

CE • ÁV@ { æ Ú&@ { æ&@!ÁP! • EDU| -..ã } æã à!~ } * Áæ Úæ •ã } Á
OE c ææcÁ } áZ~ \ } -e] ^! • j ^\ cæ^ } Á^! Á • c { á &@ }
U! * æ á æã } • à^! æ } * FQJEFJ! Áá ÁGEI D
î ÁGEFHÓæ | EE ^! EU • c { ^ Á^! | æ Á } á Á^! | æ • à ~ &@æ } * ÁO { àPÁ
P^ æ^! à^! *
OH^ Á^! &@ Á^! | à^ @æ^ }

13 Wenn Hierarchie keine Option darstellt – Mechanismen der Führung in Verbundnetzwerken

Katrin Glatzel

»Die natürlich eingebauten internen Reibungsverluste, das Destruktionspotenzial, das da drinsteckt, ist immens. Dieses Destruktionspotenzial zu beherrschen ist die zentrale Herausforderung. Wo das gelingt, sind Verbundkonstellationen fast unschlagbar.«
R. Wimmer (2005b)

Einleitung

Hybride Unternehmensnetzwerke sind Organisationen, die eine eigentümliche Verbindung aus Märkten und Hierarchien darstellen. Sie entstehen einerseits dann, wenn vertikal tief integrierte Unternehmungen, z. B. Konzerne, an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Sie entstehen außerdem dann, wenn einzeln am Markt agierende (womöglich kleinere) Unternehmen auf der Suche nach größerer Schlagkraft sind. So führen heute nicht mehr einzelne ausgeprägte strategische Fähigkeiten zum Erfolg, sondern eine Kombination verschiedenster Fähigkeiten, von denen vor einigen Jahren womöglich noch eine einzige den Wettbewerbsvorteil gesichert hat. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, gehen immer mehr Organisationen unternehmensübergreifende Beziehungen ein und bilden netzwerkförmige Strukturen aus. Laut einer Studie der Unternehmens- und Steuerberatungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) verkörpern kooperative Unternehmensnetzwerke die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten (PwC u. F&C 2006, S. 11; F&C: Internationales Centrum für Franchising und Cooperation). Angesichts der offenkundigen Vorteile der Vernetzung verwundert diese Tendenz nicht. Kooperationen ermöglichen den direkten Zugang zu den Ressourcen der jeweiligen Partnerorganisation – und damit den Ausgleich eigener Defizite und Wettbewerbsnachteile. »Viel Kooperation, weniger Risiko« lautet auch das auf den Punkt gebrachte Ergebnis einer Studie des ZGV – des Zentralverbands Gewerblicher Verbundgruppen (Ebertz 2004). Siebert

und Veltmann (2006, S. 264) belegen anhand vorliegender Zahlen der in Verbundgruppen organisierten Einzelunternehmen, dass Kooperationen bzw. Kooperationssysteme eine der tragenden Säulen des mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaftssystems darstellen.

Um zu vermeiden, dass die »Netzwerkorganisation« zu einem allzu abstrakten und damit diffusen Kompaktbegriff wird, ist es inzwischen üblich, verschiedene Typen von Unternehmensnetzwerken zu differenzieren und ihre Funktionsmechanismen jeweils gesondert zu untersuchen (Sydow 2010, S. 379). Verbundnetzwerke stellen einen solchen spezifischen Typus netzwerkförmiger Organisationsstrukturen dar. Sie dienen der Absicherung und Stabilisierung dezentralen Unternehmertums und bestehen aus einer bestimmten Anzahl an selbstständigen Organisationen. Aufgrund ihrer basisdemokratischen Strukturen, die an föderale Systeme erinnern, handelt es sich hierbei um eine extrem politische Organisationsform. Zu der Kooperationsstrategie von Verbundnetzwerken zählt der gemeinsame Betrieb eines oder mehrerer Verbundunternehmen (Aulinger 2008, S. 33). Die Unternehmensgruppe Creditreform, EDEKA und auch die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren sind Beispiele für diesen bis dato eher unbekanntem Organisationstypus.

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Verbundnetzwerken birgt besondere Herausforderungen. Es geht hier im Kern um die Frage der gelingenden Steuerung einer durch die jeweilige Organisation definierten Menge an Akteuren und ihrer sozialen Beziehungen. Das erfolgreiche Überleben kooperativer bzw. netzwerkförmiger Strukturen hängt davon ab, ob es gelingt, die verschiedenen Interessenlagen selbstständig agierender Einheiten sinnstiftend miteinander zu verbinden und auf gemeinsame Ziele zu fokussieren. Da Hierarchie in diesen Organisationen als Koordinationsmechanismus ausscheidet, muss die Führung sich einen alternativen Modus Operandi suchen.

Verbundnetzwerke als Organisationstypus

Im Unterschied zu dem vielfältig ausgearbeiteten Begriff des Unternehmensnetzwerks erfreut sich der Begriff des Verbundnetzwerks einer »bemerkenswerten Unberührtheit« (Aulinger 2008, S. 15). Zwar sind Verbundnetzwerke in unserer Lebenswelt sehr präsent, als Organisationsmodell sind sie jedoch weithin unbekannt (Schäfer 2009, S. 1). Die wenigen fundierten Hinweise zu Verbundnetzwerken stehen

im Gegensatz zu ihrer empirischen Verbreitung und ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung. Allein im deutschen Einzelhandel sind etwa 200.000 Unternehmen in über 300 Verbundnetzwerken organisiert (Schäfer 2009, S. 1). Hierzu zählen die EDEKA- und REWE-Gruppe ebenso wie INTERSPORT und die Hagebau-Märkte (ebd.). Ein Blick in die deutsche Finanzdienstleistungsbranche zeigt, dass auch hier große Verbundnetzwerke zu finden sind: Beispiele sind u. a. die Sparkassen-Finanzgruppe, der genossenschaftliche Finanzverbund und die Unternehmensgruppe Creditreform. Aber auch im Bereich Gesundheitswesen, in der Medienbranche und in der Forschung finden sich Organisationsformen, die sich als Verbundnetzwerke charakterisieren lassen.

Bei Verbundnetzwerken handelt es sich um Unternehmensnetzwerke, die eine polyzentrische Steuerungsform mit einer hohen Stabilität in der Wertschöpfungskonfiguration verbinden (Hess 2002, S. 16). Sie treten üblicherweise unter einer Marke auf, bestehen aber aus vielen selbstständigen Unternehmen (Schäfer 2009, S. 1). Der Verbund ist hierbei das Ergebnis der Kooperation dezentraler Einheiten, die kollektive Entscheidungsfindung ist für Verbundnetzwerke konstitutiv. Verbundnetzwerke weisen in ihrer Kooperationsform Merkmale auf, die der Ökonomie aus dem genossenschaftlichen Sektor bekannt sind. So basieren sie auf unternehmerischer Eigeninitiative, Selbstständigkeit und demokratieähnlichen, vielfach stufenförmig aufgebauten Entscheidungsstrukturen.

»Ein Verbundnetzwerk ist ein Unternehmensnetzwerk, das der Absicherung und Stabilisierung dezentralen Unternehmertums dient und zu dessen Kooperationsstrategie der gemeinsame Betrieb eines oder mehrerer Verbundunternehmen zählt« (Aulinger 2008, S. 32).

Mit der Begrifflichkeit von der Förderung dezentralen Unternehmertums lehnt Aulinger sich eng an die ideelle historische Verwurzelung von Verbundnetzwerken in der Genossenschaftsidee an. Dieser Gedanke ist auch im Selbstverständnis heutiger Verbundnetzwerke präsent, beispielsweise auf der Homepage des BVR, des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken:

»Die Genossenschaftsidee entstand in der Mitte des 19. Jahrhunderts aus dem Gedanken der solidarischen Selbsthilfe. Dies prägt bis heute unser Selbstverständnis« (siehe unter www.bvr.de [25.11.2012]).

Das deckt sich mit der bereits weiter oben festgestellten Eigenschaft von Verbundnetzwerken, nämlich dass viele Mitglieder in die Entscheidungsfindung eingebunden sind.

Mithilfe von Verbundunternehmen schaffen sich die Mitgliedsunternehmen eines Verbundnetzwerks ein dauerhaftes institutionelles Arrangement zur Erzielung von Verbundeffekten (Schäfer 2009, S. 19). Verbundunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Leistungen für die Verbundpartner erbringen. Die Art dieser Leistungen kann sehr verschieden sein, es kann sich z. B. um Marketing- und Vertriebsunterstützung, Verrechnungsleistungen, Zulieferleistungen, IT-Dienstleistungen etc. handeln. Verbundunternehmen gelten dabei als Partner im Netzwerk (Aulinger 2008, S. 32). Eine der Kernaufgaben des bzw. der Verbundunternehmen besteht darüber hinaus in ihrer Koordinationsfunktion. Sie führen eine zielgerichtete Abstimmung zwischen den Akteuren des Netzwerks herbei und koordinieren seine Außenkontakte. Sind die Primärunternehmen mit den Leistungen des Verbundunternehmens nicht zufrieden, können sie ihren Einfluss geltend machen – im extremen Fall bis hin zur Auflösung des Verbundunternehmens (Schäfer 2009, S. 19). Es ist nicht unüblich, dass Verbundunternehmen einen eigenen Marktauftritt und eine eigene unternehmerische Existenzberechtigung entwickeln (Wimmer 2005b, S. 2). Sie übernehmen dann nicht nur eine Dienstleistungs-, sondern auch eine Ordnungsfunktion für das Verbundnetzwerk (ebd.).

Damit sind vier Eigenschaften definiert, die, wenn sie in Kombination auftreten, charakteristisch für Verbundnetzwerke sind: Zu nennen sind 1) die polyzentrische bzw. heterarchische Steuerung, 2) eine eher hohe Stabilität im Zeitverlauf, sprich: Es handelt sich um eine auf Dauer angelegte Kooperation, sowie 3) das Vorhandensein (und gegebenenfalls die Absicherung) von dezentralem Unternehmertum und 4) der Betrieb eines oder mehrerer Verbundunternehmen.

Führung in Verbundnetzwerken

Verbundnetzwerke sind vom Grundsatz her basisdemokratisch organisiert und verfügen im Gegensatz zu Konzernen nicht über ein zentrales Entscheidungsgremium, welches die Führung der Gesamtorganisation naturgemäß innehat (vgl. Aulinger 2005, S. 37). Die Vermutung, dass in Verbundnetzwerken »alle« Mitglieder führen, oder aber, dass »niemand« explizit mit dieser Aufgabe betraut ist,

ist ebenso naheliegend wie unbefriedigend (ebd.). Doch nicht nur die Seite der Autonomie, der Marktförmigkeit bzw. der Demokratie ist wesentliches Charakteristikum dieses Organisationstypus. Er ist mit Blick auf die gemeinsam betriebenen Verbundunternehmen und eventuelle Tochtergesellschaften gleichzeitig geprägt von Hierarchie, Weisungsbefugnis, Organisationsförmigkeit sowie klar geäußerten Führungsansprüchen seitens der zentralen Einheiten. Das dauerhafte Oszillieren zwischen den widersprüchlichen Anforderungen, die Hierarchie und Demokratie an eine übergreifende Koordination stellen, ist in Verbundnetzwerken Überlebensprinzip. Eine Auflösung dieser Uneindeutigkeit in die eine oder andere Richtung, hin zu einer eindeutigen Führungsfunktion der Zentrale oder einer klaren Führungsfunktion der dezentralen Einheiten, würde das Ende des Verbundnetzwerks bedeuten. Es nähme dann entweder die Form einer klassischen Organisation an, die anhand des ihr eigenen Koordinationsmechanismus der Hierarchie gesteuert wird, oder aber die Form des Netzwerks, welches sich aufgrund marktförmiger Mechanismen koordiniert.

Also ist Führung in Verbundnetzwerken tatsächlich unmöglich? »Nein«, sagt Karl Waltle, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenlandesbank Vorarlberg, der auf eine über 20-jährige Führungserfahrung in dieser Organisation zurückblickt (Waltle 2005, S. 18). Aber:

»Das Führen eines Verbundes mit selbstständigen, autonomen Verbundpartnern ist wie Klettern in überhängendem Fels. Dagegen ist die Führung eines einstufigen Unternehmens, eines Konzerns, ein Kinderspiel« (ebd., S. 17).

Die Aussage von Waltle macht deutlich, dass die Organisationsform des Verbundnetzwerks Steuerungsanforderungen entstehen lässt, die mit einem klassischen Führungsverständnis ganz offensichtlich nicht vereinbar sind. Die grundlegenden Charakteristika von Verbundnetzwerken führen die Idee trivialer linearer Steuerungsmodelle von vornherein ad absurdum.

Die Herausforderungen, die sich aus den vorangehenden Beschreibungen für die Führung von Verbundnetzwerken ergeben, machen deutlich, dass eine völlig neue Selbstbeschreibung von *Führung* nötig ist. Und tatsächlich hat sich das Verständnis von Führung in organisationalen Kontexten in den vergangenen Jahrzehnten radikal gewandelt. War der Begriff doch ursprünglich reserviert für die

herausragende gestaltende Führungskraft. Heute ist Führung bzw. Unternehmensführung eine Funktion, die das Management für die Organisation erbringt. Damit wird eine Leistung am System der Organisation, an seiner Zukunftssicherung, beschrieben, die nicht auf einzelne Personen (im Sinne des Anweisenden und des Weisungsempfängers) rekurriert, sondern auf das intelligente Management von Komplexität (Baecker 1999, S. 195). Das macht den Nutzen von Hierarchie und Führung für die Organisation nicht hinfällig. Es führt aber dazu, die Funktion der Hierarchie zu reinterpreten. Hierarchie wird nun dahin gehend reinterpreten, dass deutlich wird: Es geht hier nicht darum, Herrschaft zu sichern (ebd., S. 222). Die Funktion der Hierarchie ist es vielmehr, die Kommunikation von Entscheidungen in Organisationen zu koordinieren (ebd., passim). Dabei kann die relevante Unterscheidung ebenso gut eine Unterscheidung von innen und außen wie auch eine Unterscheidung von oben und unten sein. In diesem Sinne ist Führung

»als eine Systemeigenschaft [zu] verstehen, die eine Organisation mit den überlebenssichernden Entwicklungsimpulsen versorgt« (Wimmer u. Schumacher 2009, S. 175).

Sie tut dies, indem sie gleichzeitig für die Notwendigkeiten und Unmöglichkeiten der Organisation eintritt und sie disponibel hält (Baecker 2003, S. 195). Das heißt, Führung muss die Erinnerung daran wachhalten, dass all das, was in einer Organisation bereits entschieden ist und sich in den täglichen Notwendigkeiten des Geschäfts niederschlägt, die Routinen, die Budgets, die Produktionsstätten oder Forschungsprogramme, dass all das eine Reduktion auf einfache Komplexität darstellt, die am Ende selbst kontingenter Natur ist (ebd.).

Verbundnetzwerke verhalten sich in vielerlei Hinsicht wie demokratische politische Systeme. Wer hier Mehrheiten erzielen will, muss argumentativ überzeugen, sonst werden die Mitglieder ihm im entscheidenden Moment die Zustimmung verweigern. So greift beispielsweise der Präsident eines Verbundnetzwerks tagelang zum Telefonhörer, um jeden Entscheidungsträger im Netzwerk einzeln für seine Idee zu gewinnen. Führung im Verbund heißt, den Verbundpartner vom Nutzen einer Entscheidung zu überzeugen (Waltle 2005, S. 18). Es geht darum klarzumachen, was der Vorteil ist, den der Einzelne davon hat, wenn er den Weg der Gesamtheit mitgeht.

Führung im Verbund heißt aber auch zu wissen, »dass ein Verbundpartner schlimmstenfalls den berüchtigten Mittelfinger zeigen kann, weil er nicht mitgehen will« (ebd.). Und nicht nur das: Führung in Verbundnetzwerken muss grundsätzlich davon ausgehen, dass sie es mit verschiedenen Machtzentren zu tun hat – die Opposition wird Koalitionen schmieden, Allianzen bilden und gegebenenfalls ein Misstrauensvotum aussprechen. Das Ganze geschieht meistens vor der Entscheidungsregel des *One man, one vote* – unabhängig von der Größe des Unternehmens hat in Verbundnetzwerken in der Regel jedes Mitglied eine Stimme. Verbundnetzwerke konstituieren sich durch gleichberechtigte Mitglieder im Netzwerk, es geht um die Führung »Gleicher durch Gleiche«. Es ist die zentrale Aufgabe der Führung von Verbundnetzwerken, einen konstruktiven Umgang mit dieser paradoxen Gleichzeitigkeit von Führen und Geführtwerden, die für alle beteiligten Subsysteme gleichermaßen Gültigkeit hat, zu finden.

Koordinationsmechanismen der Führung in Verbundnetzwerken

Aus alldem lässt sich ableiten: Verbundnetzwerke mit klaren, gemeinsam akzeptierten Zukunftserwartungen auszustatten ist eine ebenso anspruchsvolle wie überlebenswichtige Herausforderung (Wimmer 2005b, S. 11), die auf der theoretischen Ebene im Kern der systemischen Führungsthematik angesiedelt ist. Letztlich sind die Führungskräfte von Verbundnetzwerken mit einer paradoxen Situation konfrontiert: Sie werden für etwas bezahlt, was sie (zumindest im Sinne geradliniger Kausalität) gar nicht leisten können: die Steuerung der Organisation (Simon 2007, S. 108).

Für die Führung dieser Art von Organisationen braucht es Ansätze, die sich von jenen der auf formalen Regeln, Routinen und Autorität basierenden hierarchischen Führung in traditionelleren Organisationen unterscheiden. Es geht um die Identifikation sozialer wie struktureller Koordinationsmechanismen, die für die Steuerung unternehmensübergreifender Netzwerkbeziehungen günstige Voraussetzungen schaffen (Bachmann 2000, S. 109). Da die Netzwerksteuerung die Strukturmerkmale von Netzwerken als Besonderheiten konzeptionell berücksichtigen muss, werden im Folgenden diejenigen Mechanismen näher betrachtet, die zu den spezifischen Bedingungen in Verbundnetzwerken in besonderer Weise passen. Diese sind

Transparenz, Vertrauen, Spielregeln und Macht. Vertrauen und Macht sind dabei als soziale Koordinationsmechanismen zu verstehen, Transparenz und Spielregeln hingegen sind auf der strukturellen Ebene angesiedelt.

Der wohl am häufigsten herausgestellte und diskutierte Koordinationsmechanismus von Unternehmensnetzwerken ist *Vertrauen* (vgl. z. B. Sydow u. Windeler 2000). Die gesteigerte Aufmerksamkeit, die der Vertrauensbegriff in den vergangenen Jahren auf sich gezogen hat, kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass es sich dabei offenbar tatsächlich um einen der wichtigsten Begriffe zur Erklärung netzwerkförmiger Kooperationen handelt (Bachmann 2000, S. 108). Der Mechanismus des Vertrauens reduziert Ungewissheit, indem er Annahmen über das künftige Verhalten desjenigen, dem vertraut wird, ermöglicht (ebd., S. 111). Auf diese Weise erschließen sich Handlungsmöglichkeiten, die ohne Vertrauen unattraktiv bzw. unwahrscheinlich geblieben wären (Luhmann 2000b, S. 30). Jemand, der in Erwägung zieht, seinem Gegenüber zu vertrauen, geht von der Annahme aus, dass derjenige, dem zu vertrauen er beabsichtigt, sich als vertrauenswürdig erweisen wird – und das Vertrauen nicht missbrauchen wird (Bachmann 2000, S. 11). In diesem Sinne ist Vertrauen riskant, denn es ist der Gefahr der Enttäuschung ausgesetzt (Luhmann 2000b, S. 27).

Die wechselseitige Bereitschaft, auch ohne sofortige Gegenleistung füreinander einzuspringen, und das Vertrauen darauf, dass sich dies auf lange Sicht für alle Beteiligten auszahlen wird, stellen geradezu die Existenzberechtigung für Verbundnetzwerke dar. Letztlich geht es um das gegenseitige Vertrauen darauf, dass jeder im Verbund seinen Job so gut wie möglich macht – und dann alle Beteiligten hiervon profitieren werden.

Transparenz kann als Grundvoraussetzung dafür gesehen werden, Vertrauen im Verbundnetzwerk herzustellen, denn »Vertrauen ist eine sehr zarte Pflanze, sie wächst ganz langsam und sie ist leicht zu zertreten« (Waltle 2005, S. 11). Waltle beziffert den Zeitraum, den es braucht, bis eine wirklich stabile, vertrauensvolle Zusammenarbeit im Verbund aufgebaut ist, auf ein Jahrzehnt. Die zahlreichen Versuche, Transparenz und Vertrauen im Schnellverfahren einzuführen, enden nach Waltles Erfahrung stets im Streit. Dies hat einen leicht verständlichen Grund: Vertrauen kann man nicht per Dekret erlassen, man muss es in mühsamer täglicher Arbeit erwerben und aufbauen. Transparenz

bedeutet, eine unbedingte Klarheit und Offenheit hinsichtlich aller Prozesse zu schaffen, mit denen innerhalb des Verbundes Geldflüsse und strategisches Entscheiden verbunden sind. Transparenz bedeutet auch, die Aufgabenverteilung innerhalb des Verbundnetzwerks offen auf den Prüfstand zu stellen. Welche Aufgaben werden gemeinsam für alle Mitglieder durch das oder die Verbundunternehmen übernommen – und welche Aufgaben erledigt ein jedes Mitglied für sich allein? Der Grad der Transparenz ist eng gekoppelt an die *Spielregeln*, auf die sich die Mitglieder im Verbundnetzwerk einigen.

Die Führung von Verbundnetzwerken hat keine *Macht* per Position und Weisungsbefugnis zur Verfügung. Diese von einer langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterin der Helmholtz-Gemeinschaft als »klassisches Führen ohne Macht« bezeichnete Führungssituation ist dennoch bei Weitem kein machtfreies Geschehen. Gegenseitige Abhängigkeiten und rigide Interessendurchsetzung prägen das Kommunikationsgeschehen in Verbundnetzwerken ebenso wie Vertrauen – Macht ist der zweite soziale Koordinationsmechanismus, der in diesem Organisationstypus eine entscheidende Rolle spielt. Macht kommt dann ins Spiel, wenn im Verbund die notwendigen Voraussetzungen für Vertrauen nicht gegeben sind. Auch bleibt bereits etabliertes Vertrauen immer fragil, also riskant, denn ein Missbrauch kann nie (auch nicht nach zehn Jahren) grundsätzlich ausgeschlossen werden (Bachmann 2000, S. 117). Insofern ist die Frage, welche alternativen Koordinationsmechanismen eine ähnliche Funktion wie Transparenz und Vertrauen erfüllen können, durchaus naheliegend und sinnvoll. Schließlich kann das opportunistische Verhalten eines einzelnen Unternehmens den Erfolg des gesamten Verbundnetzwerks gefährden (ebd.).

Wo wechselseitige Abhängigkeiten und, damit einhergehend, Ungewissheiten im Spiel sind, entfaltet sich das Potenzial der Macht. Luhmann definiert Macht als »Möglichkeit der offenen oder verdeckten Drohung mit negativen Sanktionen« (2000a, S. 201). Macht entsteht dort, wo ein Entscheider über die Unsicherheit anderer in Bezug auf seine eigene Entscheidung disponieren kann (ebd., S. 212). In der Praxis von Verbundnetzwerken äußert sich dies auf vielfältige Arten und Weisen. So erzeugt die Basis beispielsweise durch eine Haltung der Verweigerung Handlungsdruck auf die Führung von Verbundnetzwerken: Zentral entwickelte Produkte werden nicht unterstützt, netzwerkweite Befragungen werden boykottiert oder Ansprechpartner für bestimmte Themen gezielt umgangen bzw. ignoriert.

Verbundnetzwerke basieren, wie alle Netzwerkorganisationen, auf der Bereitschaft ihrer Mitglieder zur Kooperation. Die guten Gründe, die jedes einzelne Mitglied dazu bewegen, sich kooperativ zu verhalten, dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass jeder Akteur letztlich seine eigenen Ziele verfolgt – wir haben es hier mit dem viel beschriebenen »doppelten Handlungsrahmen« von Netzwerken zu tun (vgl. Sydow u. Windeler 2000), welcher ein Verhältnis der Mitglieder zueinander zur Folge hat, das mit dem Begriff der *Coopetition* (gebildet aus *cooperation* und *competition* = »Wettbewerb«) angemessen bezeichnet ist. Sprich: In prinzipiell kooperativen Beziehungen wird der Wettbewerb als Option immer mitgeführt (Sydow 2010, S. 405). Das hieraus resultierende Spannungsverhältnis nicht nur auszuhalten, sondern produktiv für die Wertschöpfung und Zukunftssicherung des gesamten Netzwerks zu nutzen ist eine der zentralen Aufgaben der Führung. Hierfür bedarf es gemeinsam akzeptierter Spielregeln, die alle Verbundmitglieder anerkennen und einhalten.

Gemeinsame Spielregeln, die in den Verbundverfassungen und Satzungen ihren strukturellen Niederschlag finden, haben in Netzwerken immer den Charakter der Selbstverpflichtung (Sydow u. Windeler 2000, S. 13). Die freiwillige Selbstverpflichtung auf verbindliche Regeln ist das Ergebnis eines wechselseitigen interpretativen Aktes – und in der Regel Resultat umfassender Diskussionen im Kreis der Mitglieder bzw. eines von den Mitgliedern hierfür vorgesehenen Ausschusses. Spielregeln stellen die Bedeutung des dauerhaften Beziehungszusammenhangs im Verbundnetzwerk über die kurzfristige Vorteilssicherung. Sie helfen den Mitgliedern dabei, »mich vor mir zu schützen« (Waltle 2005, S. 23).

Schlussbemerkung

Führung in Verbundnetzwerken ist riskant. Denn die in diesen Konstellationen auftretenden Machtfragen sowie die internen Reibungsverluste und das hier eingebaute Potenzial zur Selbstdestruktion sind immens. In lose gekoppelten Organisationssystemen gilt grundsätzlich: Eine vorherrschende Kultur des Misstrauens lässt die internen Transaktionskosten bedrohlich ansteigen. Wenn es allerdings gelingt, dieses negative Potenzial konstruktiv zu wenden, dann sind Verbundnetzwerke in der Wettbewerbsauseinandersetzung »fast unschlagbar«. Sie verbinden dann die dezentrale unternehmerische Autonomie mit

der Marktmacht einer übergeordneten Instanz (vgl. Wimmer 2005b). Dafür braucht es – Führung.

Führung, so viel sollte deutlich geworden sein, ist ein iterativer selbstreferenzieller Vorgang, der als zentrales Qualitätsmerkmal für die Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation anzusehen ist – und nicht einer einzelnen Person zugeschrieben werden kann. Führung geschieht vielmehr im Zusammenspiel zwischen Führungskräften gleicher oder verschiedener Ebenen und Gremien (Wimmer 1996). Leadership zu zeigen, vorzuleben – ohne große Ankündigungen auf der Verbundebene – heißt die Herausforderung für Führungskräfte in Verbundnetzwerken. Denn durch geschicktes Vorleben und Aufgreifen einzelner intelligenter Aktivitäten der Basis zeigt die Spitze im Verbund, dass sie im Interesse des Gesamtsystems agiert – ohne groß darüber zu reden. Dadurch wird Vertrauen stimuliert, und der Führung wächst nach und nach die Autorität zu, die sie braucht, um gemeinsam akzeptierte Regeln zu verabschieden.

Vertrauen, Transparenz, Spielregeln und Macht sind maßgeblich daran beteiligt, dass die Kommunikation in Verbundnetzwerken effizient erfolgen kann. Diese sozialen wie strukturellen Mechanismen bestimmen die Erwartungen und Handlungen der Akteure im Verbund. Das Verhältnis dieser Mechanismen zueinander lässt sich nicht als ein alternatives beschreiben (Bachmann 2000, S. 122). Vielmehr zeigt sich anhand der praktischen Erfahrungen in Verbundnetzwerken, dass es darum geht, eine gute Balance herzustellen, die alle diese Dimensionen gleichzeitig im Blick haben muss. Wenn das gelingt, kann auf diesen Säulen eine gemeinsam akzeptierte Führung gründen, die sich mit Erfolg dem eigentlichen Geschäft des Verbundnetzwerks widmet.