

Jörg Sydow, Arnold Windeler (Hrsg.) (2000) Steuerung von Netzwerken, Westdeutscher Verlag

Das Buch ist eine Sammlung von Beiträgen verschiedener Autoren zu Netzwerkstrukturforschungen und Netzwerksteuerung.

Zum Teil sind die Beiträge theoretischer Natur und befassen sich mit den entwickelten Theorien zur Steuerung bzw. Netzwerksteuerung bzw. deren Übertragungen auf die Netzwerksteuerung. Zum Teil sind die Beiträge Berichte aus der Praxis, was die Entwicklungen von Netzwerken zum Beispiel in der japanischen Industrie, in der Tourismusbranche, bei der Produktion von Fernsehserien, im medizinischen Qualitätsnetzwerken, in der Bauindustrie, oder bei Automobilkonzernen anbelangt.

Das Buch bietet kaum, wie der Titel es vielleicht verspricht, Beiträge, die sich konkret substantiell mit der Steuerung von Netzwerken befassen. Eine Ausnahme hiervon ist der Beitrag zu „medizinische Qualitätsnetze – Steuerung und Selbststeuerung“. In einem Grossteil der Beiträge werden Fragen der Steuerung und Steuerungsmechanismen von Netzwerken auf einer sozialwissenschaftlichen Metaebene behandelt.

Daher wird zunächst der Versuch unternommen, Betrachtungen auf der Metaebene zusammenfassend wiederzugeben, um anschließend in einem kurzen Überblick auf einzelne relevante Beiträge einzugehen.

1. Steuerungsmechanismen als soziale Mechanismen

Vertrauen, Macht und Geld sind Steuerungsmechanismen als soziale Mechanismen.

Nach Einschätzung der Autoren holt Vertrauen im Vergleich zu Geld an Bedeutung auf, wird aber in der kapitalistischen Produktionsweise mit Sicherheit den Steuerungsmechanismus Geld nicht ablösen und auch nicht schwächen. Vertrauen kann sich als sekundärer Code einnisten und zu Effektivierung beitragen. Es wird hervorgehoben, dass Vertrauen immer Gefahr läuft missbraucht zu werden. Von daher bedarf es Strukturen, die dieses Risiko begrenzen. Diese können rechtliche und soziale Normen sein

Dagegen haben Vertrauen und Macht einen komplexeren und auch widersprüchlicheren Zusammenhang. Dabei ist hier die Handlungsebene zu beachten (personell bzw. auch institutionell). „Während auf individuell verfügbare Ressourcen basierte Macht unter Umständen als Alternative zu interpersonal erzeugtem Vertrauen angesehen werden kann, so können institutionelle Machtstrukturen eher als Voraussetzung der Erzeugung von Systemvertrauen gelten.“ In einem anderem Beitrag wird dementsprechend auch geschlussfolgert, dass für eines der zentralen Probleme von Netzwerken, die Ressourceninterdependenz, ein Mix von hierarchischen und vertrauensbasierten Steuerungsmechanismen am ehesten geeignet ist.

Eine Fortführung dieser Betrachtung leitet zur Frage der Netzwerkkultur. „Einige Organisationstheoretiker sehen Unternehmenserfolg als Resultat homogener Kulturen ... andere Theoretiker betonen dagegen die Normenvielfalt und den Interessenpluralismus erfolgreicher Organisationskulturen“. Konkret konnte in einer Studie von Unternehmensnetzwerken in der Region Modena in Italien gezeigt werden, „wie wichtig die relativ egalitäre und auf gegenseitigem Vertrauen ruhende Kultur für den informellen und schnellen Austausch von Informationen ist. Bezeichnend kann in diesem Zusammenhang das folgende Zitat sein: „Die empirische Literatur zu interorganisationalen Netzwerken und Steuerung hat in den letzten zehn Jahren zwar an Umfang erheblich zugenommen ..., es bleiben aber doch noch viele Fragen offen, die ein breites Feld für zukünftige Forschungsarbeit bilden.“ Daraus resultierende **Fragen** sind beispielsweise:

- Wie lassen sich die Vertrauensbeziehungen zwischen Organisationen gezielt derart etablieren und stabilisieren, dass ein Austausch sensibler Informationen mit Partnern möglich wird?

- Können einseitige Abhängigkeiten durch Schaffung von Interdependenzen zwischen den Organisationen eines Netzwerks abgebaut werden?
- Ist Lernen so zu organisieren, dass sowohl die einzelnen Organisationen im Netzwerk als auch das Netzwerk als Ganzes lernen?
- Lässt sich der Beziehungszusammenhang in Netzwerken dauerhaft so organisieren, dass geschicktere Transaktionskosten, günstigere Formen vertraglicher und nicht – vertraglicher Koordinationen möglich werden?
- Welche Bedeutung hat die Verwendung der Steuerungsmedien Macht, Vertrauen und Geld für die Qualität der Beziehungen und Konstitution des Netzwerkzusammenhangs?
- Tangiert auf der einen Seite die Netzwerksteuerung das Management der beteiligten Unternehmen, und wie ermöglicht und wie begrenzt das Management von Unternehmungen auf der anderen Seite die Steuerung von Netzwerken?
- Welche Steuerungsgröße steht bei einem ausgewählten Netzwerk hinsichtlich dessen Veränderungen im Vordergrund: Akteurskonstellationen, Regularien, Praktiken und Technologien?
- Welche sind geeignete Kriterien für die Partnerwahl für das Netzwerk?
- Wie können die tatsächlichen Interessen der Verhandlungspartner eines Netzwerkes ausgelotet werden?

2. Einzelbeiträge (Auswahl)

„Anwendungsmöglichkeiten des Konzerncontrollings in Unternehmensnetzwerken“

Der Autor stellt fest, dass die Überlegungen hierzu noch völlig am Anfang stehen. Ziele, Aufgaben und Grenzen eines Netzwerkcontrollings werden im Sinne des klassischen Controllings begriffen als die Unterstützung des Managements des Netzwerkes, um die Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit langfristig zu sichern. Die Untersuchung kommt zu dem Entschluss, dass eine Übertragung von Methoden des Konzerncontrollings auf Netzwerken nur partikulär möglich ist.

Beitrag „Medizinische Qualitätsnetzwerke – Steuerung und Selbststeuerung“

In dem Beitrag werden sehr professionell entwickelte Qualitätsnetzwerke von Ärzten vorgestellt. Es wird deutlich gemacht, dass ihr Entstehen nur durch die Initiative eines externen Knowhow – Gebers (Pharma-Unternehmen) und externer Moderatoren möglich war. Der Beitrag hebt die Bedeutung von Qualitätsstandards und Spielregeln hervor und behandelt diese ausführlicher. Er betont, dass Netzwerke „Anführer“ benötigen. Ausführlich werden in dem Beitrag mögliche Bedenken einzelner Mitglieder an einer Mitwirkung im Netzwerk behandelt.

„Strukturwandel und Steuerungsform von Netzwerken in der deutschen Bauindustrie“

Dieser Beitrag analysiert, aus welchen Gründen das überkommene, klassische, bauherren – und architekturzentrierte Modell der Organisation von Netzwerkbeziehungen in Bauprojekten zunehmend durch die Organisationsmodelle des Generalunternehmers und Generalübernehmers verdrängt wird. Bezüglich Steuerungs- und Controllinginstrumente ist die Analyse klassisch. Unterschieden wird zwischen Informationsinstrumenten (Planung, Kalkulationen, Kennzahlen, Berichte, Prüfverfahren) und der Entlohnung als weiteres Steuerungsinstrument.

„Netzwerksteuerung und / oder Konzernkontrolle? Die Automobilkonzerne im Internationalisierungsprozess“

De facto behandelt der Beitrag nicht Netzwerksteuerung sondern beleuchtet ausgewählte Beziehungen industrieller Komplexe in der Automobilindustrie und widmet sich dem internen Strukturwandel der Konzerne im Zuge der Internationalisierung. Dies wird auch deutlich in der folgenden Aussage: „Bei der generellen Tendenz zum Outsourcing handelt es sich demnach nicht um eine Form von Netzbildung durch „Quasi - Externalisierung“ im Sinne eines Ersatzes von hierarchischen durch Netzwerkbeziehungen. ... In der überwiegenden

Mehrzahl geht es schlicht um Kostensenkung durch Erhöhung des Druck- und Kontrollpotentials sowie Ausnutzung des Lohn – und Regulierungsgefälles entlang der hierarchischen Zulieferkette.“

3. Festzuhalten

Definition der Netzwerke nach Sydow: „Komplexreziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch meist unabhängigen Unternehmen“.

Definition der Charakteristika von Unternehmensnetzwerken

- Unternehmensnetzwerke nutzen Komplementaritätsvorteile
- Rechtliche Autonomie der einzelnen Partner
- Ziel der Zusammenarbeit ist die Verknüpfung betrieblicher Aktivitäten zur Erstellung eines am Markt verwertbaren Produktes bzw. einer verwertbaren Dienstleistung
- Die Kooperationspartner stimmen ihre Funktionen, die auf komplementären Kompetenzen beruhen, ab, legen sie aber nicht zusammen
- In Unternehmensnetzwerken arbeiten mindestens drei, typischerweise aber zehn und mehr Partner zusammen
- Ein Unternehmenswerk ist nicht auf einen einmaligen Leistungsaustausch hin angelegt

(Thomas Hess)

Grundtypen von Unternehmensnetzwerken (diese sind nach Hess 1999, ähnlich bei Sydow / Winand 1998): Projektnetzwerke, strategische Netzwerke, virtuelle Unternehmen und Verbundnetzwerke, unterscheidbar hinsichtlich der Steuerungsform (polyzentrisch, gleichberechtigt, heterarchisch oder vokal (von einem Partner bzw. einer kleineren Gruppe von Partnern dominiert, Hierarchie)) und der Stabilität (instabil versus stabil im Bezug auf die Konfiguration).