

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Katrin Wulf

Vernetzung in global agierenden Organisationen

Die Gruppe als Kristallisationspunkt

2015

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

Carl-Auer im Internet: 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 2015

Erste Auflage, 2015
ISBN 978-3-89670-996-7
© 2015 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.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Inauguraldissertation „Zusammenarbeit in global agierenden Organisationen. Die Gruppe als Kristallisationspunkt“ zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke im Bereich der Wirtschaftswissenschaft, 2015.

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.

1 Einleitung

1.1 EINFÜHRUNG UND FORSCHUNGSLEITENDE HYPOTHESEN

Die Bundeszentrale für politische Bildung vermeldet in den Jahren von 1990 bis 2008 einen Anstieg global agierender Unternehmen von 35.000 auf 82.000. Gleichzeitig erhöht sich die Anzahl der Tochterunternehmen von 150.000 Unternehmen (1990) auf mehr als 800.000 (2008) (BPB, 2010).¹ Die United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD) schätzt, dass rund ein Drittel der weltweiten Waren- und Dienstleistungsexporte auf die Tochterunternehmen entfällt (UNCTAD, 2009). Damit stellt Globalisierung die Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Für das Management eines global agierenden Unternehmens sind nicht nur die hohe Komplexität des internationalen Umfeldes und die sehr unterschiedlichen Dynamiken auf den einzelnen Märkten neuartige, herausfordernde Aufgaben, sondern insbesondere auch die Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Sowohl die Kunden als auch die Konkurrenten sind zunehmend weltweit tätig. Damit verändern sich die Spielregeln des Marktes. Angebote ein und desselben Unternehmens, von unterschiedlichen Niederlassungen auf der ganzen Welt abgegeben, werden plötzlich von Kunden verglichen, Konkurrenten werden zu Kooperationspartnern bei der Erschließung neuer Märkte, Mitarbeiter werden weltweit ausgetauscht, um den Wissenstransfer zu gewährleisten. Für die Unternehmen bietet dieser weltweite Markt Chancen. So können die Angebote der einzelnen Unternehmensbereiche neu kombiniert oder die Erfahrungen aus einem Land fruchtbar für Angebote in einem anderen gemacht werden. Um diese Chancen zu nutzen – so die Hypothese dieser Arbeit –, braucht es eine spezielle Form der Zusammenarbeit in Unternehmen, die das Wissen der unterschiedlichen Bereiche erfolgreich zusammenbringt und neu kombiniert. Doch auch die Risiken sind nicht zu unterschätzen.

Vor dem Hintergrund eines zunehmend unkalkulierbaren Marktumfeldes (Nagel, 2013, S. 98) bedeutet dies für die künftige Ausrichtung eines global agierenden Unternehmens, dass es sich sowohl intensiv mit den unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen lokalen Märkte, als auch mit denen des Weltmarktes auseinandersetzen muss. Ohne die übergreifende Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmenseinheiten ist dies nicht zu

¹ In den letzten dreißig Jahren hat sich die Anzahl der Beschäftigten von weltweit tätigen Unternehmen auf 80 Millionen vervierfacht, was einem Anteil von rund 4 Prozent der Beschäftigten weltweit entspricht.

bewältigen. Dies gilt umso mehr, wenn es um die Frage der zukünftigen Möglichkeiten des Unternehmens geht. Die Entscheider stehen dabei vor dem Dilemma, dass sie heute nicht wissen, was die Zukunft bringen wird, diese aber von ihren heutigen Entscheidungen abhängt und damit bereits heute gestaltet wird. Zukünftig wird nur das möglich sein, was heute vorbereitet und arrangiert wird. Dennoch lässt sich nicht kontrollieren, was die Zukunft mit sich bringt, sodass die Unsicherheit und Unbestimmtheit bleiben. Die jeweilige Konditionierung des Unternehmens entscheidet, wie es mit Unvorhersehbarem umgehen kann. Der Intransparenz und der Unvorhersehbarkeit kann sich das Unternehmen nur erwehren, indem es seiner Umwelt Informationen abgewinnt und reflektiert, um daraus zu lernen. So erarbeitet sich das Unternehmen ein latentes Potenzial, das immer wichtiger wird, je unprognostizierbarer die Zukunft erscheint. „Die Zukunft berücksichtigt die Gegenwart und die Prognosen der Gegenwart, aber auf ihre Weise, die weder antizipiert noch kontrolliert werden kann“ (Exposito, 2011). Das macht auch die Ohnmacht der Entscheider aus, für die in dem Moment, in dem sie Möglichkeiten für die Zukunft aufbauen, selbige schon wieder unvorhersehbar wird. Gerade weil sich diese Paradoxie nicht auflösen lässt, ist es die Aufgabe des Managements, „einen klugen Umgang mit dieser konstitutiven Paradoxie zu finden“ (Nagel, 2013, S. 98).

Im internationalen Umfeld, in dem erst wenige Erfahrungen in Theorie und Praxis mit transnationalen Organisationsstrukturen bestehen (zu den nationalen Organisationslogiken vgl. Schumacher, Nagel & Groth, 2006), ist das Hinterfragen der eigenen Organisations- und Kommunikationsstrukturen umso wichtiger. Die Internationalisierung der Organisationen, so die Hypothese, hat unmittelbare Auswirkungen auf die Art und Weise, wie sie ihre Zukunftsausrichtung organisieren. In der Auseinandersetzung mit der Zukunft geht es immer auch um die Strategie der Organisation, unabhängig davon, mit welchem Themenfeld sie sich gerade befasst: sei es, eine angemessene Strategie für das Stammhaus zu finden, lokale Strategien für einzelne Niederlassungen zu erarbeiten oder aber die zukünftige Ausrichtung von Unternehmensfunktionen wie die der Logistik, des Einkaufs oder des Vertriebs. Um weltweit dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es Ideen und vor allem Strategien, wie sich die Organisation weiter entwickeln kann, um Innovationen, sowohl im Produkt- und Dienstleistungsbereich als auch im Management, voranzubringen (Hamel, 2007). Strategiearbeit ist damit eine zentrale Führungsaufgabe zur Zukunftssicherung der Organisation (Glatzel & Wimmer, 2009), die vor allem über die Selbstthematization der Organisation bearbeitet wird. Dabei geht es um die Fragen, die für ihre Zukunftssicherung von signifikanter Relevanz sind (Müller-Stewens & Lechner, 2001, S. 19). Strategische Entscheidungen erhalten

dabei nach Nicolai (Nicolai, 2000, S. 54 ff.) ihre Relevanz durch folgende Aspekte: dass sie auf Langfristigkeit ausgelegt sind, für die Organisation folgenreich sind, sich funktionsübergreifend verstehen und in ihrem Ausmaß komplex sind. Um diese Kriterien zu erfüllen, brauchen strategische Entscheidungen einen kreativen und unternehmerischen Kern. Im Internationalisierungsprozess gilt dies umso mehr, da die Organisation gezwungen ist, sich von ihren Festlegungen der Vergangenheit zu lösen und sich in einem kreativen Akt entsprechend der notwendigen Anforderungen des globalen Marktes neu zu erfinden. Strukturen, Produkte und Geschäftspolitik, aber auch Routinen und Prozesse gilt es dabei zu überprüfen und zu relativieren (Glatzel & Wimmer, 2009, S. 195). Dabei ist die globalisierte Organisation darauf angewiesen, das Wissen über Märkte, Produktentwicklungen und gesellschaftliche Trends aus allen Organisationsbereichen zusammen zu holen. Denn die Fähigkeit, diese Wissensprozesse zu gestalten, wird einen Großteil ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit ausmachen. Wissen entsteht in transnationalen Organisationen nicht mehr in Spezialabteilungen im Stammhaus oder in abgeschotteten Entwicklungsabteilungen, sondern an vielen Stellen in der Organisation. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die Einführung des Computers und die darauf basierenden Möglichkeiten der Kommunikation. Im Internationalisierungsprozess wirken sich die neuen Kommunikationsmöglichkeiten zunächst einmal positiv aus. Räumliche Grenzen sind dank Internet und Mobiltelefonen kaum noch wahrnehmbar und Kommunikation ist fast überall in Echtzeit möglich: E-Mails erreichen den Empfänger innerhalb weniger Augenblicke, Videokonferenzen erlauben einen visuellen Eindruck von räumlich Abwesenden und computergesteuerte Prozesse sind aufgrund laufender Synchronisierung in einer Organisation weltweit auf dem gleichen Stand. Die Schwierigkeiten, die es mit vielen Programmen noch gibt und die Gewöhnung an das etwas andere Arbeiten in Videokonferenzen sind dabei momentane Hindernisse, die sich aber, wenn man an die schnelle Entwicklung und Verbreitung der Smartphones denkt², mit der Zeit lösen lassen werden (Wulf, 2011, S. 171).

Viel gravierender für alle Organisationen wirkt sich die zweite Seite der computergestützten Kommunikation auf Organisationen aus: Der Computer als Verbreitungsmedium erhöht die Möglichkeiten der Kommunikation um ein Vielfaches. Die Vernetzungsmöglichkeiten des Internets sorgen nicht nur dafür, dass Informationen weltweit und ohne größere Zeitverzögerungen abgerufen werden können, sondern auch dafür, dass damit überall neues Wissen geschaffen werden kann. Wer auf dem Weltmarkt agiert, muss damit rechnen, dass die eigenen Kunden das auch tun und dass sie bestens informiert sind, welche Niederlassung der eigenen Organisation mit

² Als erstes sogenanntes Smartphone kam das iPhone 2007 auf dem Markt.

welchen Produkten und Dienstleistungen zu welchen Preisen auf den unterschiedlichen Märkten unterwegs ist. Nicht wenigen global agierenden Unternehmen passierte es schon, dass die eigenen Töchter sich gegenseitig preislich bei Angeboten unterboten. Spürbar werden diese Auswirkungen vor allem in Form einer erhöhten Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen der Umwelt der Organisation: Welche Kundenwünsche werden morgen noch aktuell sein? Mit welchen Produkten wird die Konkurrenz auf dem Markt sein? Wie soll mit den immer kürzer werdenden Produktzyklen umgegangen werden? Wie kann man ein Alleinstellungsmerkmal erreichen und auch zukünftig halten? Wenn Wissen überall verfügbar ist, dann sind auch Innovationen nicht mehr allein Aufgabe der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Organisationen. Das wiederum erhöht den Druck auf die Organisationen, sich schneller zu wandeln und neue Ideen und Produkte zu entwickeln. Nur wenn eine Organisation heute schon ausprobiert, was morgen vielleicht erfolgreich sein wird, hat sie eine Chance auf den Märkten von morgen, ohne jedoch sicher zu wissen, ob die Entwürfe der Zukunft von heute auf den Märkten von morgen auch erfolgreich sein werden.

Um den dafür notwendigen Wissensprozess zu erreichen, empfehlen Bartlett und Ghoshal die Etablierung integrierter Netzwerke innerhalb der Organisation, bei denen die unterschiedlichen Einheiten über die Gesamtorganisation hinweg miteinander vernetzt werden (Bartlett & Ghoshal, 2002). Die Idee dahinter ist, dass diese Netzwerke besser dafür aufgestellt sind, auf die steigenden und komplexeren Anforderungen ihrer Umwelt zu reagieren als eine im Stammhaus angesiedelte Abteilung. Über die interne Vernetzung der Organisation ist es möglich, das Wissen aller zusammen zu bringen und überall im Netzwerk Innovationen entstehen zu lassen. Dazu, so die Hypothese dieser Arbeit, braucht es Strukturen, die die Zusammenarbeit und Kooperation der Organisation über formale Grenzen hinweg unterstützen. In traditionellen Organisationsstrukturen bestehen typischerweise zwischen den einzelnen Einheiten einer Organisation entweder klare Abhängigkeiten oder sehr unabhängige föderale Strukturen, wie zum Beispiel im Falle von unabhängigen ausländischen Tochtergesellschaften. Jedoch ist dieses einfache Organisationsdesign in Anbetracht einer globalisierten Weltwirtschaft und der weltweiten Vernetzung von Kunden, Mitbewerbern und Mitarbeitern zunehmend inadäquat. In der Organisation der Zukunft – so eine weitere Hypothese dieser Arbeit – wird das Arbeiten in wechselnden Formen mit immer wieder anderen Personen und in immer wieder neuen Konstellationen vorherrschend sein. Diese wechselnden Konstellationen setzen die Bildung von internen Netzwerken voraus, um die jeweils richtigen Personen zu einem Projekt hinzuziehen zu können. Sie verändern da-

mit die Organisation selbst in eine Form von Netzwerk. Doch nur, wenn es einer Organisation gelingt, gemeinschaftlich Informationen auszutauschen, gemeinsame Problemlösungsverfahren zu verankern und den Ressourcenaustausch kooperativ zu ermöglichen, wird sie es schaffen, interne Netzwerke zu bilden und diese erfolgreich als Organisationsstruktur zu verankern, um so das Nicht-Organisierbare zu organisieren (Weick, 1985). Dies alles stellt hohe Ansprüche an die Führung dar, denn Netzwerke lassen sich weder einfach bilden noch einfach dazu bringen, gemeinsam zu handeln. Wenn Wissen und Austausch in Netzwerken erfolgt und nicht länger im Wesentlichen entlang der Hierarchien der Organisation, müssen Organisationen Führung anders als bisher gestalten. Die Herausforderung für die Führung der Organisation besteht darin, „für die Subsysteme einen Rahmen zu schaffen, der ihnen ein erfolgreiches und kreatives Agieren ermöglicht“ (Nagel, 2013, S. 106).

Wenn der Wissensaustausch in der Organisation verstärkt über Netzwerke verlaufen soll, stellt sich die Frage, wie diese ihre Ressourcen und die Motive zum eigenen Beitrag organisieren. „Denn das ist der 'Kitt', der das Eigenverhalten des Netzwerks jenseits seiner Neigung zum Chaos aufgrund der Möglichkeit des Umkippens komplementärer in substitutive und substitutiver in kompetitive Beziehungen bedingt“ (Baecker, 1998, S. 30). Die klassische Hierarchie ist in Organisationen auch deshalb so erfolgreich, weil sie eine Erwartungssicherheit schafft, die in Netzwerken erst aufgebaut und erprobt werden muss: Auf welche Informationen kann man sich verlassen und auf welche nicht? Wem kann man Vertrauen schenken? Auf welche Informationen kann man zugreifen? Wie ist die Motivlage der Akteure? Wie groß ist die Risikobereitschaft? Welche Relevanz misst man Gerüchten bei? Beim Aufbau des Netzwerkes stellen sich ebenfalls entsprechende Fragen an das Design: Auf welche Kontakte ist hier Wert zu legen? Wie entstehen diese? Wie werden sie überwacht? Für das richtige Netzwerk gibt es kein Design, sondern vor allem ist ein Gespür dafür entscheidend, welche Dynamiken darin gerade entstehen und welche Risiken und Chancen in ihnen liegen (Baecker, 1998).

Netzwerke bilden sich nicht einfach von selbst und tauschen notwendige Informationen aus oder entwickeln gemeinsame Problemlösungsverfahren. Wenn die Organisation Netzwerke bewusst gestalten möchte, muss sie Wege finden, die Erwartungssicherheit und das notwendige Vertrauen im Netzwerk aufzubauen. Das gelingt ihr dann besonders gut, wenn sie, so die Hypothese dieser Arbeit, im Kern des Netzwerkes eine Gruppe fördert, über die die Teilnehmer Vertrauen aufbauen können, die gemeinsamen Spielregeln aushandeln und die Bindungen untereinander stärken. Für den Entstehungsprozess dieser Gruppe ist es relevant, dass die Netzwerke nicht

nur rein virtuell entstehen und kooperieren. Netzwerktreffen bieten die Möglichkeit, die Virtualität zumindest zeitweise zu durchbrechen und in den gemeinsamen Beziehungsaufbau miteinander zu treten. Gelingt es, Vertrauen aufzubauen und einen gemeinsamen Existenzgrund zu finden, kann sich daraus ein Netzwerk herauskristallisieren, das, über die Funktionsgrenzen der Organisation hinweg, gemeinsame Fragestellungen bearbeitet und Problemlösungen entwickelt.

1.2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND – HYPOTHESEN UND FRAGESTELLUNGEN

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist die bewusste Gestaltung von Netzwerken durch die Organisation mit dem Ziel, dass die internationalen Mitarbeiter sich untereinander austauschen und zusammenarbeiten, um Lösungen für die drängenden Fragestellungen der Organisation zu finden. Die Hypothese ist, dass sich die Bildung von Netzwerken durch die Organisation beeinflussen lässt, indem sie für eine entsprechende Rahmung sorgt. In diesem geschützten Rahmen ist es dann möglich, dass sich eine Gruppe aus dem Netzwerk herauskristallisiert. Die besondere Leistungsfähigkeit von Gruppen (Wimmer, 1998) ermöglicht es, dass Problemstellungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontexte miteinander in Beziehung gesetzt und reflektiert werden, sodass neue Lösungsansätze entwickelt werden können. Die spannende Fragestellung ist deswegen, welche Rahmenbedingungen dazu geeignet sind und dann gesetzt werden müssen, um überhaupt die Bildung einer Gruppe zu bewirken.

Gelingt die Gruppenbildung, kristallisiert sich im nächsten Schritt ein Netzwerk heraus – so die weitere Hypothese –, dessen Bindungen so gefestigt sind, dass der gemeinschaftliche Informationsaustausch erfolgreich gelingt, gemeinsame Problemlösungsverfahren verankert werden und die Kooperation untereinander – im Sinne der Gesamtorganisation – verbessert wird. Der monetäre Aufwand internationaler Treffen, um dieses Ziel zu erreichen, wäre hoch und so stellt sich die Frage, ob dieser Mehrwert tatsächlich erreicht werden kann.

Gruppen und Netzwerke haben eine andere Dynamik als Organisationen und funktionieren nach anderen Spielregeln. Für das Management der Organisation schließt sich hier die Frage nach der Steuerbarkeit von Gruppen und Netzwerken an. Lässt sich die Vernetzung der Teilnehmer oder der Informationsfluss im Sinne der Organisation steuern? Welches Verständnis von Führung wird hier benötigt?

Innerhalb internationaler Organisationen gibt es Abgrenzungen. Über diese hinweg zu arbeiten, bedeutet, dass sich in Netzwerken sowohl mit unterschiedlichen Marktbedingungen als auch mit kulturellen Unterschie-

den befasst wird. Dies wirft hoch relevante Fragen auf: Welche Kompetenzen müssten im Netzwerk entwickelt werden, damit der Umgang mit diesen enormen Unterschieden gelingt? Welches Potenzial und welche Kraft hätten solche Netzwerke hier zur positiven Veränderung in der Organisation? Wie könnten solche Netzwerke dazu beitragen, dass die Organisation auf die zukünftigen Anforderungen gut vorbereitet ist.

Letztlich geht es in dieser Arbeit also um die Zukunftsfähigkeit der Organisation vor dem Hintergrund eines globalen Marktes und eines sich verändernden Umfeldes.

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Zur Beantwortung dieser Fragen spannt die Arbeit einen Bogen vom allgemeinen Kontext, in dem sich global agierende Organisationen heute bewegen, über das Thema der innerorganisationalen Vernetzung und lateralen Zusammenarbeit, zu Netzwerken als Bestandteil organisationaler Reflexionsprozesse bis hin zum Thema Führung in diesen Netzwerken.

Das Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Entstehung und Bedeutung global agierender Organisationen vor dem Hintergrund einer zunehmend polykontextualen Gesellschaft. Die Auflösung der räumlichen Grenzen im Wirtschaftssystem setzt die Organisationen unter Druck, sich zunehmend zu globalisieren. Je weiter sich eine Organisation jedoch auf den Weltmarkt begibt, umso komplexer werden die von ihr zu lösenden Probleme. Es werden die Auswirkungen auf den Internationalisierungsprozess erörtert. Gleichzeitig beschleunigt die Einführung des Computers die Veränderung der Gesellschaft und die Möglichkeiten der Kommunikation. In dieser zunehmend polykontextualen Weltgesellschaft verändert sich auch die Logik der Organisation, die darauf angewiesen ist, die Komplexität der Gesellschaft in sich angemessen abzubilden und zu reflektieren. Im Rahmen dieses Kapitels wird der äußere Rahmen aufgezeigt, in dem global agierende Organisationen sich bewegen, und welchen Herausforderungen sie sich gegenüber sehen.

Kapitel 3 befasst sich mit dem Thema der innerorganisationalen Vernetzung und der lateralen Zusammenarbeit. Hierarchische Strukturen sind für die heutigen Anforderungen an Organisationen nicht mehr ausreichend, um die Komplexität der Umwelt angemessen auch in den internen Strukturen der Organisation abzubilden. Insbesondere an den Schnittstellen der Organisation zwischen den einzelnen Einheiten braucht es neue Formen des Organisationsdesigns. Die bewusste Vernetzung der Mitarbeiter ist hier eine Möglichkeit, um Informationen in der Organisation zu verbreiten. In diesem Kapitel wird das Netzwerkverständnis dieser Arbeit entwickelt und Formen von Netzwerken und Netzwerktreffen dargestellt.

Kapitel 4 beleuchtet, wie Netzwerke als Bestandteil organisationaler Reflexionsprozesse einen Mehrwert für die Organisation bieten können und was Netzwerke zum Lernprozess beitragen können. In bereichs- und länderübergreifenden Netzwerken ist der Umgang mit Diversität ein besonderes Lernfeld, auf das in diesem Kapitel näher eingegangen wird.

Kapitel 5: All diese Themen sind nur möglich mit einem Führungsverständnis, das Netzwerke und gemeinsame Reflexionsprozesse unterstützt. Dazu wird in diesem Kapitel erarbeitet, was die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Führung in den unterschiedlichen Kontexten sind, je nachdem, ob wir es mit Führung in der Organisation, in einer Gruppe oder in einem Netzwerk zu tun haben. Dabei wird auch auf die Frage eingegangen, wie Netzwerke und die Gruppe von der Organisation gesteuert werden können.

Kapitel 6 befasst sich mit den Formen von Netzwerken und Netzwerktreffen in Organisationen. Dabei wird auch die Architektur von Netzwerktreffen beleuchtet.

Das Kapitel 7 beschreibt die empirische Herangehensweise, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Das Vorgehen in der empirischen Fallstudie wird begründet und der Prozess der Datenaufnahme und -auswertung beschrieben. Daran anschließend wird die Organisation und ihre Herausforderungen auf dem Weltmarkt vorgestellt, um dann in zwei Fallstudien aus der Organisation zu beleuchten, warum sich in einem Fall ein stabiles Netzwerk entwickeln konnte, während im anderen Fall das Netzwerk keine koordinierende Leistung mehr erbringen kann.

Kapitel 8 schließt die Arbeit mit einem Resümee zu genannten Fragestellungen ab und fasst zusammen, welchen Beitrag Gruppen als Kristallisationspunkt im innerorganisationalen Netzwerk für die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation leisten können.

1.4 DIE THEORETISCHE EINORDNUNG DER ARBEIT

Die grundlegende theoretische Verortung dieser Arbeit liegt in der Systemtheorie. Allerdings verfügt die Systemtheorie über keinen eindeutigen Netzwerkbegriff. So hat Luhmann selbst den Netzwerkbegriff nur selten benutzt und in den Fällen, in denen er ihn benutzte, bleibt das Verhältnis von System und Netzwerk letztlich ungeklärt (wie in Organisation und Entscheidung Luhmann, 2000). Den Grund dafür sieht Fuhse (Fuhse, 2011) darin, dass die Systemtheorie von sozialen Systemen als geschlossenen Einheiten ausgeht, wohingegen sich Netzwerke gerade durch unabgegrenzte Strukturen auszeichnen. Diese lassen sich von daher nur schwer in die systemtheoretischen Begrifflichkeiten einordnen. Anders als Systeme sind soziale Netzwerke von ihrer Grundstruktur nicht auf Grenzen, sondern auf

Verbindungen ausgerichtet. „Während Systeme sich durch eine eigene Operationsweise von einer Umwelt abgrenzen, zeichnen sich Netzwerke gerade durch Unabgeschlossenheit aus“ (Holzer, 2006, S. 97). Während bei Netzwerken Akteure als Knotenpunkte eine zentrale Rolle spielen, sichern sich Interaktionen, Organisationen und Funktionssysteme geradezu „gegen die Individualität und Eigensinnigkeit der an ihnen beteiligten Personen ab“ (Fuhse, 2011, S. 303).

Da Netzwerke eine zentrale Rolle in dieser Arbeit spielen, greife ich zur besseren Beschreibung der Phänomene von Netzwerken auch auf die Netzwerktheorie nach White zurück. Vergleicht man die Systemtheorie mit der Netzwerktheorie, so zeigen sich bestimmte Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. So konzentriert sich die Systemtheorie auf „Probleme der Differenz und Reproduktion“ (Baecker, 2009), wohingegen sich die Netzwerktheorie mit Problemen von „identity and control“ (White, Identity & Control, 2008) befasst. Systemtheorie und Netzwerktheorie bilden eine Schnittmenge in ihrem Blick auf Strukturen. Für Luhmann ermöglichen Strukturen die Anschlussfähigkeit der autopoietischen Reproduktion des Systems (Luhmann, 1984, S. 62). Sie limitieren den Bereich möglicher Änderungen und schaffen damit Erwartungssicherheit, da die Änderungen im Bereich des Erwartbaren liegen. Durch die Erwartung von Erwartungen können sie Situationen mit doppelter Kontingenz ordnen und sich Erwartungsstrukturen herausbilden. Vergleichbar sieht es auch White, für ihn entsteht durch „control“ (das sind Steuerungs-, Überwachungs- und Kontrollbemühungen), die ihrerseits „control“ auslösen, eine Antwort auf die endlose stochastische Kontingenz. Die dadurch entwickelten Strukturen bieten den durch die „control“ Bemühungen kondensierenden Identitäten eine Verankerung, in Form von Sicherheit in Bezug auf die weiteren „control“ Bemühungen anderer Identitäten und schaffen somit Erwartungssicherheit. Anders als bei Luhmann, bei dem Strukturen immer nur Strukturen eines Systems sein können, bleiben bei White Strukturen auch dann bestehen, wenn sich zum Beispiel die Interaktion längst verlagert hat und das Interaktionssystem damit nicht mehr besteht.

Die Entwicklung der Systemtheorie und das Aufkommen von Computern in der Gesellschaft zeigen nach Baecker (Baecker, 2009) viele Parallelen. Beide haben ihre Wurzeln in den 40er Jahren, sie interessieren sich für den Umgang mit Wissen und für die Modellierung von Systemen, die sich in einer komplexen Umwelt und unter Unsicherheit selbst organisieren. Der Begriff der Allgemeinen Systemtheorie wurde von Bertalanffy (Bertalanffy, 1949) geprägt, der die deduktiven Verfahren der klassischen Physik kritisierte, die im Wesentlichen isolierte Einzelphänomene betrachtete. Die Kybernetiker rund um Norbert Wiener, Warren McCulloch und John von

Neumann, haben sich daran anschließend mit der Steuerung und Regelung von Maschinen, lebenden Organismen und Organisationen befasst. Ihre Arbeiten sind dabei maßgeblich in die Entwicklung der Informatik mit eingeflossen (siehe dazu u. a. Wiener, 1948; McCulloch, 1989; von Neumann, 1991).

Die Netzwerktheorie, vor allem das Interesse an ihr, ist eng mit dem Aufkommen des Internets verknüpft. „Network theory shares with the Internet an interest in looking at an modeling combinations of strong ties, weak ties and structural holes, which may be temporary robust or unexpected as they cut across and re-shuffle a well-defined modern order once calculates by functional analysis“ (Baecker, 2009; siehe dazu auch Granovetter, 1973; Kelly, 1990; Andersen, 1998; Burt, 1992; White, 2008; Fuchs, S., 2001). Beide Theorien sind damit eng mit dem Thema neuer Verbreitungsmedien verbunden und damit mit der modernen Computergesellschaft, die als solche ohne Internet nicht mehr zu denken ist. Trotz vieler Ähnlichkeiten schauen beide Theorien jedoch auf unterschiedliche Problemstellungen. Ansätze zur Kombination beider Theorien findet man bereits bei einigen Autoren. So bezieht sich White unter anderem in seiner Neuauflage von „Identity and Control“ explizit auf Luhmann und ergänzt seine Theorie um Aspekte der Systemtheorie (White, 2008; White, Fuhse, Thiemann & Buchholz, 2007). Fuhse (2011) unterstützt dies und verknüpft explizit beide Theorien, um Lücken in der Netzwerktheorie zu schließen. Baecker (2009) hingegen warnt davor, die Theorien zu leichtfertig miteinander zu verbinden, um sich dann in theoretischen Diskussionen über die Konzepte zu verlieren. Seine Empfehlung ist: „to apply it beyond theorizing by linking it back to empirical research“ (Baecker, 2009, S. 271). Dies mag auch daran liegen, dass bisherige Versuche, die beiden Theorien miteinander zu verbinden, entweder zu Lasten des Netzwerkbegriffs (vgl. Teubner, 1992) oder des Systembegriffs (vgl. Fuchs, S., 2001) gingen. Tacke hingegen ist der Meinung, dass „die Systemtheorie geeignet ist, soziale Netzwerkphänomene zu erfassen und zu beschreiben [...] und] dass sie an diesem Phänomenen Gesichtspunkte in den Blick rücken und zu erhellen vermag, die in Zugriffsweisen der Netzwerkforschung selbst nicht gesehen werden und offenbar auch nicht gesehen werden können“ (Tacke, 2011). In dieser Arbeit nutze ich die Netzwerktheorie, soweit sie für die Beschreibung von Netzwerkphänomenen als Ergänzung zur Systemtheorie nützlich erscheint. Dadurch ergeben sich neue Aspekte, die allein mit der Systemtheorie nicht zu beschreiben sind.