



*Lernende Organisation*



**Schwerpunkt:  
Ein anderes Grundverständnis  
in Gesellschaft & Organisation**

**Pille Bunnell**

**Auf dem Weg zu einem anderen Grundverständnis**

**Stuart Umpleby**

Intellektuelle Bewegungen schaffen und fördern

**Julia Culen**

Mit Netzwerkstrukturen das traditionelle Organisationsdenken überwinden



Theorie &amp; Praxis

# Mit Netzwerkstrukturen das traditionelle Organisationsdenken überwinden

Julia Culen

*In einer Zeit hoher Wettbewerbsintensität und schnellen Wandels nahezu aller relevanten Rahmenbedingungen wird ein Neudenken von Organisationsformen und -strukturen unabdingbar. Viele Unternehmen können den an sie gestellten Anforderungen nicht mehr mit altbekannten Methoden und als Einzelkämpfer gerecht werden. In diesem Artikel zeigt Julia Culen auf, wie die Bildung von Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen ermöglicht, mit Komplexität umzugehen und die Grenzen des traditionellen Organisationsdenkens zu überwinden.*

## Julia Culen

ist interne Organisationsentwicklerin und -beraterin in einem internationalen Finanzdienstleistungsunternehmen und betreut Fusions-, Transformations- und Restrukturierungsprojekte in Österreich und im CEE-Raum. Seit Abschluss des Studiums der Internationalen BWL bildet sie sich in den Gebieten des systemischen Managements und Organisationsentwicklung weiter und kooperiert derzeit als Senior Professional mit dem ISCT in diversen Forschungs- und Beratungsthemen.

*„Es gibt viele Anzeichen dafür, dass sich die Welt sowohl quantitativ als auch qualitativ in eine völlig andere Richtung entwickelt, als wir es bislang gewohnt waren. Es ist dies eine Periode des Übergangs, wenn nicht eine der ganz großen Phasen der Transformation. Derartige Zeiten verlangen neue Philosophien, Sprachen und Praktiken der Organisation und des Managements“.*  
(Bleicher, 1996)

Schon seit längerer Zeit vollzieht sich ein Paradigmenwechsel in unserem Umfeld, insbesondere in Zusammenhang mit Unternehmen: Neuartige Informations- und Kommunikationssysteme bieten unterschiedlichste Möglichkeiten der weltweiten Vernetzung und treiben Internationalisierung und Globalisierung in rasendem Tempo voran. Ein schneller technologischer Fortschritt, wachsender Druck in Bezug auf Innovationen und flexible Kundenlösungen in einem dynamischen, komplexen und unberechenbaren Umfeld mit hoher Wettbewerbsintensität zwingen zu einem grundlegenden Umdenken in der Organisation arbeitsteiliger Prozesse.

Darüber hinaus bringen die massiv gestiegene Präsenz und die Entwicklung von Ländern wie China, Indien und natürlich unsere osteuropäischen Nachbarn unser geruhiges Gefüge des gewohn-

ten Umfeldes in bekannten Strukturen zunehmend durcheinander.

Vor dem Hintergrund einer weiter beschleunigenden Dynamik der Veränderung zeigt sich, dass es weniger die gestiegene Komplexität ist, die uns Schwierigkeiten bereitet, sondern die rasante Geschwindigkeit der Veränderungen, die wir durch unser Handeln fördern und gleichzeitig auch wieder verarbeiten müssen (Bleicher, 1996).

## 1. Kooperation und Konkurrenz

James Moore hat in seinem Papier „The Death of Competition“ ein interessantes Phänomen aufgezeigt, das die Veränderung der Bedeutung von Wettbewerb und Konkurrenz für Organisationen erklären soll: In einer Welt der schnellen und globalen Wirtschaftsentwicklung ist die Tendenz dahingehend, Trennungen zwischen Unternehmensbranchen aufzuweichen und Wettbewerbsvorteile neu zu definieren. Anstatt Unternehmen nach ihrer Zugehörigkeit nur einer Industrie zuzuordnen und isoliert zu betrachten, besteht die Möglichkeit, eine ganze Reihe von Industrien in ein so genanntes „business ecosystem“ zusammenzufassen.

Microsoft zum Beispiel umfasst ein solches business ecosystem, bestehend aus vier unterschiedlichen Industrien: Personal

Computers, Consumer Electronics, Information und Kommunikation.

Die wachsende Bedeutung von Kooperation innerhalb solcher „business ecosystems“ liegt darin, das einzelne Unternehmen dem wachsenden Wettbewerbsdruck nicht mehr alleine standhalten können und in gewisser Hinsicht aufeinander angewiesen sind. Viele Unternehmen beginnen zu verstehen, dass sie ihr eigenes Ökosystem durch Kooperation mit ähnlichen oder verwandten Industrieunternehmen zum Vorteil aller Beteiligten stärken können, anstatt dieses durch Rivalität zu schwächen. Die Vorteile liegen dabei beispielsweise in der gemeinsamen Schaffung von engeren Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder in der Zusammenarbeit z.B. bei der Schaffung von technischen Standards und bei gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Die Kooperation – sogar mit direkten Konkurrenten – vermag die Bedingungen für alle zu verbessern (Moore, 1994).

Einige große amerikanische Unternehmen wie Intel, Wal-Mart oder Disney haben ihren „competitive advantage“ bereits neu definiert: für sie begründen sich Wettbewerbsvorteile in kooperativen Netzwerkbeziehungen mit ihren Mitbewerbern. Die Basisidee dahinter besteht darin, die umliegenden ökonomischen Systeme zu erkennen und Wege zu finden, mit diesen zu kooperieren. Das Management der Zukunft ist also gefordert, in größeren Dimensionen zu denken und zu agieren und ein Verständnis für die Chancen zu entwickeln, die Netzwerke bieten.

Damit kann das Arbeiten im Netzwerk aus meiner Sicht auch eine großartige Chance bieten, die Teil der Welt-Haltung (von Foerster, Bröcker, 2002) umzusetzen – also bewusst gestaltend, ja geradezu erfindend tätig zu werden, anstatt die Dinge – wie in herkömmlichen Unternehmen oft der Fall – aus einer Guckloch-Position (von Foerster, Bröcker, 2002) als „gegeben“ zu sehen

und entsprechend darauf „reagieren zu müssen“.

## 2. Neue Paradigmen – alte Organisationsmuster

Eine breit gefächerte Suche nach einer Orientierung, nach neuen Strukturen und Systemen im Management hat eingesetzt, um Wege zu finden, Technologien, Märkte und wirtschaftliche Beziehungen effizient zu gestalten.

Gefordert sind vor allem Flexibilität, Marktnähe und starke Kundenorientierung. Diese Aspekte wurden in westeuropäischen Unternehmen oftmals unterschätzt und vernachlässigt, was sich zunehmend schmerzhaft zu Buche schlägt. Denn viele dieser Unternehmen haben sich die längste Zeit vorwiegend mit sich selbst beschäftigt – Kosten einsparen, Synergien realisieren, Mitarbeiter abbauen, Umstrukturierungen realisieren, Fusionen verarbeiten, den Shareholder Value erhöhen – jede Menge anstrengender und zeitintensiver Aktivitäten ohne auffallende, qualitative Wertsteigerungen in der Kundenarbeit zu erzielen.

Diversifikationsstrategien, Ausweitung der Leistungstiefe und -breite sowie Unternehmenskäufe führten zu hochkomplexen Matrixorganisationen, die Koordinations- und Managementprobleme zur Folge hatten. An den Grundprinzipien der Organisationsform wurde zumeist nur wenig geändert und veränderte Ziele hatten eher eine Erweiterung der bestehenden Strukturen zur Folge. Die Überlastung des Top-Managements und die Verlängerung von Reaktionszeiten reduzierten die Wettbewerbsvorteile, die man sich aus Wachstum und Zukäufen erhoffte. Trotzdem ist die Einordnung von Tochterfirmen oder neuen Geschäftsfeldern in die herkömmliche Struktur nach rein hierarchischen Prinzipien immer noch gängige Managementpraxis.

Ähnlich wie die industrielle Revolution umwälzende Neuerungen in der Koordination arbeitsteiliger Prozesse gefordert

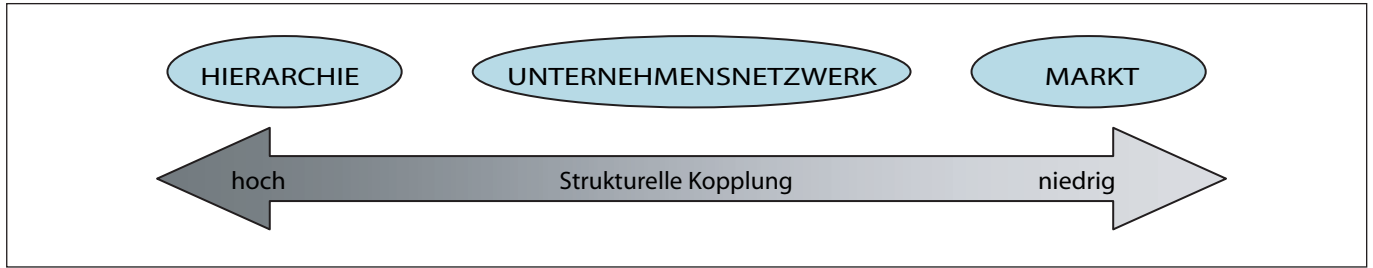


„In der Unternehmensorganisation ist in den letzten Jahrzehnten eine verstärkte Tendenz zu Netzwerkstrukturen zu beobachten: Beispiele dafür sind Profit-Centers, teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsinseln, Projektorganisationen, Outsourcing, die Schaffung von Shared Services und Competence Centers sowie strategische Allianzen.“

hat – beispielsweise in Form der Erfindung der Fließbandarbeit – sind wir heute wieder in der Situation, die Organisation von wirtschaftlichen Unternehmen unter dem Druck der externen Entwicklungen anzupassen und uns von alten Denkmustern im herkömmlichen Sinn zu lösen.

Gemeint ist nicht, dass etwa die Managementansätze und Organisationsformen der letzten Jahrzehnte schlecht oder gar unsinnig waren: Restrukturierungen wurden nach langen Phasen des Wachstums für die etwas bequem gewordenen Unternehmen durchaus notwendig. Doch die Phase des stabilen Wachstums und der kontinuierlichen Entwicklungen, die ein Fortschreiben der Vergangenheit in die Zukunft ermöglicht, ist der Phase des kontinuierlichen Wandels gewichen. Dies bedeutet – übertragen auf die Veränderung von Unternehmen – nicht Anpassung im Sinne von Auftauen – Verändern – Einfrieren; sondern vielmehr, Organisationsformen zu schaffen, die einen weiteren Rahmen haben, die vieles zulassen und biegsam und stabil zugleich sind: „Gefragt sind agile, aufgeweckte, dezentral strukturierte Einheiten mit hohem Grad an Vernetzungsfähigkeit.“ (Liebhart, 1997).





**Abb. 1:** Unternehmensnetzwerke als systematische Vernetzung von Unternehmen  
Quelle: Julia Culen

### 3. Unternehmensnetzwerk im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie

Das Konzept der Vernetzung ist prinzipiell nichts Neues. Es ist ein Muster, nach dem sich soziale Gesellschaften, Ländergemeinschaften, Politik und generell alle Einheiten, die gemeinsame Interessen verfolgen, organisieren.

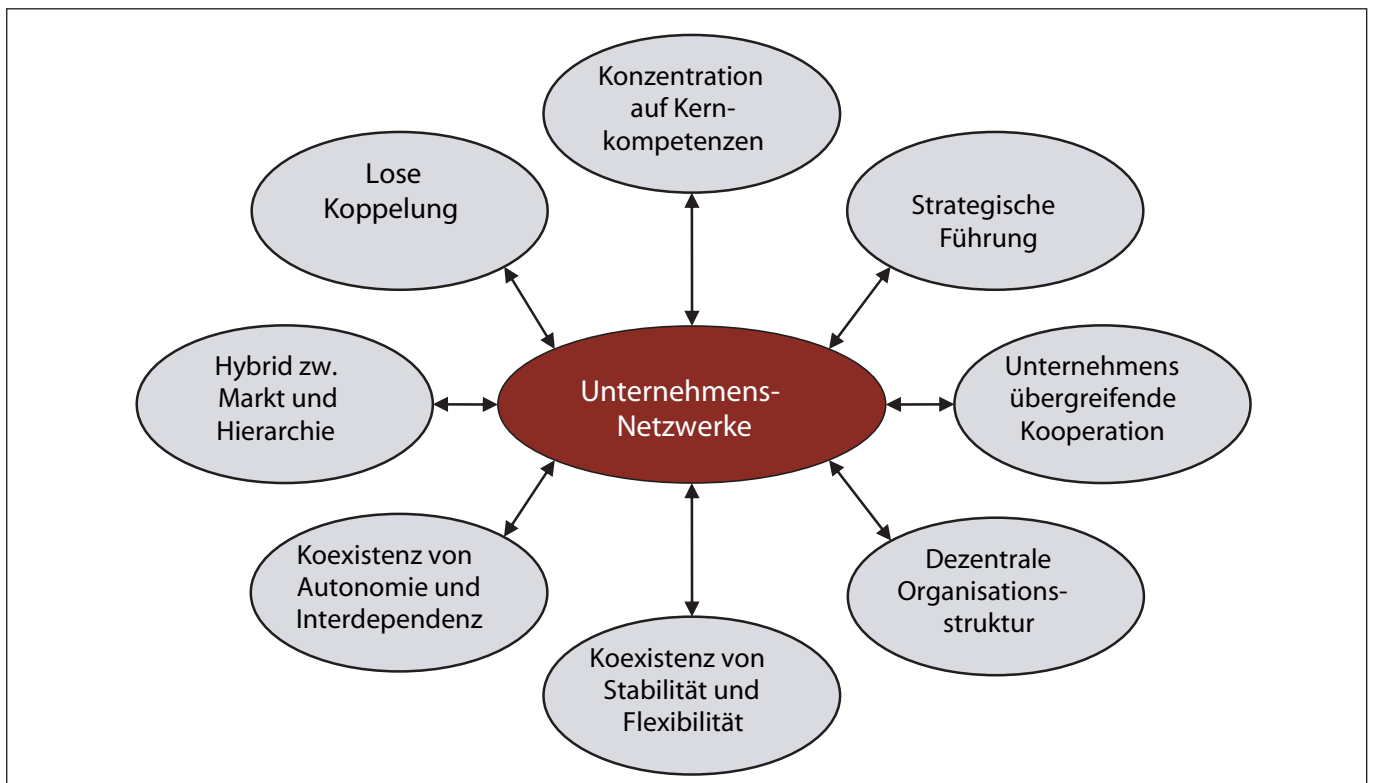
In der Unternehmensorganisation ist in den letzten Jahrzehnten eine verstärkte Tendenz zu Netzwerkstrukturen zu beobachten: Beispiele dafür sind Profit-Centers, teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsinseln, Projektorganisationen, Outsourcing, die Schaffung von Shared Services und Competence

Centers sowie strategische Allianzen. Unternehmensnetzwerke können als systematische Vernetzung von Unternehmen in einer neuartigen Form verstanden werden. Diese lässt sich weder als Markt noch als Hierarchie beschreiben. Unternehmensnetzwerke werden daher vielfach als Hybride bezeichnet, die sich in ihren Eigenschaften auf einem Kontinuum zwischen den beiden Koordinationsausprägungen Markt und Hierarchie bewegen (Liebhart, 1997). Während Märkte keinerlei strukturelle Koppelung zwischen den Elementen aufweisen, Hierarchien hingegen durch feste Koppelung der beteiligten Elemente gekenn-

zeichnet sind, stellen Netzwerke eine Synthese aus beiden Extrempunkten dar: sie verbinden das für Märkte typische Vorhandensein von autonom handelnden Akteuren mit der für Hierarchien typischen Fähigkeit, gewählte Ziele durch koordiniertes Handeln zu verfolgen.

**Die Kombination der bisher als unvereinbar betrachteten Pole – Markt und Hierarchie – in einer netzwerkartigen Organisation gilt als eine große Chance, sowohl effiziente als auch marktnahe Strukturen zu schaffen.**

Die folgende Darstellung zeigt die wichtigsten Aspekte, die ein Unternehmensnetzwerk beschreiben kann:



**Abb. 2:** Konstituierende Merkmale Strategischer Netzwerke  
Quelle: Zimmermann/Winkler, 1998, S. 34

### 3.1. Wirtschaftlich und rechtlich eigenständig

Die wirtschaftlich selbständigen Einheiten (Unternehmen), aus denen sich ein Unternehmensnetzwerk zusammensetzt, werden als Netzwerkunternehmungen oder auch als Netzwerkmitglieder bezeichnet. Die Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern sind zumeist langfristig vertraglich geregelt und können unter anderem technischer, ablauf- und aufbauorganisatorischer, sozialer, vertraglicher, personeller oder finanzieller Natur sein.

Die rechtliche Selbständigkeit grenzt Unternehmensnetzwerke von den strukturell ähnlichen Konzernen ab. Weitere Unterschiede liegen in der einheitlichen Leitung, die bei Unternehmensnetzwerken vorliegen kann, jedoch im Gegensatz zu Konzernen keinen konstitutiven Charakter aufweist. Darüber hinaus besteht zwischen Konzernunternehmen im Regelfall kein Wettbewerb, so dass damit ein wesentliches Merkmal von Unternehmensnetzwerken fehlen würde, denn in diesen existieren auch marktliche Elemente in Form von internem Wettbewerb zwischen den Netzwerkmitgliedern.

Strategische Allianzen weisen Ähnlichkeiten mit Unternehmensnetzwerken auf, bezeichnen aber grundsätzlich Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die nur bestimmte Aspekte ihrer Aktivitäten miteinander verknüpfen; ansonsten treten sie am Markt – im Gegensatz zu Unternehmensnetzwerken – getrennt als Konkurrenten auf.

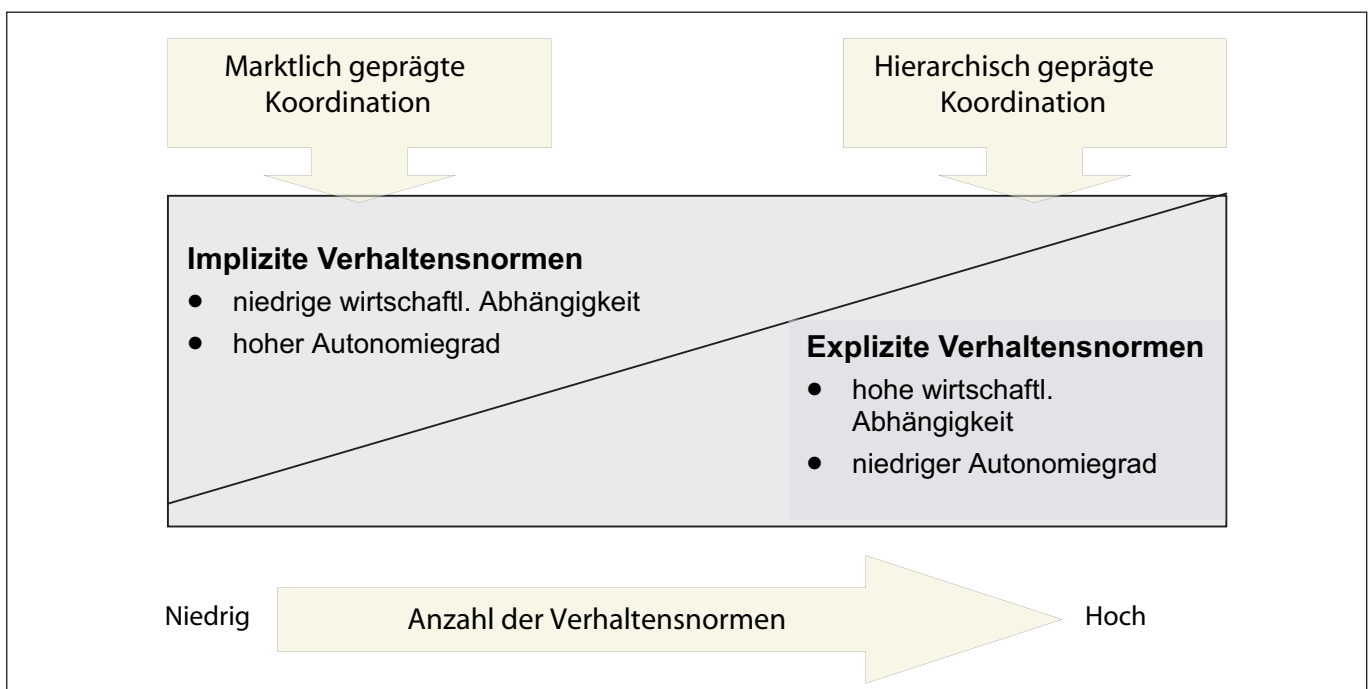
### 3.2. Koordination zwischen Markt und Hierarchie

Unternehmensnetzwerke haben einen gemeinsamen Zweck und gemeinsame Ziele: Entscheidungen müssen getroffen, Handlungen abgestimmt, das Netzwerk gemanagt werden. In Unternehmensnetzwerken müssen die einzelnen Aktivitäten sehr vieler Mitglieder zielgerichtet koordiniert werden, um die Effektivität und Effizienz des Netzwerkes sicherzustellen. Die Besonderheit der Anforderungen an Koordinationsinstrumente in Unternehmensnetzwerken liegt darin, dass in Netzwerken keine übergeordnete Instanz existiert, sodass der Einsatz von rein hierarchischen Instrumenten nicht

ausreichend möglich ist. Es besteht die Forderung, die Vorteile marktlicher und hierarchischer Koordination zu überwinden und deren Vorteile miteinander zu verbinden.

Die Aufgaben und Anforderungen an Koordinationsinstrumente in Unternehmensnetzwerken sind meines Erachtens vielfältig.

Je weniger explizit die einzelnen Koordinationsinstrumente ausgestaltet sind, desto größer werden die Handlungsspielräume, über die die einzelnen Netzwerkunternehmungen verfügen. Um also hohe Beiträge und eine hohe Leistung der Netzwerkmitglieder zu erreichen, sollten Koordinationsinstrumente eingesetzt werden, die den Handlungsspielraum und die Entscheidungsfreiheit möglichst wenig einschränken. Bei geringen Abhängigkeiten innerhalb des Netzwerkes kommen eher marktliche Koordinationsinstrumente zum Einsatz, bei der zentralen Koordination über explizite Verhaltensregeln und teilzentraler Steuerung wird die Autonomie der einzelnen Netzwerkunternehmen durch explizite Verhaltensregeln eines zentralen Unternehmens mehr eingeschränkt:



**Abb. 3:** Ausprägungen von Verhaltensnormen und Koordination  
Quelle: Rilling, 1996, S. 91

Die Koordinationsinstrumente und -mechanismen für Unternehmensnetzwerke lassen sich also aufgrund von gegenseitigen wirtschaftlichen Abhängigkeiten und der Größe des individuellen Handlungsspielraumes danach unterscheiden, ob sie tendenziell den hierarchisch-zentralistischen, den marktlich-dezentralen oder den informellen Koordinationsinstrumenten zuzuordnen sind.

Die Grenzen der traditionellen Koordinationsmechanismen sind nicht nur in Unternehmensnetzwerken bald erreicht und es gilt nun, Alternativen zu entdecken und für neue Einsatzmöglichkeiten nutzbar zu machen.

Einige Ideen dazu werden im folgenden Teil vorgestellt:

### 3.2.1. Koordination durch Vertrauen

Gemeinsame Normen und Werte sowie gegenseitiges Vertrauen sind für die Netzwerkentstehung, -reproduktion und -integration von großer Bedeutung (allerdings nicht von konstitutiver Bedeutung). Die Netzwerkakteure müssen darauf vertrauen können, dass die anderen Akteure sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Perspektive die gemachten Zusagen über oft schwer zu spezifizierende und zu kontrollierende Leistungen einhalten.

Weiters trägt Vertrauen dazu bei, den bürokratischen Koordinations- und Kontrollaufwand zu senken, Verhandlungszeit einzusparen, einen offeneren Informationsaustausch zu praktizieren und vielleicht sogar auf eine weitgehende schriftliche Fixierung von Verträgen und Formalisierung interorganisatorischer Regelungen zu verzichten“ (*Loose/Sydow, 1994*).

Ein Beispiel für die erfolgreiche Implementierung von Vertrauensbeziehungen stellt ein australisches Unternehmensnetzwerk dar, das in der IT-Branche tätig ist und aus 24 rechtlich und weitgehend auch wirtschaftlich selbständigen Unternehmen besteht. Im Laufe der Zu-

sammenarbeit haben sich zehn Regeln der vertrauensvollen Kooperation entwickelt, die als „interorganizational governance structure“ eine netzwerkweite Basis für Fairness, Offenheit und Vertrauen bilden, und somit implizit auch koordinierende Funktionen besitzen (*Probst, 1987*).

### 3.2.2. Koordination durch Selbstverpflichtung

Selbstverpflichtung ist eine Koordinationsform, bei der sich die beteiligten Akteure selbst verpflichten, kurzfristige Opportunitätsmöglichkeiten nicht auszunutzen und sich kooperativ zu verhalten. Selbstverpflichtung als Koordinationsinstrument ist in der Lage, bei Transaktionen, die Verhaltensspielräume für Opportunismus gewähren, diesen zu reduzieren und die Verhaltensunsicherheit zu minimieren, ohne dass die Transaktionen vorher aufgrund hierarchischer Weisung, Programmierung oder Kontrolle explizit koordiniert worden wären. Während hierarchische Koordination also darauf abzielt, den Opportunismusspielraum einzuschränken, will die Selbstverpflichtung die Neigung zur Ausnutzung von Opportunismusspielräumen reduzieren und kann auf umfangreiche und kostenintensive Koordinationsmechanismen verzichten.

Aus der Einhaltung der jeweiligen Selbstverpflichtung entsteht wieder stärkeres Vertrauen: Selbstverpflichtung und Vertrauen sind also interdependent und bedingen einander.

### 3.2.3. Koordination durch Organisationskultur

Sie bietet die Basis für ein gemeinsames Grundverständnis für organisatorische Grundfragen und gibt den Rahmen für die Herausbildung gemeinsamer Ziele und Werte. Dadurch wird eine gemeinsame Ausrichtung der Handlungen von Netzwerkmitgliedern an den übergeordneten

Zielen ohne formelle Regelungen erreicht und bewirkt so eine Reduktion des formalen Koordinationsaufwandes (*Rilling, 1996*). Die Netzwerkkultur übt erheblichen Einfluss auf Erfolg und Stabilität des Netzwerkes aus und erfüllt durch die gemeinsame Wertsetzung eine wichtige Koordinationsfunktion.

### 3.2.4. Koordination durch Personaltransfer

Personaltransfers zwischen den einzelnen Netzwerkunternehmen dienen einer weiteren Abstimmung von Leistungsbeziehungen und dem Aufbau von Vertrauen durch persönlichen Kontakt. Durch Personaltransfers werden auch spezifische, weniger häufig auftretende Koordinationserfordernisse erfüllt, wie zum Beispiel die Bewerkestellung von Know-How Transfer bei der Erstanwendung von Fertigungstechnologien oder bei Produktionsanläufen, die sonst mit hohem Aufwand erst selbst erarbeitet werden müssten.

Personelle Verflechtungen finden zumeist in Form gemeinsamer Teamarbeit bei Auditierungen und Forschungs- und Entwicklungsaufgaben statt und ermöglichen durch intensive Kooperation auch flexible Abstimmungsprozesse außerhalb offizieller Koordinationsgremien (*Wildemann, 1997*). Bei einer empirischen Untersuchung verschiedener Produktionsverbände wurde die Bedeutung und der Nutzen des Personaltransfers als Koordinationsinstrument als mittel bis hoch eingestuft (*Rilling, 1996: 114*).

### 3.2.5. Koordination durch Wissenstransfer

Die Institutionalisierung von Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken ist ein sehr nützliches Instrument für die Förderung der interorganisationalen Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit. Strukturelle Maßnahmen zur Wissensverbreitung wie die Ernennung von unter-

nehmensinternen Beratern, die Veranstaltung intern geleiteter Fortbildungskurse und interne Dokumentations-, Kommunikations- und Informationsstrukturen schaffen die Basis für eine systematische Wissensweitergabe. Institutionalisierte Vernetzungstreffen, eine gemeinsame Netzwerkkultur und Personaltransfer kann zur Entwicklung des Wissensaustausches beitragen, der insbesondere für die Koordination von unternehmensübergreifenden Forschungs- und Entwicklungsprojekten von großer Wichtigkeit ist.

### 3.2.6. Koordination durch Selbstorganisation

Die Organisationsmitglieder sind nicht an einschränkende Hierarchien gebunden, sondern handeln frei nach ihren individuellen Kompetenzen und Zielsetzungen.

Kontrollmechanismen können wegfallen und die Organisationsstruktur erwächst aus der Selbstabstimmung der Organisationsmitglieder. Es besteht keine Trennung zwischen dem organisierenden, gestaltenden oder lenkenden Teil und dem organisierten, gestalteten oder gelenkten Teil.

Damit entfällt eine Orientierung am Hierarchieprinzip, was nicht bedeutet, dass Hierarchie völlig ausgeschlossen wird, sondern eine vollkommen andere, flexiblere, prozessorientierte und ganzheitliche Sicht gefördert wird.

Bei der Koordination der Entscheidungsfindung gilt das Prinzip, dass jene Elemente des Systems gestaltend handeln, die über den höchsten relevanten Informationsstand verfügen.

Selbstorganisation bedeutet also, dass sich ein System selbst reguliert und anpasst.

## 4. Und wer entscheidet?

Die Besonderheit der Entscheidungsfindung in Unternehmensnetzwerken liegt

nun darin, dass die beteiligten Unternehmen trotz kultureller Unterschiede und relativer Autonomie kollektive Entscheidungen treffen müssen, oftmals ohne Möglichkeit formaler Weisungen. Da Unternehmensnetzwerke komplexe Systeme sind, müssen sehr viele Prämissen und Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung miteinbezogen werden; viele Entscheidungen sind interdependent und wirken sich auf andere Organisationseinheiten aus, wodurch große Wichtigkeit in einer guten Qualität der Entscheidungen liegt. Weiters spielt die kollektive Gruppenentscheidung in Unternehmensnetzwerken eine weitaus größere Rolle als in vielen anderen Entscheidungssystemen.

Die Dezentralisierung von Entscheidungen ist ein besonderes Anliegen der Unternehmensnetzwerke (Hayek, 1945).

Eine dem betreffenden Prozess/Entscheidungsproblem nah angesiedelte Entscheidungskompetenz bedeutet eine deutlich höhere Flexibilität des Netzwerkes durch viele dezentrale und kundennahe Regelkreise und den Wegfall langer und fehleranfälliger Entscheidungswege. Im Idealfall ändern sich Aufgabenverteilung und Entscheidungskompetenz mit jeder neuen Problemsituation je nach der Stärke (fachliche Qualifikation, Kompetenz, Erfahrung, Überzeugungsmacht etc.) der einzelnen Akteure im Netzwerk. Anstatt also Instruktionen abzuwarten, werden Probleme unter Beiziehung aller relevanten Wissensträger ergründet und gelöst (Davidow/Malone, 1993).

## 5. Fazit

Die Idee des Unternehmensnetzwerkes hat sich bereits in verschiedenen Formen durchgesetzt und könnte zunehmend eine gute Alternative zur Bildung von Riesenkonzernen werden, die teilweise von enormen Ineffizienzen geprägt sind und vielfach sehr schwer steuerbar werden.

Prinzipien und Ideen des Netzwerkgedan-

kens können auch innerhalb von hierarchischen Unternehmen angewendet werden und so zunehmend einen Beitrag zur Flexibilisierung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit leisten.

Dafür ist es aber notwendig, sich vom Gedanken der Kontrolle und auch der Haltung des Machtstrebens zu lösen und sich auf neue Wege der Kooperation einzulassen. ■

## Literatur

Bleicher, K. (1996): **Das Konzept integriertes Management**. Frankfurt/New York: 1996.

Davidow, W., Malone, M. (1993): **Das virtuelle Unternehmen**. Frankfurt/New York: 1993.

Hayek, F. (1945): **The Use of Knowledge in Society**. In: *American Economic Review*, September 1945, S. 519-530.

Liebhart, U. (1997): **Netzwerke – eine organisationale Herausforderung?** In: *Hernsteiner*, 10. Jg., H. 2, 1997.

Loose, A., Sydow, J. (1997): **Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturations-theoretische Betrachtungen**, in: Sydow, J./Windeler A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: 1997.

Moore, J. (1994): **The Death of Competition**, in: *Fortune Magazine*, April 1994.

Probst, G. (1987): **Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht**. Berlin/Hamburg: 1987.

Richter, F. (1994): **Die Selbstorganisation von Unternehmen in strategischen Netzwerken**. Stuttgart: 1994.

Rilling, G. (1997): **Koordination im Produktionsverbund – Eine empirische Untersuchung**. Wiesbaden: 1997.

Sydow, J. (1992): **Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation**. Wiesbaden: 1992.

Von Foerster, H., Broecker, M. (2002): **Teil der Welt**. Heidelberg: 2002.

Weber, B. (1994): **Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht – Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen**, in: Sydow, J., Windeler A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen: 1994.

Wildemann, H. (1997): **Koordination von Unternehmensnetzwerken**, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Wiesbaden: 1997, S. 417-439.

Zimmermann, S., Winkler, G. (1998): **Strategische Netzwerke als Chance**, in: *Gabler's Magazin*, Nr. 6-7: 1998, S. 32-35.



**Lernende Organisation**

**fundierte  
praxisbezogene  
serviceorientierte  
systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zustellung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht: \_\_\_\_\_  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: \_\_\_\_\_  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 409 55 66-77  
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net