant sind<sup>5</sup>. Aus der großen Zahl netzwerkförmiger Strukturen wird im Rahmen dieser Arbeit der Organisationstypus des Verbundnetzwerks hervorgehoben. Allein im deutschen Einzelhandel finden sich an die 350 Verbundnetzwerke, in denen eine sehr viel größere Zahl, etwa 200.000, verbundene Unternehmen organisiert ist (Schäfer 2009: 1). Nimmt man hierzu noch die statistisch nicht erhobene Zahl der Verbundnetzwerke, die sich im Finanzdienstleistungsbereich (vgl. Aulinger 2005: 29) sowie unter anderem im Verkehrsbereich finden (vgl. Hess 2002: 16), ist deutlich, dass es sich um eine relevante wirtschaftliche Größe in Deutschland handelt<sup>6</sup>. Gleichzeitig ist der Begriff des Verbundnetzwerks in der Literatur bis dato kaum verbreitet (Aulinger 2005), was darauf schließen lässt, dass die besonderen Funktionsprinzipien dieses Organisationstypus bislang nicht umfassend untersucht wurden. Doch nicht allein die Tatsache einer nennenswerten Verbreitung, die sich paart mit einer weitgehenden Unbekanntheit, macht Verbundnetzwerke zu einem spannenden Forschungsgegenstand. Im Kontext dieser Arbeit interessiert besonders die strukturelle Komplexität dieses Organisationstypus, der das traditionelle genossenschaftliche Prinzip mit vielschichtigen Beteiligungsverhältnissen kombiniert. Auf diese Weise zeichnen sich Verbundnetzwerke in aller Regel durch ein komplexes netzwerkförmiges Gefüge verschiedener Rechtsformen aus. Zu vermuten ist, dass aus den teilweise auf langjähriger Erfahrung beruhenden Erfolgsrezepten bestehender Verbundnetzwerke viel zu lernen ist für die Führung und Steuerung kooperativer bzw. netzwerkförmiger Organisationsstrukturen der Zukunft. Dabei scheint es besonders interessant zu fragen, wie langjährig erfolgreiche Verbundnetzwerke es

---

<sup>4</sup> Je nachdem, welche Kriterien zugrunde gelegt werden, lassen sich beispielsweise lokale und globale, offene und geschlossene, einfach und komplexe, geplante und emergente oder legale und illegale Netzwerke unterscheiden (Sydow 2010: 380).

<sup>5</sup> Zu den Möglichkeiten und Vorteilen der Netzwerktypologisierung vgl. Duschek/ Rometsch (2005) sowie ausführlich Kapitel 3.5.

<sup>6</sup> So belegen Siebert und Veltman anhand vorliegender Zahlen der in Verbundgruppen organisierten Einzelunternehmen, dass Kooperationssysteme heute eine der tragenden Säulen des mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaftssystems darstellen (2006: 264).

überhaupt schaffen, einen so langen Zeitraum inklusive der damit einhergehenden Veränderungen im Gesellschaftssystem zu überdauern. Das heißt, es stellt sich die Frage, wie Verbundnetzwerke ihre Zukunftsfähigkeit bewahren, wie sie es schaffen, sich immer wieder neu zukunftsfähig zu machen.

Verbundnetzwerke stellen also eine besondere Form von Unternehmensnetzwerken dar (Aulinger 2005: 33)<sup>7</sup>. Sie dienen der Absicherung und Stabilisierung dezentralen Unternehmertums, wurzeln in einem genossenschaftlich geprägten Denken und bestehen aus einer bestimmten Anzahl an selbständigen Organisationen. Zu der Kooperationsstrategie dieser Organisationen zählt der gemeinsame Betrieb eines oder mehrerer Verbundunternehmen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie Leistungen für die Verbundpartner erbringen (ebenda). Verbundnetzwerke sind darüber hinaus charakterisiert durch eine polyzentrische bzw. heterarchische Steuerung sowie die Dauerhaftigkeit des Zusammenschlusses<sup>8</sup>. Die Unternehmensgruppe Finanzdienstleistung<sup>9</sup>, aber auch die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren<sup>10</sup> sind Beispiele für diesen Organisationstypus. Sie bilden in Form von Fallstudien den Rahmen des empirischen Teils der Ausarbeitungen. Der Organisationstypus des Verbundnetzwerks impliziert, und das gilt es in der Praxis zu erforschen, im Vergleich mit anderen Organisationsformen, beispielsweise Konzernen, deutlich veränderte Formen des Managements und der Zukunftssicherung (vgl. Sydow 2010: 392). Vor diesem Hintergrund sind die strukturellen Besonderheiten von Verbundnetzwerken, die Herausforderungen der Strategiearbeit sowie ihrer Führung und Steuerung der Gegenstand dieser Arbeit.

Die tägliche Arbeit an der Zukunftsfähigkeit ist für Organisationen jeder Art Überlebensprinzip. Die Sicherung der eigenen Zukunft bildet den Dreh- und Angelpunkt aller Kommunikationen, die in Organisationen fließen, aller Entscheidungen, die dort getroffen werden und aller Aktivitäten, die ihre Mitglieder entfalten. Die Zukunftsfähigkeit einer Organisation bemisst sich nicht etwa an ihrer Fähigkeit, eine unsichere Zukunft möglichst realistisch einzuschätzen oder eine möglichst exakte Vorstellung davon zu haben, in welche Richtung sich die relevante Umwelt entwickeln wird.

---

<sup>7</sup> Zur Herleitung und Definition der Spezifika von Verbundnetzwerken siehe Aulinger (2005).

<sup>8</sup> Hierzu vgl. ausführlich Kapitel 3.6.

<sup>9</sup> Die Fallstudie der Unternehmensgruppe Finanzdienstleistung wurde auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert. Ausführlich vgl. Kapitel 8.

<sup>10</sup> Ausführlicher zur Organisation der Helmholtz-Gemeinschaft: Lieckweg (2009).

Vielmehr entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit der Organisation anhand ihrer Fähigkeit, trotz hochgradiger Unsicherheit zu entscheiden. Vor diesem Hintergrund stellt die Zukunftssicherung eine, wenn nicht gar *die* zentrale Herausforderung heutiger Organisationen dar. Es geht um nicht weniger als darum, in einer durch extreme Unsicherheit geprägten Umwelt das eigene Überleben zu sichern. Wenn man nun davon ausgeht, dass Netzwerke eine Organisationsform der Zukunft sind, dann muss man erforschen, wie diese Organisationen ihre Zukunft sichern.

Die Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken birgt besondere Herausforderungen. Das Überleben kooperativer bzw. netzwerkartiger Strukturen hängt davon ab, ob es gelingt, die verschiedenen Interessenlagen selbständig agierender Einheiten sinnstiftend miteinander zu verbinden und auf gemeinsame Ziele zu fokussieren. Der Balanceakt, den es hier zu bewältigen gilt, ist jener zwischen der Ausdifferenzierung der Entscheidungsstrukturen der Organisation in marktnahe, rechtlich selbständige, flexible Einheiten, die ihrer eigenen Logik folgen – und der gleichzeitigen Integration dieser selbständigen Einheiten in einer übergreifenden schlagkräftigen Struktur, die einer gemeinsamen Logik folgt. Die Zukunftssicherung in diesen Organisationen basiert auf der gleichzeitigen Nutzung der Vorteile der diversen Eigenlogiken (viele Ideengeber, Marktnähe, Flexibilität) sowie jener Vorzüge einer gemeinsamen Logik (Durchsetzungsstärke am Markt, Synergiepotenziale). Das führt regelmäßig zu Problemen, die daraus resultieren, dass der Koordinationsmechanismus der Hierarchie in Verbundnetzwerken nicht greift. Die in diesen Konstellationen auftretenden Machtfragen sowie die internen Reibungsverluste und das hier eingebaute Potenzial zur Selbstdestruktion sind nicht zu unterschätzen (Wimmer 2005: 3).

So findet sich auf der Ebene der Netzwerkunternehmen fast immer eine ausgeprägte Rivalitäts- und Konkurrenzsituation – bei gleichzeitiger Abhängigkeit voneinander (ebenda). Darüber hinaus kommt es zu Machtausinandersetzungen über die Frage, wo welche Entscheidungskompetenzen liegen (bei den einzelnen Netzwerkunternehmen oder beim Verbund) und wie man mit den wirtschaftlichen Vorteilen des Gesamtsystems intern umgehen will (ebenda). Ganz grundsätzlich gilt in lose gekoppelten Organisationssystemen: Eine vorherrschende Kultur des Misstrauens lässt die internen Transaktionskosten immens steigen (Wimmer 2005: 12). Wenn es allerdings gelingt, dieses eingebaute Potenzial zur Selbstdestruktion konstruktiv zu wenden und verbindliche alternative Mechanismen der Koordination zu etablieren, sind netzwerkförmige Organisationen in der Wettbewerbsauseinandersetzung schwer zu schlagen. Sie verbinden dann

die dezentrale unternehmerische Autonomie und Wendigkeit mit der Marktmacht und Schlagkraft einer übergeordneten Instanz (Wimmer 2005: 4).

Es ist eine der grundlegenden Annahmen des vorliegenden Textes, dass die Arbeit an der Strategie, verstanden als eine der zentralen Führungsdimensionen der Organisation, genau jene Selbstthematisierungsmöglichkeiten bereithält, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunftssicherung dieser Organisationen sind. Dies impliziert ein bestimmtes Verständnis davon, was im Rahmen dieser Ausarbeitung unter Strategie und Strategieentwicklung verstanden werden soll. Als „strategisch“ werden solche Themen bezeichnet, die für die Entwicklung der Organisation von signifikanter Relevanz sind (Müller-Stewens/Lechner 2001: 19). Einen Vorschlag dahingehend, was hierunter zu verstehen sein könnte, macht Nicolai, wenn er fünf Leitunterscheidungen für das Strategische vorschlägt: Strategische Entscheidungen sind langfristig (und nicht kurzfristig), sie sind folgenreich (und nicht folgenarm), sie sind funktionsübergreifend (und nicht spezifisch) und sie sind komplex (und somit nicht einfach); ferner wurzeln strategische Entscheidungen in einem kreativen unternehmerischen Kern (vgl. ausführlich Nicolai 2000: 54ff.)<sup>11</sup>. Sie erzeugen jenes Set an geschäftspolitischen Prämissen, das im operativen Geschehen die alltäglichen Entscheidungsprozesse anleitet<sup>12</sup>.

Die Strategie ist diejenige Führungsdimension im Spektrum der Managementaufgaben, welche den Blick auf die Gesamtheit der Organisation und ihre Zukunft lenkt (Glatzel/Wimmer 2009: 195). In diesem Sinne ist es die Aufgabe von Strategieentwicklung, die unternehmerischen Festlegungen der Vergangenheit für die Zukunft zu prüfen, zu reflektieren und gegebenenfalls erneut zum Gegenstand von Entscheidungen zu machen. Strategie hat immer gleichzeitig die Aufgabe, die gegebenen Verhältnisse in Frage zu stellen und einen übergreifenden Orientierungsrahmen zu bieten (Glatzel/Wimmer 2009: 197). Im Kontext einer Strategie wird die Organisation für sich selbst und für ihr Eingebettet-Sein in eine ganz bestimmte, in ständiger Veränderung begriffene Umwelt empfindlich (Baecker 2003: 176). Das Unternehmen beobachtet sich selbst als Gesamtheit und nicht, wie im operativen Geschäft üblich, einzelne seiner Aktivitäten. Dabei wird die Einheit des Systems in Abgrenzung von seiner Umwelt zum Gegenstand der Kommunikation.

---

<sup>11</sup> Hierzu vgl. ausführlich Kapitel 5.1.

<sup>12</sup> Zum Konzept der Entscheidungsprämissen vgl. Luhmann (2000: 222ff.).

Strategiearbeit in Verbundnetzwerken findet grundsätzlich parallel auf mehreren Ebenen statt: auf der Ebene der jeweiligen lokalen Einheit (im Sinne einer Entscheidungsinstanz) und auf der übergreifenden Ebene der Gesamtorganisation. In Abhängigkeit von der konkreten Ausgestaltung der Organisationsstruktur kann es durchaus weitere Entscheidungseinheiten geben, die wiederum Ebenen der Strategieentwicklung darstellen – zu denken wäre hier zum Beispiel an sogenannte „Verbundkonzerne“, die in Ergänzung zu den dezentralen Unternehmen sowie einem übergreifenden Verband über gemeinsam betriebene Tochterunternehmen verfügen oder aber an die für Genossenschaften typische Regionalebene, die immer dann eine Rolle spielt, wenn das Verbundnetzwerk über eine großflächig verteilte Zahl an Netzwerkunternehmen verfügt.

Die Zukunftsfähigkeit von Verbundnetzwerken, so lautet die forschungsleitende Hypothese dieser Arbeit, erweist sich anhand des Zusammenspiels von Struktur, Strategie und Führung. Die Begründung hierfür wird in der besonderen Verbindung zu suchen sein, die dezentrale Autonomie und gemeinsamer Verbund in diesem Organisationstypus eingehen. Verbundnetzwerke sehen sich mit einer nicht aufzulösenden Paradoxie konfrontiert. Das dauerhafte Oszillieren zwischen den widersprüchlichen Anforderungen, die Hierarchie und Demokratie an eine übergreifende Koordination stellen, so die Vermutung, ist in Verbundnetzwerken Überlebensprinzip. Denn die Auflösung dieser Uneindeutigkeit in die eine (Netzwerk) oder andere Richtung (Konzern) würde das Ende des Verbundnetzwerks und seiner Erfolgspotenziale bedeuten.

Es ist eine weitere wichtige Annahme dieser Arbeit, dass Verbundnetzwerke im Zuge der Strategieentwicklung ihre Führungsdilemmata bearbeiten, die aus dem Nichtvorhandensein einer klassischen Hierarchie im Sinne einer mit Weisungsbefugnis versehenen Über-Unter-Ordnung resultieren. Aus der Vermutung heraus, dass die Strategiearbeit in Verbundnetzwerken einerseits mit besonderen Herausforderungen konfrontiert ist, die sich auf die spezifischen strukturellen Gegebenheiten zurückführen lassen, und andererseits besondere Funktionen zu erfüllen hat, stellt sich diese Arbeit im Kern vier Fragen, die sowohl theoretisch als auch praktisch bearbeitet werden:

1. Durch welche strukturellen Charakteristika zeichnet sich der Organisationstypus Verbundnetzwerk aus?
2. Über welche Koordinationsmechanismen der Führung und Steuerung verfügen Verbundnetzwerke?
3. Was sind die spezifischen Bedingungen der Strategiearbeit in Verbundnetzwerken? Und:

4. Was lässt sich hieraus für die Zukunftssicherung von Verbundnetzwerken lernen?

### *Aufbau der Arbeit*

Vor dem geschilderten Hintergrund und der zu bearbeitenden Fragestellung entfaltet sich der Bogen dieser Arbeit. Die Beobachtung einer zunehmend polykontexturalen und heterarchischen Verfasstheit der Gesellschaft (Schimank 2001: 32) verleitet zu der Vermutung, dass die Zeiten eindeutiger Organisationsprinzipien und Strukturen endgültig vorbei sind (Bommes/Tacke 2007: 18). Das einleitende Kapitel 2 versucht, die steigende Bedeutung netzwerkförmiger Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen zu klären. Im Rahmen des Kapitels wird zu fragen sein, was der besondere Beitrag ist, den diese Strukturen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen leisten. Dazu wird nicht nur darauf einzugehen sein, wie sich die gesellschaftlichen Trends darstellen und welche Bedeutung sie für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen haben, sondern auch darauf, wodurch sich Organisationen auszeichnen, wie sie sich strukturieren, wie sie ihre Zukunft sichern und was die aktuellen Herausforderungen von Organisationen in der Gesellschaft sind. Im Übergang zum folgenden Kapitel wird die Frage aufgeworfen, welchen Beitrag netzwerkförmige Organisationsstrukturen zur Zukunftssicherung von Organisationen leisten.

Der Gegenstand des 3. Kapitels ist es, einen Begriff von Verbundnetzwerken als netzwerkförmigem Organisationstypus zu etablieren. Hierfür wird auf die umfangreiche Literatur zurückgegriffen, die zum Thema Unternehmensnetzwerke vorliegt. Im Verlauf des Kapitels wird zunächst eine Begriffsbestimmung von Unternehmensnetzwerken vorgenommen, um anschließend auf den hybriden Charakter dieser Organisationsform einzugehen, gefolgt von einem Blick auf ausgewählte Funktionsprinzipien von Unternehmensnetzwerken. Ausgehend von einer Typologisierung sogenannter „externer“ Unternehmensnetzwerke werden die wesentlichen Merkmale von Verbundnetzwerken sowie deren historische Verankerung im Genossenschaftswesen herausgearbeitet. Das Kapitel schließt mit ersten Ideen zu Stärken und Schwächen des Organisationstypus Verbundnetzwerk.

Vor dem Hintergrund der ‚Paradoxie der Organisation von Verbundnetzwerken‘ fragt das 4. Kapitel danach, was ein angemessener Führungsbegriff für diesen Organisationstypus ist und welche Mechanismen der Koordination in Verbundnetzwerken zum Tragen kommen. Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst ein Führungsbegriff für den Rahmen die-

ser Arbeit formuliert, um dann auf das Verhältnis von Führung und Steuerung zu sprechen zu kommen. Anschließend beschäftigt sich das Kapitel mit den verschiedenen strukturellen wie sozialen Mechanismen der Koordination, die Verbundnetzwerke im Zuge der Selbstbindung einsetzen, um abschließend zu klären, welche Rolle die Strategie, als eine unter mehreren relevanten Führungsdimensionen der Organisation, im Rahmen der Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken spielt.

Das 5. Kapitel richtet den Blick auf die Strategie als Führungsaufgabe. Den Einstieg bildet die Auseinandersetzung mit der Frage danach, was Strategie ist. Aus der großen Bandbreite an in der Literatur vorliegenden Vorschlägen zur Definition von Unternehmens- und Organisationsstrategie werden diejenigen Charakteristika herausgearbeitet, die dazu geeignet erscheinen, das ‚Wesen des Strategischen‘ erkennen zu lassen. Im weiteren Verlauf entwickelt das Kapitel ein erstes Verständnis von der Strategie als reflexiver Führungsaufgabe. Es wird zu zeigen sein, dass hiermit eine Reflexion derjenigen herrschenden Entscheidungsstrukturen gemeint ist, deren Referenz die Zukunft der Organisation ist. Im Anschluss daran werden verschiedene Perspektiven auf die Strategiearbeit in Verbundnetzwerken eröffnet, im Rahmen derer Fragen der kollektiven Strategieentwicklung in Netzwerken ebenso diskutiert werden wie die Konzeption von der Strategie als politischem Prozess sowie strategische Diskurse.

Mit dem 6. Kapitel wird ein Perspektivwechsel hin zur Praxis der Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken im Sinne des Zusammenspiels von Struktur, Strategie und Führung vollzogen. Dabei ermöglicht das zugrunde liegende Konzept der Reflexivität ein Verständnis der Strategie als untrennbar mit den organisationalen Strukturen verwobenem Prozess. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Grundlagen für ein Auswertungsraster gelegt, welches in der Analyse der Fallstudien zum Einsatz kommen wird. Während die Systemtheorie den Blick durch die gesamte Arbeit leitet, wird an dieser Stelle gezielt der Strategy as Practice Ansatz zur Ergänzung der systemtheoretischen Perspektive herangezogen. Er stellt ein praxisorientiertes Forschungsprogramm dar, welches im akademischen Umfeld derzeit eine breite Beachtung erfährt (vgl. Golsorkhi et al. 2010). Die Ausarbeitungen des 6. Kapitels haben das Ziel, den Blick für die Praxis der Strategiearbeit in Verbundnetzwerken zu schärfen und diejenigen Beobachtungsdimensionen zu etablieren, die in der Auswertung der Fallstudien zur Anwendung kommen sollen.

Gegenstand des 7. Kapitels ist die Beschreibung und Begründung der empirischen Vorgehensweise. Dies umfasst eine Darstellung der Fallstudienmethodik als Prozess, die Begründung der Fallauswahl, eine Beschrei-

bung der Datenerhebung und Auswertung sowie die Entwicklung eines Analyserasters zur Auswertung der Fallstudien. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenschau der wichtigsten Perspektiven für die Empirie, die im bisherigen Verlauf der Arbeit entwickelt wurden.

Die ausführliche Vorstellung der beiden Fallstudien und Gesprächspartner sowie die Auswertung, Diskussion und Analyse der empirischen Ergebnisse ist Inhalt des 8. Kapitels. Dabei ist die Analyse der erhobenen Fallstudien geleitet durch die Annahme, dass Organisationen im Allgemeinen und Verbundnetzwerke im Besonderen ihre Auseinandersetzung mit der Ungewissheit der Zukunft immer im Zusammenspiel der drei Sinndimensionen (zeitlich, sachlich, sozial) nach Luhmann realisiert – dies gilt für Fragen der Struktur, der Strategie und der Führung gleichermaßen. Die systemtheoretisch informierte Unterfütterung des Strategy as Practice Ansatzes dient als Analyse- und Auswertungsinstrumentarium für die Fallstudien.

Das abschließende 9. Kapitel zieht ein Resümee zur Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken. Ausgehend von einigen vertiefenden Überlegungen zu den Bedingungen der Zukunftsfähigkeit von Organisationen wird zusammenfassend erläutert, wie im Rahmen dieser Arbeit Fragen der Zukunftssicherung theoretisch erklärbar und praktisch anwendbar gemacht werden. Das Ziel des Kapitels ist es, die Eckpfeiler der Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken zu benennen. Dies geschieht nicht ohne die Vermutung, dass die Bedingungen der Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung auch für andere gegenwärtig beobachtbare netzwerkförmige Organisationsstrukturen relevant sein werden. Allerdings sollte man eines nicht aus den Augen verlieren: Die Zukunftsfähigkeit von Organisationen kann man erst dann beurteilen, wenn die jeweilige Organisation sich in ihrer Zukunft bewiesen hat.