

zu|schnitt #09

Gestaltungsaspekte des Multinationalen Unternehmens. Eine netzwerkanalytische Betrachtung

ZEPPELIN-Lehrstuhl für Internationales Management
Department for Corporate Management & Economics

von Benedikt Hackl, David Rygl

Die Reihe zulschnitt wird herausgegeben von
Prof. Dr. Birger P. Priddat, Lehrstuhl für Politische Ökonomie,
Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung,
Prof. Dr. Nico Stehr, Karl Mannheim-Lehrstuhl für Kulturwissenschaften

Redaktion | Lektorat : Gabriele Pirkl, Departmentsekretariat
gpirkl@zeppelin-university.de

© April 2006

Zeppelin University, Am Seemooser Horn, D 88045 Friedrichshafen

Abstract

The Process school of International Management provides us with central concepts of international network corporations. The paper assumes the network corporation as a solution to cope the challenges of global integration and local responsiveness, resulting from global competition. Applying the network analysis, key characteristics of these process-school concepts were derived: Strategic capabilities, individualized roles of subsidiaries, continuous knowledge flow and strong corporation culture. Starting from these characteristics the paper identifies step stones in designing these features in Multinational corporations and illustrates them.

Innerhalb der Prozessschule im Internationalen Management finden sich vielfältige Konzepte zum internationalen Netzwerkunternehmen. Ausgehend von den Herausforderungen des internationalen Wettbewerbes, Globale Integration und lokale Handlungsfähigkeit, wird das Netzwerkunternehmen als Gestaltungsoption angenommen. Durch Anwendung der Netzwerkanalyse werden zentrale Charakteristika des internationalen Netzwerkunternehmens aus den Konzepten der Prozessschule abgeleitet: Strategic Capabilities, Individualisierte Rollen der Tochtergesellschaften, Kontinuierlicher Wissensfluss und Starke Unternehmenskultur. Im vorliegenden Diskussionspapier werden Anknüpfungspunkte zur Gestaltung dieser Merkmale in Multinationalen Unternehmen abgeleitet. Um zu verdeutlichen, wie sich die gezeigten Merkmale von Netzwerkunternehmen manifestieren, werden diese netzwerkanalytisch abgebildet.

Inhalt

A.	Einführung	3
B.	Betrachtungsweise der Multinationalen Unternehmung	5
C.	Methode: Soziale Netzwerkanalyse	7
D.	Ergebnisse der Inhaltsanalyse:	8
1.	Zentrale Charakteristika von Netzwerkunternehmen	8
2.	Organisationale Anforderungen: Strategic Capabilities	9
2.1.	Synthese und Auswahl	9
2.2.	Resource-based view of the firm und die Human Resources als Träger von Strategic Capabilities	11
2.3.	Anknüpfungspunkte im HRM Multinationaler Unternehmungen	12
2.4.	Strategic Capabilities und Internationales HRM, netzwerkanalytisch betrachtet	15
3.	Netzwerkakteure: Individualisierte Rollen der Einheiten	18
3.1.	Synthese und Auswahl	18
3.2.	Die Rollentypologie von Gupta/Govindarajan (1994)	19
3.3.	Anknüpfungspunkte zur Förderung der Rollenkonzeption in Multinationalen Unternehmungen	21
3.4.	Individualisierte Rollen, netzwerkanalytisch betrachtet	23
4.	Netzwerkbeziehungen: Kontinuierlicher Wissensfluss	26
4.1.	Synthese und Auswahl	26
4.2.	Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi (1995)	27
4.3.	Anknüpfungspunkte zur Förderung des ständigen Wissensflusses in Multinationalen Unternehmungen	29
4.4.	Kontinuierlicher Wissensfluss, netzwerkanalytisch betrachtet	32
5.	Netzwerkstrukturen: starke Unternehmenskultur	34
5.1.	Synthese und Aufbau	34
5.2.	Das Konzept der Unternehmenskultur nach Schein (1995)	35
5.3.	Anknüpfungspunkte zur Förderung einer starken Unternehmenskultur in Multinationalen Unternehmungen	37
5.4.	Starke Unternehmenskultur, netzwerkanalytisch betrachtet	39
E.	Zusammenfassung und Managementimplikationen	42
F.	Bibliographie	45

A. Einführung

Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, die viel diskutierten Konzepte der Prozessschule des Internationalen Management (vgl. Bower/Prahalad 1975) aus einer Anwendungsperspektive heraus zu operationalisieren und Handlungsoptionen zur Gestaltung des internationalen Netzwerkunternehmens zu entwickeln. Die Studie leistet damit einen Beitrag zur Prüfung der Relevanz dieser Konzepte. Welche Merkmale charakterisieren das transnationale Unternehmen und welche Anknüpfungspunkte ergeben sich bei der Gestaltung dieses Unternehmenstypus? In Anknüpfung an eine frühere Arbeit werden unter Einsatz der Netzwerkanalyse zentrale Merkmale des Netzwerkunternehmens abgeleitet. Diese Merkmale werden im Folgenden operationalisiert und es werden Anknüpfungspunkte zu deren Design netzwerkanalytisch dargestellt.

Die Globalisierung stellt Multinationale Unternehmungen (MNU) vor besondere Herausforderungen der Flexibilität und Skalierbarkeit des weltweiten Wertschöpfungsprozesses. Dies führt bei den Unternehmungen insgesamt zu einem erheblichen Veränderungsbedarf im Aufbau und Ausrichtung (vgl. Eversheim/Terhaag 2002, S. 1f.). Aufgrund der Vielzahl verschiedener organisatorischer und geographisch gestreuter Einheiten sowie unterschiedlicher kultureller Anforderungen gehören diese 'Multinationals' zu den komplexesten Organisationsformen.

Die Umwelt Multinationaler Unternehmungen ist durch widersprüchliche Anforderungen seitens der Organisationsgestaltung charakterisierbar: „Während sich Flexibilität und Marktnähe durch [organisationale; Einfügung des Verfassers] Dezentralisierung herstellen lässt, wird die Erzielung weltweiter Skaleneffekte und Synergien eher durch Zentralisierung ermöglicht“ (vgl. Wald 2003, S. 1). Diese Überlegungen einer entgegengesetzten Anforderungsmatrix nach Prahalad/Doz (vgl. 1987, S. 25) mit der Notwendigkeit zur *local responsiveness* auf der einen Seite und einer möglichst weitgehenden *global integration* auf der anderen Seite bilden einen der zentralen Ausgangspunkte der Forschung im Internationalen Management. Auch für das Management von MNUs ist diese Frage zentral, was die gegenwärtigen Restrukturierungen beispielsweise in der Automobilbranche zeigen.

Eine Vielzahl neuerer Abhandlungen hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Multinationale Unternehmensorganisation vor dem Hintergrund dieser entgegengesetzten Anforderungen optimiert werden kann (vgl. unter anderem Böttcher 1996; Riedl 1999; Rank 2003), so dass die Ausnutzung der beiden Vorteilsarten der globalen Integration und lokalen Anpassung gleichzeitig durch Aufbau und Ablauf der Organisation unterstützt werden. Die

erwähnten Abhandlungen kommen zu dem Ergebnis, dass diese Anforderungen der Integration und Differenzierung sowie der Globalisierung eine Abkehr von hierarchisch geprägten Erklärungsansätzen der internationalen Unternehmensorganisation notwendig machen (vgl. Rank 2003, S. 1).

Ausgehend von der Prozessschule des Internationalen Managements nach Bower und Prahalad (vgl. 1970; 1975, zit. nach Riedl 1999, S. 41) eignen sich vor allem Netzwerkunternehmen als idealtypische Lösung die globalen und lokalen Herausforderungen zu meistern.

Zu den prominentesten Konzepten dieser Schule werden vor allem die Konzepte von Bartlett/Ghoshal's 'Transnational Organization' (1990; Bartlett 1989), Hedlund's Ausführungen zur 'Heterarchy' (1986; Hedlund/Rolander 1990), Prahalad/Doz's 'Diversified MNC' (1987; Doz/Prahalad 1994) und White/Poytner's 'Horizontal Organisation' (1990; Poytner/White 1990) gezählt.

Nach einer Betrachtung der Multinationalen Unternehmung (Abschnitt 2) wird die angewandte Methode der Netzwerkanalyse kurz dargestellt (Abschnitt 3).

In der anschließenden netzwerkanalytischen Untersuchung ist der Versuch unternommen worden aus diesen idealtypischen Konzepten zentrale Elemente von Netzwerkunternehmen soweit zu operationalisieren, dass Managementimplikationen für die Gestaltung eines Netzwerkunternehmens ableitbar werden. Um eine stringente Ableitung der wichtigsten Kriterien von Netzwerkunternehmen zu gewährleisten, sind die genannten Konzepte auf den Ebenen der Organisationalen Anforderungen, Netzwerkakteure, Netzwerkbeziehungen und Netzwerkstrukturen analysiert worden (Abschnitt 4).

B. Betrachtungsweise der Multinationalen Unternehmung

Viele Unternehmungen stellen sich heute nicht mehr die Frage der Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeiten, sondern vielmehr wie die verschiedenen Auslandsengagements in organisatorischer Hinsicht erfolgreich gestaltet werden können (vgl. Welge/Böttcher/Paul 1998, S. 31). Wie in der Einführung bereits kurz skizziert, wird das Organisationsmanagement vor allem mit der Frage konfrontiert, wie der Lokalisierungs-Globalisierungs Bezugsrahmen nach Prahalad/Doz (vgl. 1987, S. 18-24) und daraus resultierende gegensätzliche Anforderungen der lokalen Anpassung und globalen Integration der Wertschöpfungsaktivitäten organisatorisch umgesetzt werden können.

Zahlreiche Ansätze, Definitionen und Theorien beschäftigen sich mit dem Phänomen der Multinationalen Unternehmung¹. Seit der vermutlich ersten Definition von Lilienthal (1960, S. 119, zit. in Kutschker/Schmid 2002, S. 228), der MNU als „corporations which have their home in one country but which operate and live under the laws and customs of other countries as well“ beschreibt, sind zahlreiche Definitionen entstanden, die deutlich machen, dass eine einheitliche Abgrenzung der internationalen Unternehmung nicht existiert.

Die Typologie alternativer Organisationsmodelle von Bartlett/Ghoshal (1990) als einer der prominentesten Abhandlungen zur Typologisierung von Internationalen Unternehmungen, neben den Ansätzen von Perlmutter (1969), Hedlund (1986; Hedlund/Rolander 1990), Prahalad/Doz (1987; Doz/Prahalad 1994), White/Poytner (1990; Poytner/White 1990), unterscheidet zwischen internationalen, multinationalen, globalen sowie transnationalen Unternehmungen (vgl. Welge/Holtbrügge 2001, S. 55). So stellen Bartlett/Ghoshal (1991, S. 521) fest, dass “many worldwide industries have been transformed in the 1980s from traditional multinational, international and global forms towards a transnational form. Instead of demanding efficiency, responsiveness, or learning as the key capability for success, these businesses now require participating firms to achieve the three capabilities simultaneously to remain competitive“. Um den transnationalen Typus geht es in dieser Arbeit. Der Autor spricht auch vom Netzwerkunternehmen und legt dabei die transnationale Sichtweise zugrunde.

„Durch eine netzwerkartige Organisation sollen weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden – dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass den Tochtergesellschaften differenzierte und spezialisierte Rollen zukommen“ (Kutschker/Schmid 2002, S. 282). Im Sinne der Netzwerkperspektive dieser Arbeit wäre als grundsätzliche

¹ Für eine umfassende Darstellung verschiedener Theorien zur Multinationalen Unternehmung wird auf Welge/Holtbrügge (2001) verwiesen.

Definition einer Multinationalen Unternehmung die der transnationalen Unternehmung von Bartlett (vgl. unter anderem 1989) geeignet.

Dem gegenüber steht aber die erwähnte Fülle von Definitionen, durch die es schwierig wird, im Verlauf der theoretischen Analyse zu verstehen, ob ein Autor mit Multinationalen Unternehmungen das Konzept von Bartlett/Ghoshal (1987; 1990; Bartlett 1989) zugrunde legt und damit eine idealtypische Führungs- und Organisationsstruktur mit einer ganz bestimmten Konfiguration von Assets und Fähigkeiten oder ob er mit multinational einfach eine internationale, nicht spezifisch typologisierte Unternehmung meint, die in verschiedenen Ländern tätig ist (vgl. Kostova/Roth 2003, S. 297).

Viele Autoren wie zum Beispiel Wald, Rank, Riedl (vgl. 2003, S. 1; 2000, S. 1; 1999, S. 12) verzichten bei ihren spezifischen Netzwerkanalysen darauf, eine weitergehende Differenzierung der MNU vorzunehmen, „lediglich bei direkten Zitaten werden die unterschiedlichen Bezeichnungen übernommen (...)“ (vgl. Riedl 1999, S. 12f.). Der Autor spricht dann von einer Multinationalen Unternehmung, wenn folgende Merkmalsdimensionen vorliegen (vgl. Macharzina/Engelhard 1987, S. 319-344; vgl. Von Roessel 1988, S. 39):

- technische Merkmale

Eine Geschäftstätigkeit erfolgt in verschiedenen Ländern gleichzeitig, das heißt der Prozess der Leistungserstellung findet zugleich im In- und Ausland statt.

- leistungsbezogene Merkmale

Die Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Anteil der Unternehmensaktivitäten aus, ein hoher Exportanteil ist kein Merkmal für Multinationalität.

- strukturelle Merkmale

Die Unternehmensstrategie ist unter weltweiten Gesichtspunkten konzipiert.

- verhaltensorientierte Merkmale des Top-Managements

Das Management denkt und agiert unter weltweiten Gesichtspunkten.

C. Methode: Soziale Netzwerkanalyse

In der folgenden Darstellung der Methode Netzwerkanalyse, werden auf der Grundlage des „Social Network Concepts“ von Tichy/Tushman/Fombrun (1979) die wichtigsten Termini der sozialen Netzwerkanalyse entwickelt. Mit der Methode „Netzwerkanalyse“ kann die Perspektive auf das Phänomen Multinationale Unternehmung als Netzwerkunternehmen eingenommen werden (vgl. Sydow 1992, S. 118). Die soziale Netzwerkanalyse ermöglicht insbesondere die Akteure und Beziehungen in Netzwerken zu analysieren (vgl. Wasserman/Faust 1994, S. 25). Akteure und Beziehungen können nach der Netzwerkanalyse auf verschiedenen Analyseebenen hinsichtlich ihrer Struktureigenschaften und Austauschbeziehungen betrachtet werden (vgl. Tichy 1981, zit. nach Böttcher 1996, S. 96).

Daraus ergeben sich drei Dimensionen: Akteur, Struktur, Beziehung. Mit ihnen können grundlegende Bezugspunkte im Netzwerk beschrieben werden. Nach diesen drei Dimensionen aus der Netzwerkanalyse und einer vierten hinzugefügten Dimension der organisationalen Anforderung werden die Ebene des Phänomens, also die integrierten Netzwerkkonzepte im Internationalen analysiert. Darüber hinaus wird auf der Ebene der Methode das Vokabular entwickelt, mit welchem die zentralen Merkmale von Netzwerkunternehmen und die gestalterischen Anknüpfungspunkte für die Entwicklung dieser Merkmale netzwerkanalytisch abgebildet werden.

Die Ebene der Methode spielt in der gesamten Netzwerkforschung eine herausragende Rolle. Damit der Netzwerkansatz nicht nur „fashionable and trendy“ (Nohria 1992, S. 3) bleibt, sondern auch eine fundierte Analyse und eine Operationalisierung der Ergebnisse möglich wird, kommt ihr eine besondere Bedeutung zu. Im folgenden werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse, damit die zentralen Charakteristika von Netzwerkunternehmen dargestellt. Aus Ihnen werden die Anknüpfungspunkte zur Gestaltung und die netzwerkanalytische Abbildung abgeleitet. Die Ergebnisse beziehen sich auf eine frühere Arbeit (vgl. Hackl 2005).

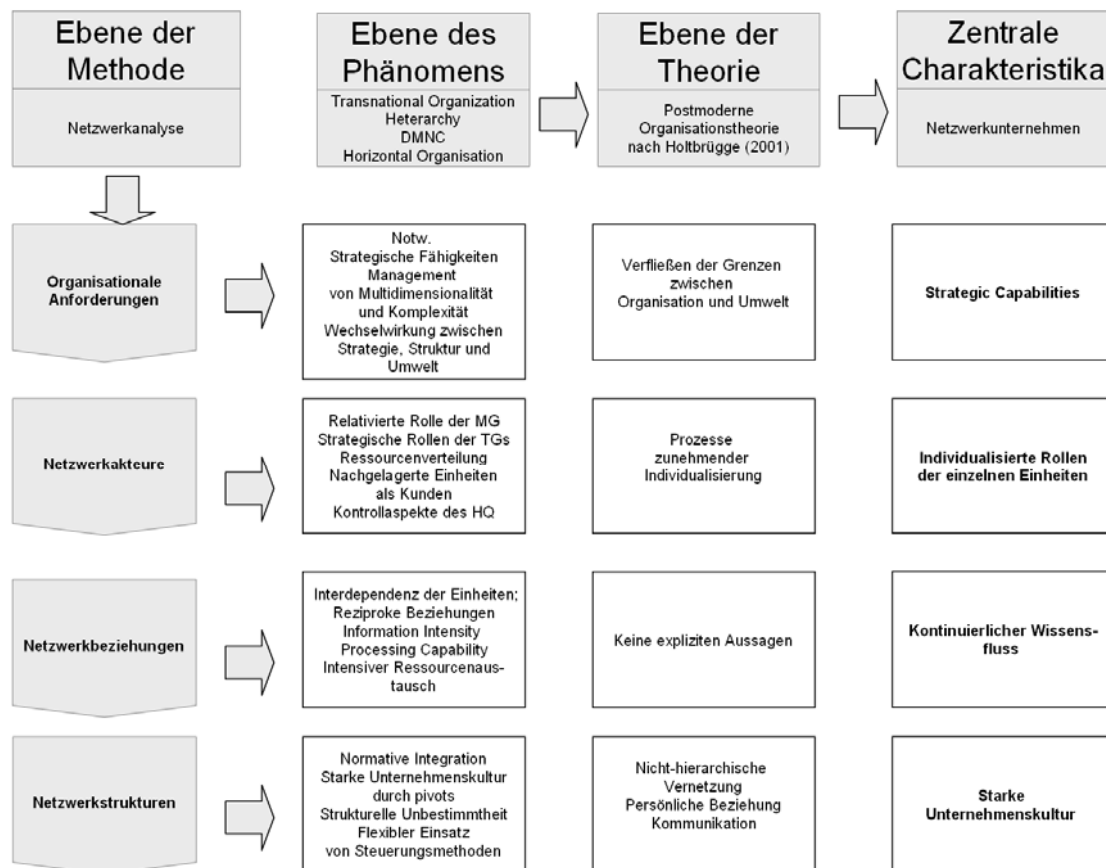
D. Ergebnisse der Inhaltsanalyse:

1. Zentrale Charakteristika von Netzwerkunternehmen

Aus der Inhaltsanalyse ergeben sich durch Zusammenführung der verschiedenen Ebenen vier zentrale Merkmale von Netzwerkunternehmen:

strategische capabilities, individualisierte Rollen der einzelnen Tochtergesellschaften, kontinuierlicher Wissensfluss, starke Unternehmenskultur.

Abb. 1 Zentrale Charakteristika von Netzwerkunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Im folgenden werden ausgehend von den Konzepten von Bartlett/Ghoshal's 'Transnational Organization' (1990; Bartlett 1989), Hedlund's Ausführungen zur 'Heterarchy' (1986; Hedlund/Rolander 1990), Prahalad/Doz's 'Diversified MNC' (1987; Doz/Prahalad 1994) und White/Poytner's 'Horizontal Organisation' (1990; Poytner/White 1990) die zentralen

Charakteristika kurz erläutert. In der Folge wird eine Gestaltungsperspektive eingenommen, und jeweils gefragt, wo Ansatzpunkte liegen, diese zentralen Charakteristika des Netzwerkunternehmens umzusetzen. Abschliessend wird jedes Merkmal netzwerkanalytisch abgebildet, um zu verdeutlichen, wie eine Umsetzung dieser Merkmale aussehen würde.

2. Organisationale Anforderungen: Strategic Capabilities

2.1. Synthese und Auswahl

Multinationale Unternehmungen sind gleichzeitig mit verschiedenen Anforderungen konfrontiert. Zum einen müssen sie vor Ort lokal handeln, also lokale Anpassung an rechtliche, politische und ökonomische Bedingungen umsetzen. Andererseits entstehen Vorteile einer weltweiten Skalierung des Wertschöpfungsprozesses durch Ausnutzung von Kostenunterschieden und globaler Präsenz (vgl. White/Poytner 1990, S. 95f.). Aus der gleichzeitigen Ausnutzung von economics of scope und -scale resultiert eine enorme Komplexität der Koordination, Kontrolle und Ausrichtung, die mit hierarchischen Strukturen und strukturellen Sets nicht mehr gemanagt werden kann (vgl. Kostova/Roth 2003, S. 300).

Hedlund/Rolander (vgl. 1990, S. 22-24) argumentieren, dass aus dieser Vielfalt an Anforderungen, vor allem aufgrund der zahlreichen nationalen und regionalen Umwelten, in denen die MNU agiert, eine neue Betrachtungsweise der Strategieformulierung im Sinne einer 'alternativen Logik' zum SSP-Modell folgt. Strategie und deren strukturelle Umsetzung ist nicht länger alleinige Reaktion auf die einzelnen Umweltbedingungen. Dies würde eine globale Integration verschiedener Aktivitäten nahezu unmöglich machen. Vielmehr steht die Multinationale Unternehmung in ständiger Wechselwirkung mit der Umwelt. Strategie ist durch diesen Austauschprozess so gestaltet, um das jeweilige Potential der Umwelt optimal für die MNU eingesetzt wird.

Etwas abstrakter wird die Umwelt von Organisationen durch die postmoderne Organisationstheorie beschrieben. In den Ausführungen Holtbrüggens (vgl. 2001, S. 72) werden die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt als zunehmend verfließend identifiziert. Eine klare Abgrenzung zwischen Umwelt und Unternehmung ist nach dieser Betrachtung nicht mehr möglich. In diesem Zusammenhang ist auch die Beschreibung von Netzwerkunternehmen als interorganisatorische Netzwerke nach Ghoshal/Bartlett (vgl. 1990, S. 603-625) zu verstehen, dass die Rolle der einzelnen Tochtergesellschaften nicht nur nach der durch das Headquarter vorgegebenen Bedeutung entsteht, sondern auch nach der Position, die der

Tochtergesellschaft, durch den Austausch mit Kunden und Zulieferern (Umwelt), zugeordnet wird².

Aus dem globalen Wettbewerb und den daraus resultierenden Anforderungen schließen die analysierten Konzepte die Notwendigkeit eines neuen Organisationsmodells, dem intraorganisationalen Netzwerk (vgl. u. a. Bartlett/Ghoshal 1990), der heterarchisch organisierten Unternehmung (Hedlund 1986; Hedlund/Rolander 1990), der horizontalen Organisation (White/Poytner 1990; Poytner/White 1990) und der DMNC nach Prahalad/Doz (vgl. u.a. 1987; Doz/Prahalad 1994).

Mit Hilfe dieser organisationalen Konfiguration werden die Unternehmungen befähigt, die gegensätzlichen Anforderungen im Internationalen Management zu meistern, denn beispielsweise die idealtypische Aufstellung und Konfiguration des Integrierten Netzwerkes, beispielhaft für die anderen identifizierten Organisationsformen, ermöglicht die gleichzeitige Ausnutzung globaler Effizienz, lokaler Anpassungs-fähigkeit und die Umsetzung eines weltweiten Lernprozesses (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990, S. 84). Ähnlich wie Bartlett/Ghoshal (1990) setzen Prahalad/Doz (vgl. 1987) in ihrer Argumentation Fähigkeiten in den Mittelpunkt, die notwendig sind, um die gegensätzlichen Anforderungen zu meistern.

Prahalad/Doz (vgl. 1987, S. 145) spezifizieren die Anforderungen aus der weltweiten Integration und regionalen Differenzierung. Sie argumentieren, dass aufgrund dieser Anforderungen die MNU als ein Portfolio verschiedener Unternehmenseinheiten beschreibbar ist, mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen der geographic variety, strategic variety und rate of change. Um in diesem Umfeld verschiedener Ausprägungen die zentrale Anforderung der Integration und Differenzierung gleichzeitig in der Organisation zu verankern, bedarf es spezifischer Fähigkeiten, den so genannten strategic capabilities (vgl. Prahalad/Doz 1987, S. 259)³.

In der Synthese werden daher ableitend aus den Andeutungen von Bartlett/Ghoshal (1990) und den detaillierten Ausführungen Prahalad/Doz's (1987) die strategic capabilities als zentrale organisationale Anforderung in Netzwerkunternehmen spezifiziert. Das Merkmal der 'strategic capabilities' wird im Folgenden detailliert betrachtet und netzwerkanalytisch abgebildet.

³ White/Poytner (1990) sowie Hedlund (1986) und Hedlund/Rolander (1990) beschränken sich darauf mit den benannten Anforderungen ihre konzipierten Organisationsmodelle zu begründen, ohne darauf einzugehen, welche spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten die MNU in diesem komplexen Umfeld benötigen.

2.2. Resource-based view of the firm und die Human Resources als Träger von Strategic Capabilities

Die Theorie des resource-based view of the firm (vgl. Barney 1991; Penrose 1959; Wernerfelt 1984, zit. nach Gupta/Govindarajan 2000, S. 473) versteht Unternehmungen als ein Bündel von materiellen und immateriellen Ressourcen. Gerade MNU sind durch die weltweite Streuung von Unternehmenseinheiten in der Lage ständig neue, vor allem immaterielle Ressourcen zu generieren und diese weltweit zu neuen Kompetenzen in der Unternehmung zu forcieren (vgl. Holtbrügge 2001, S. 86f.).

Den intangiblen Assets kommt dabei eine besondere Bedeutung zu⁴. Aus der optimalen Ausnutzung dieser Ressourcen entstehen weltweite Wettbewerbsvorteile für MNU (vgl. Bamberger/Wrona 1996, S. 386), die gerade wegen „their ability to transfer and exploit knowledge more effectively and efficiently in the intra-corporate context than through external market mechanisms“ (Gupta/Govindarajan 2000, S. 473) bestehen. Aus diesem Hintergrund der länderübergreifenden Internalisierung intangibler Ressourcen als Wettbewerbsvorteil (vgl. Gupta/Govindarajan 2000, S. 473) bedarf es der strategic capabilities in Multinationalen Unternehmungen⁵. Diese strategic capabilities können als Fähigkeiten zum Aufbau und zur Weiterentwicklung intangibler Ressourcen verstanden werden. Träger dieser spezifischen Ressourcen sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Unternehmung. Zwischen intangiblen Ressourcen und Human Resources besteht dementsprechend ein enger Zusammenhang, dergestalt, dass die Human Resources Träger von Wissen, Erfahrungen und Verhaltensweisen sind (vgl. Ubada Garcia/Llopis Vano 2002, S. 172).

Aus dieser Trägerschaft bestimmter Assets zentriert sich der Blick in einer netzwerkstrukturierten Unternehmung auf die Human Resources zur Meisterung der spezifizierten organisationalen Anforderungen: “This leads us to think that the human resources system can contribute to keep a competitive advantage by facilitating the development of competences which are not specific to the firm, producing complex social relationships and generating organizational knowledge“ (Ubada Garcia/Llopis Vano 2002, S. 173).

Wenn die Human Resources in Netzwerkunternehmen als Träger von Fähigkeiten und Ressourcen interpretiert werden, deren geschickte Kombination und Einsatz zur Erreichung

⁴ Intangible Ressourcen sind definiert als Ressourcen, die wertvoll, knapp und schwer substituierbar sind (vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 806).

⁵ Prahalad/Doz (vgl. 1987, S. 158) argumentieren, dass eine Unternehmung, die die Komplexität einer multinationalen Geschäftstätigkeit meistern will, der strategic capabilities bedarf. Diese werden von den Autoren als die Fähigkeit zur „Flexibility“, „Strategic control“ und „Change“ definiert. Vor dem Hintergrund der Wissensökonomie sieht der Autor allerdings eine geänderte, und vor allem spezifizierte Form des Bedarfs an strategic capabilities, aus der eine an neue Bedingungen angeglichene Definition im Text folgt.

neuerer Wettbewerbsvorteile führt, besteht die strategic capabilities in Multinationalen Netzwerkunternehmen folglich in der richtigen Strukturierung des Internationalen Human Resource Managements.

Aus dieser Annahme leitet sich für eine netzwerkanalytische Betrachtung des richtigen Einsatzes des Human Resource Managements als strategic capability die Frage ab, welche Bedingungen dieses Management im globalen Kontext erfüllen muss, um die ständige länderübergreifende Internalisierung von Ressourcen und damit die Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu fördern und zu optimieren. Dementsprechend werden im folgenden Abschnitt Anknüpfungspunkte für die idealtypische Ausgestaltung des HRM in Netzwerkunternehmen erarbeitet.

2.3. Anknüpfungspunkte im HRM Multinationaler Unternehmungen

Die Anordnung der Tochtergesellschaften in unilinearen Mutter-Tochterbeziehungen führt zur Übertragung kultureller Vorstellungen und damit zur Einbettung der Tochtergesellschaft in den kulturellen Kontext der Muttergesellschaft.

In netzwerkstrukturierten MNUs dagegen erfährt die Muttergesellschaft eine relativierte Rolle und die einzelnen Unternehmenseinheiten werden zu Kompetenzzentren transformiert. Dieses Rollenverständnis und die Abkehr vom zentralen Weisungsprinzip seitens der Muttergesellschaft innerhalb der Organisation führt zwangsläufig zu einer *Multikulturalisierung* in multinationalen Netzwerkunternehmen: „Gerade der internationale Managementkontext verdeutlicht sehr eindrucksvoll, dass Individuen aus aller Welt mit sehr heterogenen kulturellen Wurzeln zusammenarbeiten (...). (...). Sinnvoll genutzt eröffnen kulturelle Besonderheiten und Unterschiede in Problemlösungsprozessen bedeutende Verbundvorteile, die eine spezifische Quelle von Wettbewerbsvorteilen in international operierenden Unternehmungen darstellt“ (Welge/Böttcher/Paul 1998, S. 113).

Aufgrund der Zielsetzung eine optimale Anpassung an regionale Bedingungen zu schaffen, erfolgt in multinationalen Strategien häufig die Anwendung des adaptiven Internationalen Human Resource Systems, das heißt jede Einheit entwickelt ihr eigenes Human Resource Management (HRM)-System. Globale Strategiekonzeptionen mit der Zielsetzung der weltweiten Standardisierung aller Aktivitäten und der Ausnutzung von economics of scale tendieren dagegen eher zur Einsetzung exportiver oder integrativer Human Resource (HR)-Managementsysteme. Das heißt, dass weltweit entweder das HR-System der Muttergesellschaft auf alle Einheiten übertragen wird, oder im integrativen Fall, das beste in der

MNU vorherrschende System zum unternehmensweiten Standard wird (vgl. Janssens 2001, S. 431).

Multinationale Netzwerkunternehmen dagegen zielen darauf ab, beide Vorteilsarten der Differenzierung und Integration durch Netzwerkstrukturen auch im Human Resource Management zu vereinen. Für den Aufbau von Strategic Capabilities - vorausgesetzt, dass die kontinuierliche länderübergreifende Internalisierung von intangible Assets gelingt - ist daher die Anpassung des IHRM-Systems in Netzwerkunternehmen zur kulturell-synergetischen Funktion notwendig. „Culturally synergistic organizations reflect the best aspects of all member's cultures in their strategy, structure and process without violating the norms of any single culture“ (Adler 1997, S. 108).

Aufbauend auf dem Prozessmodell (Schein 1999), verschiedenen kulturellen Synergieansätzen (vgl. vor allem Hoecklin 1995; Adler 1997) und multikulturellen Teamstudien (vgl. Janssens/Brett 1997; 2000) entwickelt Janssens (vgl. 2001, S. 442-446) sieben Anforderungen an ein kulturell-synergetisches IHRM-System, das der transnationalen Ausrichtung von MNU gerecht wird: Zum einen bedarf es des Verständnisses unter den HR-Managern, dass ein integriertes HR-System notwendig ist („Felt Need for an Integrated IHRM Practice“). Um das Potential kultureller Unterschiede nutzen zu können, benötigen die verteilten Einheiten eines Konsenses in Form eines übergeordneten Ziels, das eine integrative und synergetische Wirkung auf die lokalen HR-Manager ausübt („Developing a Superordinate Goal“).

Die in multikulturellen Teams entwickelte Lösung („Exploring Best Practices of the Different Cultures“) wird darüber hinaus auf ihren ‚cultural fit‘ in den einzelnen Unternehmenseinheiten überprüft („Assessing the Cultural Appropriateness of the Solutions“). Die Schritte der Entscheidungsfindung, Umsetzung und Evaluation („Decision Making by Consensus“; „Taking Action Steps“; „Evaluation“) werden als keine spezifische Anforderung in Netzwerkunternehmen gesehen.

Eine weitere Anforderung an das HRM als Promotor für strategic capabilities stellen die Ergebnisse einer Studie von Reade (2001) dar. Dieser untersuchte die organisationale Identität von Managern verschiedener Tochtergesellschaften. Die Einteilung der Unternehmenseinheiten erfolgte nach der Rollentypologie von Bartlett/Ghoshal (1989). Zum einen konnte festgestellt werden, dass die Identifikation der Mitarbeiter zwischen der Gesamtmunternehmung und der lokalen Unternehmenseinheit schwankt, dergestalt daß die Mitarbeiter eine höhere Identifikation mit der lokalen Einheit aufweisen (vgl. Reade 2001, S. 417).

Darüber hinaus variiert die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren lokalen Einheiten in Abhängigkeit von der Rolle des Strategic Leaders und des Implementors⁶. Erwartungsgemäß weisen die Mitarbeiter des untersuchten `Strategic Leaders` eine hohe Identifikation mit ihrer Einheit auf, während die Mitarbeiter des untersuchten Implementors sich weniger mit ihrer Einheit identifizieren konnten. Bezüglich der Identifikation mit der Gesamtunternehmung besteht zwischen beiden Einheiten kein Unterschied (vgl. Reade 2001, S. 417; S. 419).

Wie in den analysierten Konzepten deutlich wurde, verlagert sich die hierarchische Steuerung in Netzwerkunternehmen hin zu einer normativen, kulturellen Steuerung (vgl. Kapitel 4.4.). Die gezeigte Studie allerdings veranschaulicht, dass die für eine normative Integration notwendige gesamtorganisationale Identifikation mit der Unternehmung nicht per se gegeben ist. Vielmehr identifizieren sich die Mitarbeiter zuallererst mit ihrem lokalen Standort: „(...) dual identification complicates the management of employee identification with the organization. Managing dual identification would require the pinpointing factors that promote identification with the MNC as a global entity and with the local subsidiary“ (Reade 2001, S. 420).

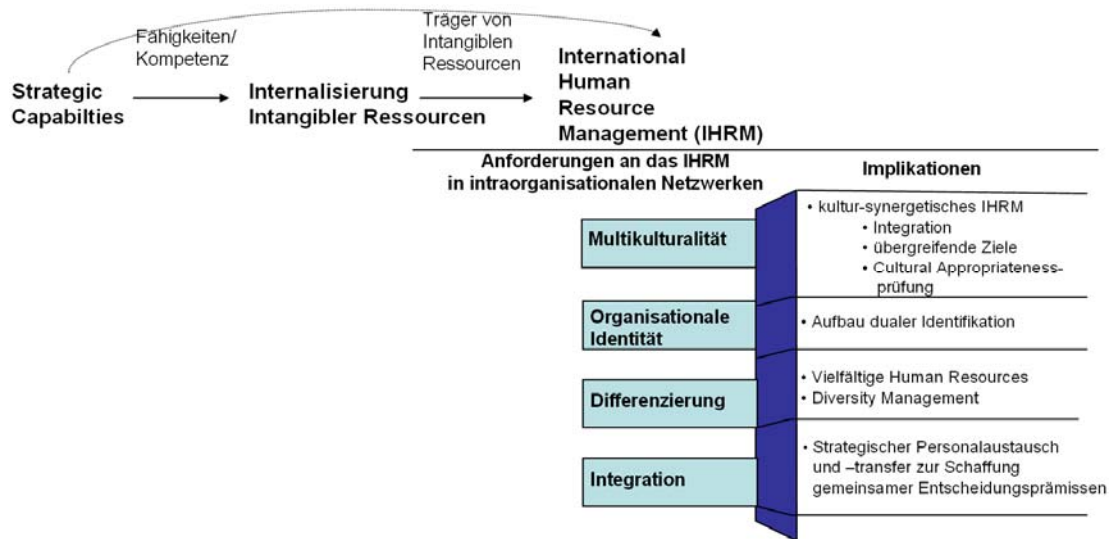
Eine weitere Anforderung an das IHRM resultiert daher in der Schaffung einer dualen, das heißt sowohl lokalen als auch globalen Identifikation der Mitarbeiter, die über die Identifikation mit der lokalen Einheit hinausgeht. Die Integration der einzelnen Unternehmenseinheiten in eine lokale und gleichzeitig globale Perspektive „has important implications for IHRM in so far as the configuration of a firm’s global activities involves the deployment and utilization of human skills and expertise“ (Kamoche 1996, S.236). Das IHRM ist dementsprechend genauso wie die Gesamtstruktur mit der Anforderung nach Differenzierung und Integration konfrontiert.

Differenzierung im IHRM kann erreicht werden, in dem die Human Resources je nach Aufgabenstellung aus einem weltweiten Pool von unterschiedlichen Fähigkeiten und Skills der einzelnen Unternehmenseinheiten rekrutiert werden können (vgl. Kamoche 1996, S. 238). Nach Blom/Meier (vgl. 2004, S. 245f.) folgt aus dieser Vielfalt und Personenvarietät vor allem in MNU die Notwendigkeit zu einem „Diversity Management“, welches kulturelle Unterschiede (Heterogenität) bewusst als Quelle von Innovationen und Problemlösungskompetenz begreift. Die Anforderung der organisationalen Gesamtintegration hingegen kann durch den ständigen Transfer von Mitarbeitern und Führungskräften zwischen den einzelnen Einheiten durch das IHRM vollzogen werden. Dies führt zum ständigen Austausch von Wissen und befördert die Kreation von gemeinsamen Werten und Entscheidungs-prämissen⁷.

⁶ Zentraler Schwachpunkt dieser empirischen Untersuchung liegt darin, dass nur die Rolle des `Strategic Leaders` und `Implementors` im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation untersucht wurden. Ein endgültiger Schluss, dass die organisationale Identifikation der Mitarbeiter in Abhängigkeit von der jeweiligen Rollentypologisierung schwankt, kann dementsprechend nicht zugelassen werden.

⁷ vgl. für eine Aufzählung der Unternehmensziele im Zusammenhang mit der Auslandsentsendung Kammel/Teichelmann (1994, S. 66).

Abb. 2 Anknüpfungspunkte für die Gestaltung eines netzwerkorientierten HRM-Systems



Quelle: Eigene Darstellung

2.4. Strategic Capabilities und Internationales HRM, netzwerkanalytisch betrachtet

a) Analyseebene

Das Internationale Human Resource Management kann aus der Sicht der Netzwerkanalyse als Partialnetz im Netzwerk begriffen werden. Als betriebswirtschaftliche Funktion erbringt das HRM Leistungen für andere Unternehmensbereiche und unterhält dementsprechend vielfältige Beziehungen zu anderen Partialnetzen, wie z.B. F&E, Produktion, Einkauf und Logistik. Daraus fügt sich ein Netzwerk zusammen.

Zwar gibt die Netzwerkanalyse klar definierte Termini vor, wie bestimmte Austauschbeziehungen und Objekte beschreibbar sind, doch wechselt sich aus der gewählten Analyseebene heraus der Fokus, wie diese Termini und auf welche Sachverhalte diese eingesetzt werden. In der folgenden Netzwerkanalyse der 'HRM als Promotor von strategic capabilities' wird die Ebene der Netzwerkakteure, der Netzwerkbeziehungen und der Netzwerkstrukturen folglich aus der Sicht des Partialnetzes IHRM betrachtet. Sinn einer betriebswirtschaftlichen Funktion besteht darin Leistungen für andere Bereiche oder den

Kunden zu erbringen. Dieser banale Zusammenhang ist aber bei der verwendeten „Brille“ innerhalb der Netzwerkanalyse von zentraler Bedeutung. Über die Ebene der Netzwerkakteure wird daher die Position des IHRM in Bezug auf andere Funktionen betrachtet. Die Ebene der Netzwerkbeziehungen gibt den Austausch bzw. die Einbettung des Partialnetzes IHRM netzwerkanalytisch wieder. Die Ebene der Netzwerkstrukturen analysiert die strukturellen Leistungen des IHRM, sofern dieses die gezeigten Anforderungen im Netzwerkunternehmen erfüllt.

b) Netzwerkakteure

Das IHRM in multinationalen Netzwerkunternehmen erfüllt als Träger von *strategic capabilities* eine zentrale Rolle. Es gewährleistet den Aufbau, die Kombination und den Einsatz der Mitarbeiter als Träger intangibler Ressourcen. Beispielsweise wird der Austausch zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten durch den Aufbau und die Steuerung weltweiter Projekt-Teams gewährleistet. Das IHRM wird daher in der Funktion als *bridge* und als *gatekeeper* charakterisiert.

c) Netzwerkbeziehungen

Aus der Positionierung als *gatekeeper* und *bridge* des IHRM im Netzwerkunternehmen kommt der Funktion eine zentrale Bedeutung zu. Durch die Aufgaben der Personalbeschaffung, des -einsatzes und der -entwicklung besteht aus Sicht anderer Partialnetze eine *reziproke* Aufgabenstellung an das IHRM. per se ist diese Aufgabenstellung mit hoher *Multiplexität*, *Intensität* und *Klarheit der Erwartungen* seitens anderer Netzwerkakteure verbunden.

d) Netzwerkstrukturen

Die Netzwerkstrukturen formieren sich aus der idealtypischen Konfiguration des IHRM im Netzwerkunternehmen. Die Anforderungen des gleichzeitigen globalen Agierens, verbunden mit lokaler, differenzierter Präsenz erfordert vom IHRM sowohl die Schaffung einer kultur-synergetischen Arbeitsweise, als auch den Aufbau einer dualen Identifikation sowie den Einsatz von Diversity Management, um differenzierten Umwelтанforderungen gerecht werden zu können.

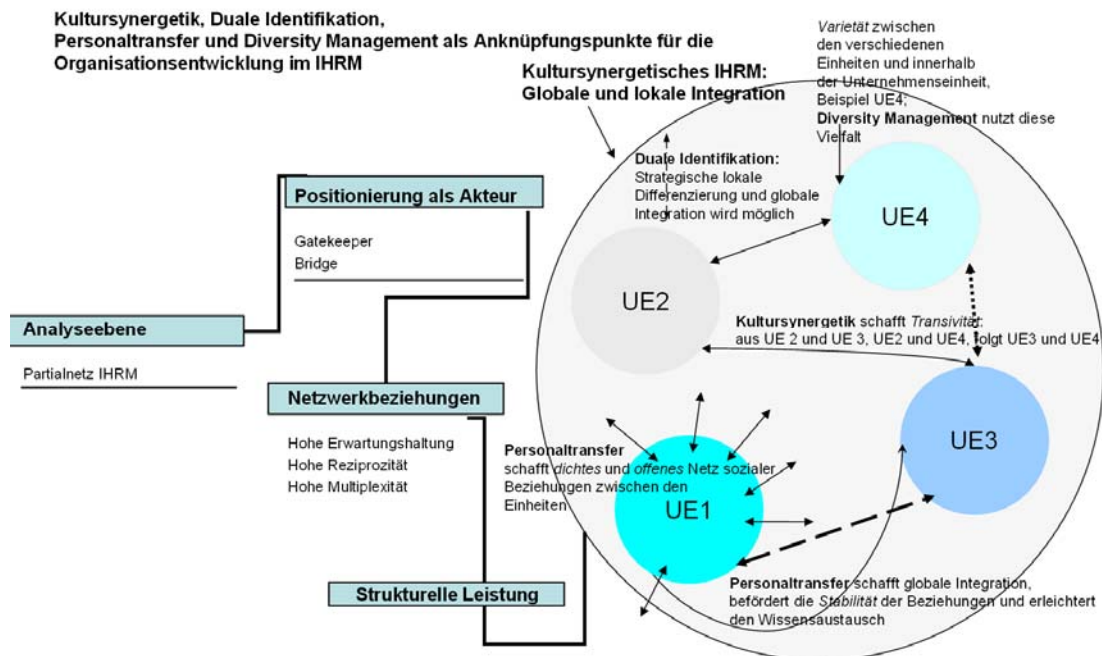
Aus der Ermöglichung einer kultur-synergetischen Arbeitsweise folgt in der Unternehmung eine hohe *Transivität* der Beziehungen. Trotz unterschiedlicher kultureller Annahmen im Arbeitsprozess ermöglicht die Kultursynergetik eine Integration neuer Unternehmenseinheiten in einer Projektorganisation. Mit der Kultursynergetik geht auch eine *Offenheit* über den Austausch von Beziehungen einher, da deren Kern in der Zusammenfassung vieler Kulturen anstatt einer Muttergesellschaft-orientierten Leitkultur besteht. Zudem kann angenommen

werden, dass bei Erfolg dieses Ansatzes *kulturelle Clusterbildung* und damit interkulturelle Probleme verhindert werden können. Doz/Prahalad (1986) sprechen von 'balanced people'.

Diese 'Balancierung' unterschiedlicher Interessen durch die Mitarbeiter führt zu hoher Integration in der Gesamtunternehmung und der Erreichung globaler, integrativer Ziele. Gefördert wird diese Integration durch den ständigen Personaltransfer zwischen den einzelnen Einheiten. Beide Leistungen gewährleisten *stabile* und *offene* Arbeitsbeziehungen in der Gesamtunternehmung. Zudem nimmt durch den Personaltransfer zur Gewährleistung des kontinuierlichen Wissensaustausches die *Dichte* an Beziehungen zwischen den einzelnen Netzen zu.

Der Anforderung der MNU sich neben der globalen Integration auch auf lokale Bedingungen einzustellen wird durch das Diversity Management gewährleistet. Aus der Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeiter folgt eine hohe *Varietät*, deren gezieltes Management aber Potential und Kreativität freisetzt.

Abb. 3 Internationales HRM, netzwerkanalytisch betrachtet



Quelle: Eigene Darstellung

3. Netzwerkakteure: Individualisierte Rollen der Einheiten

3.1. Synthese und Auswahl

Als Netzwerkakteure in einer MNU gelten die Muttergesellschaft und deren ausländischen Tochtergesellschaften. Bedingt durch zunehmende Umwelt-diskontinuitäten und der damit verbundenen Schwierigkeit des zentrierten, hierarchischen Managements, erfährt die Muttergesellschaft in einem Netzwerkunternehmen eine relativierte Rolle (vgl. Bartlett/Ghoshal 1991, S. 524). Die einzelnen Auslandsgesellschaften werden zu strategischen Partnern im Sinne einer weltweiten Kompetenzverteilung. Je nach Fähigkeiten und Ressourcenausstattung, sowie Bedeutung für das Kerngeschäft werden den Tochtergesellschaften gezielt einzelne Rollen im Wertschöpfungsprozess übertragen (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990, S. 138ff.; Hedlund 1986, S. 25f.).

Hedlund (vgl. 1986, S. 25f.) geht sogar soweit von einer Auflösung der Mutter-gesellschaft zugunsten verschiedener Kompetenzzentren zu sprechen. White/Poytner (vgl. 1990, S. 98-106) argumentieren, dass sich aus der Relativierung der Hierarchie in der horizontalen Organisation eine differenzierte Rolle für die Muttergesellschaft ergibt. In Abhängigkeit von der jeweiligen Problemstellung folgt dementsprechend auch die Anordnung der Entscheidungsstrukturen.

Lediglich bei Uneinigkeit im Abstimmungsprozess zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften, also wenn die lateralen Entscheidungsprozesse nicht greifen, implementiert die Muttergesellschaft eine temporäre vertikale Entscheidungsstruktur.

Dagegen nehmen Prahalad/Doz (vgl. 1987, S. 161) eine vorsichtigeren Sichtweise gegenüber der Konzernzentrale ein. Sie verabschieden sich nicht gänzlich von der generellen Weisungsbefugnis der Muttergesellschaft. Diese Befugnis wird durch die Ressourcenabhängigkeit der Tochtergesellschaft begründet. Kontrolle als Fähigkeit des Top-Managements nimmt daher in der Argumentation der beiden Autoren eine zentrale Bedeutung ein.

Fundiert werden die Ansätze zur Rollenverteilung in Netzwerkunternehmen durch die postmoderne Organisationstheorie. Auf der Effizienzdimension dieser Theorie besteht eine zentrale Aussage in den fortschreitenden Individualisierungsprozessen (vgl. Holtbrügge 2001, S. 142f.). In Netzwerkunternehmen manifestiert sich das in unterschiedlichen Ansprüchen seitens der Mitarbeiter und wie gezeigt in individualisierten Rollen der einzelnen Unternehmenseinheiten.

Trotz der vorsichtigen, hierarchielastigen Sichtweise von Prahalad/Doz (1987) werden die individualisierten Rollen der Tochtergesellschaften als ein weiteres Merkmal von Netzwerkunternehmen aus den Ausführungen zu Netzwerkakteuren in den verschiedenen Konzepten synthetisiert. Natürlich sind die Kontrollaspekte von Prahalad/Doz (vgl. 1987, S. 161) zu berücksichtigen. Diese stehen dem Netzwerkgedanken gegenüber. Auch äußern sich rein logische Bedenken über die Grenzen der Hierarchie im weltweiten Kontext.

Die zunehmende Bedeutung der Tochtergesellschaften wird im spezifiziert und netzwerkanalytisch abgebildet. Aus der Spezifizierung dieses Merkmals folgen die zentralen Gestaltungsaspekte dieses Merkmals des Netzwerkunternehmens.

3.2. Die Rollentypologie von Gupta/Govindarajan (1994)

Kutschker/Schmid (vgl. 2002, S. 325) sehen die Abkehr von der Zentrum-Peripherie-betrachtung als natürliche Entwicklung, die auf zwei wesentliche Gründe zurückzuführen ist: Zum einen erbringen einige Tochtergesellschaften mittlerweile Geschäftsvolumina, die das der Muttergesellschaft übersteigen. Dies muss zwangsläufig zu einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Gesellschaften führen. Zum anderen werden Tochtergesellschaften zunehmend als Ressourcenbasis verstanden, die für die Gesamtunternehmung von erheblicher Bedeutung sind. Dieses Verständnis folgt vor allem aus der globalen Konzeption von Wertschöpfungsprozessen, in denen die Mutter nicht mehr allein über notwendige strategische Ressourcen verfügt.

Aus dieser „Internationalisierung ersten Grades“ (Umsatz und Beschäftigtenzahlen) und der „Internationalisierung zweiten Grades“ (Ressourcen) (Forsgren/Holm/Johanson 1992, S. 327) folgt eine neue multizentrische Sichtweise der Multinationalen Unternehmung, die ein Verständnis der einzelnen Tochtergesellschaften als individualisierte Rollen impliziert. In der Internationalen Managementforschung existiert eine Vielzahl von Rollentypologien, die unterschiedliche Sichtweisen und Schwerpunkte in ihrer Rollenkonzeption setzen (vgl. hierzu die Analyse von Rank 2000).

Die Rollentypologie von Bartlett/Ghoshal (1990) wurde bereits in der Analyse des Integrierten Netzwerkes der beiden Autoren behandelt. Wissen wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor und vor allem in MNU's kommt dem Austausch von Wissen eine zentrale Bedeutung zu.

Hedlund (vgl. 1999, S. 6) drückt dies wie folgt aus: „Knowledge and its management are increasingly seen as the stuff that economic activity and competition are made of“⁸.

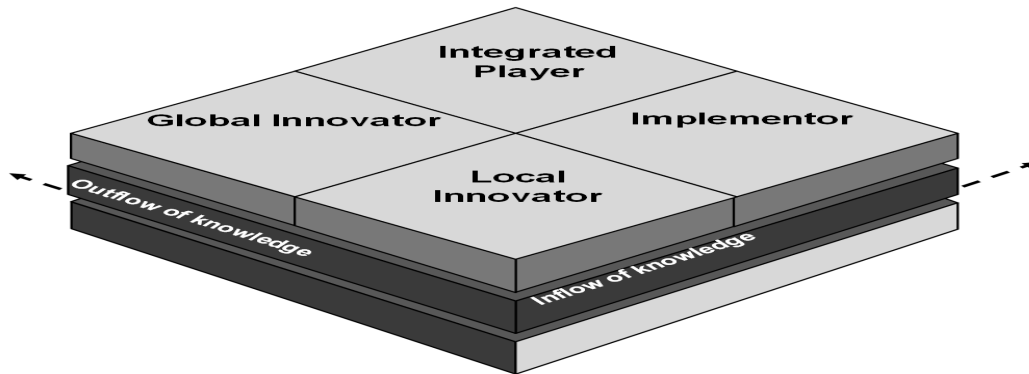
Folglich wird zur netzwerkanalytischen Darstellung des Merkmals der individualisierten Rollen und zur Identifikation von Anknüpfungspunkten für die Organisationsentwicklung in Netzwerkunternehmen die wissensorientierte Rollentypologie von Gupta/Govindarajan (vgl. 1991a; 1991b) gewählt. Die beiden Autoren betrachten MNUs als Netzwerke von Transaktionen von Kapital, Produkten und Wissen. Diese Transaktionen sind in Form von Flüssen charakterisierbar, die jeweils eine bestimmte Richtung aufweisen (vgl. Gupta/ Govindarajan 1991b, S. 770).

Aus dieser Betrachtung von MNUs folgt die strategische Rollentypologisierung der beiden Autoren: Die Rolle der einzelnen Tochtergesellschaften wird in der dargelegten Rollentypologie anhand des Umfangs von Transaktionen, das heißt der Intensität der Austauschflüsse, sowie anhand der Richtung dieser Flüsse bestimmt (vgl. Rank 2000, S.93f.). Jeder einzelnen Einheit kommt damit auf den Dimensionen Wissenszufluss (Inflow of knowledge) von der übrigen MNU in die Tochtergesellschaft und Wissensabfluss (Outflow of knowledge) von der fokalen Einheit in die übrige MNU eine spezifizierte Rolle zu.

In Abhängigkeit von einer hohen oder niedrigen Ausprägung der beiden Dimensionen ergeben sich vier strategische Rollen von Tochtergesellschaften (vgl. Gupta/Govindarajan 1991b, S. 773ff.; 1991a, S.21f.): Als *Local Innovator* ist eine Tochtergesellschaft charakterisierbar, wenn die Einheit weder auf Wissen anderer Einheiten angewiesen ist noch in großem Umfang lokal generiertes Wissen an andere Einheiten abgibt. Sowohl die Dimension Inflow of Knowledge als auch Outflow ist relativ gering ausgeprägt. Dagegen stellt die Rolle des *Global Innovator* umfangreiches Wissen für andere Einheiten zur Verfügung, allerdings steht er kaum in Austausch mit diesen. Der *Implementor* ist mit der Sichtweise der verlängerten Werkbank einer Auslandsgesellschaft zu vergleichen. In dieser Rolle wird das zentrale, notwendige Wissen der Mutter an die Tochter übertragen. Die Tochtergesellschaft ihrerseits trägt aber kaum zum weltweiten Wissensaustausch bei. Tochtergesellschaften, die sowohl intensiv Wissen abgeben als auch ständig mit anderen Einheiten eigene Informationen teilen, werden der Rollentypologie zufolge als *Integrated Player* bezeichnet.

⁸ Zwar hat Hedlund (vgl. 1999, S. 6-10) eine eigene wissensbasierte Typologie entwickelt, dennoch werden in dieser nicht einzelne Unternehmenseinheiten betrachtet, sondern ganze Unternehmungen auf den Dimensionen „knowledge intensity“ und „knowledge extensity“ charakterisiert. Diese Typologie eignet sich dementsprechend nicht zur Spezifizierung des synthetisierten Merkmals 'Individualisierte Rollen der Unternehmenseinheiten'.

Abb. 4 Rollentypologisierung nach Wissenszufluss und -abfluss von Gupta/Govindarajan (1991b)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gupta/Govindarajan 1991b, S. 774

3.3. Anknüpfungspunkte zur Förderung der Rollenkonzeption in Multinationalen Unternehmungen

Das Ziel der Autoren besteht nicht allein darin, unterschiedliche Rollen in MNU in Abhängigkeit vom Wissensaustausch mit anderen Einheiten zu spezifizieren. Vielmehr zielen Gupta/Govindarajan (vgl. 1991a, vgl. 1991b) darauf ab zu zeigen, wie sich das Koordinations- und Kontrollverhalten je nach Rolle der einzelnen Tochtergesellschaften unterscheidet.

Dementsprechend stellen Gupta/Govindarajan (vgl. 1991b, S. 775) die These auf, dass die eingesetzten Managementsysteme („corporate control mechanisms“) in Abhängigkeit von der strategischen Rolle der einzelnen Tochtergesellschaften („subsidiary strategic context“) variieren. Das heißt die Muttergesellschaft kann die Ausprägung der einzelnen Rollen durch gezielte, angepasste Systeme optimieren und dadurch die Interaktion und Integration, insgesamt also den kontinuierlichen Wissensaustausch je nach Rolle, spezifizieren.

Netzwerkanalytisch betrachtet sind mit jeder einzelnen Rolle eine unterschiedliche Positionierung und Integration in das Netzwerkunternehmen verbunden. Gupta/Govindarajan (vgl. 1994, S. 450-455) haben die einzelnen Rollen und deren Implikation für Koordination und Kontrolle empirisch untersucht. Für die Zielsetzung der idealtypischen Ausprägung von Netzwerkunternehmen und der damit verbundenen Identifikation von Anknüpfungspunkten zur Gestaltung der netzwerkorientierten MNU eignen sich allerdings vielmehr die idealtypischen

Vorstellungen (Hypothesen) Gupta/Govindarajan's (vgl. 1991a, S. 23f.) als die empirischen Ergebnisse.

Die wichtigsten Thesen und Vorstellungen werden zusammengefasst dargestellt. Daraus ergeben sich Anknüpfungspunkte, wie das Denken und die Gestaltung der Rollenkonzeption in MNUs optimiert und befördert werden können. Im Anschluss werden diese Anknüpfungspunkte netzwerkanalytisch abgebildet. Diese Abbildung zeigt wie sich die Rollenkonzeption im Netzwerkunternehmen manifestiert.

Die Annahmen der Autoren des Zusammenhangs zwischen der Art der Rolle und der eingesetzten Kontroll- und Koordinationsmechanismen beziehen sich auf verschiedene Dimensionen (vgl. Gupta/Govindarajan 1991a, S. 22f.):

a) laterale Interdependenzen:

Das Ausmaß der Interdependenz zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft hängt von der Intensität des ausgetauschten Wissens ab. Das Management dieser Interdependenz funktioniert über integrative, formale Mechanismen, Kommunikation und Sozialisation.

b) Autonomie:

In Abhängigkeit von der Wissensgenerierung in einzelnen Tochtergesellschaften schwankt der Bedarf an Autonomie. Daraus folgt der Einsatz von Kontrollmechanismen. Je nach Wissensintensität der einzelnen Rollen richtet sich das Ausmaß (1) eigener Kontrollmöglichkeiten der Tochtergesellschaft, (2) das Ausmaß der Dezentralisierung und der Anteil an Boni im Verhältnis zum Festgehalt.

Aus der bisherigen Arbeit erschließt sich die Definition der einzelnen Untersuchungsmerkmale von Gupta/Govindarajan (1991a; 1991b; 1994), so dass für eine explizite Darstellung und Definition der einzelnen Variablen auf die zusammenfassende Darstellung von Rank (vgl. 2000, S. 101-111) verwiesen wird.

Die idealtypischen Vorstellungen der Autoren über den Einsatz von Managementmechanismen in dieser Rollenkonzeption und der damit verbundenen Förderung des Austausches und der Generierung von Wissen werden in Abb. 5 zusammengefasst. Die Vorstellungen über die idealtypische Ausprägung des Rollenverständnisses und das daraus resultierende Managementverhalten (vgl. Gupta/Govindarajan 1991a; 1991b; 1994) werden im folgenden Kapitel der Netzwerkanalyse zugänglich gemacht.

Abb. 5 Anknüpfungspunkte für eine rollengerechten Ausgestaltung von Managementsystemen

Rolle	Zufluss/Abfluss von Wissen	Implikation für Koordination und Kontrolle aus Sicht des Headquarters	
		Laterale Interdependenzen	Autonomie
Global Innovator	Gering/Hoch	Mittlerer Einsatz formaler Integrationsmechanismen Mittlere Kommunikationsintensität Mittlere Intensität an Sozialisationsbemühungen	Hoher interner locus of control Hohes Ausmass an Dezentralisierung Hoher Anteil an Boni i.R. zum Festgehalt
Integrated Player	Hoch/Hoch	Hoher Einsatz formaler Integrationsmechanismen Hohe Kommunikationsintensität Hohe Intensität an Sozialisationsbemühungen	Mittlerer interner locus of control Mittleres Ausmass an Dezentralisierung Mittlerer Anteil an Boni i.R. zum Festgehalt
Implementor	Hoch/Gering	Mittlerer Einsatz formaler Integrationsmechanismen Mittlere Kommunikationsintensität Mittlere Intensität an Sozialisationsbemühungen	Niedriger interner locus of control Niedriges Ausmass an Dezentralisierung Niedriger Anteil an Boni i.R. zum Festgehalt
Local Innovator	Gering/Gering	Niedriger Einsatz formaler Integrationsmechanismen Niedrige Kommunikationsintensität Niedrige Intensität an Sozialisationsbemühungen	Mittlerer interner locus of control Mittleres Ausmass an Dezentralisierung Mittlerer Anteil an Boni i.R. zum Festgehalt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gupta/Govindarajan 1991a, S. 22f.

3.4. Individualisierte Rollen, netzwerkanalytisch betrachtet

a) Analyseebene

Mit der dargestellten Spezifizierung der strategischen Rollen in Netzwerkunternahmen lässt sich die Betrachtung des Merkmals „Individualisierte Rollen von Tochtergesellschaften“ netzwerkanalytisch abbilden. Als Analyseebene wird das gesamte Netzwerk gewählt, da die einzelnen Rollen nicht spezifisch unterschiedlichen Partialnetzen zugeordnet werden können. Aus der gewählten Analyseebene heraus ändert sich der Fokus, wie die unterschiedlichen Termini der Netzwerkanalyse eingesetzt werden. Da die Betrachtung unterschiedlicher Akteure als Rollen auch Beziehungen zu anderen Akteuren impliziert, wird die Ebene der Netzwerkakteure und Netzwerkbeziehungen gemeinsam betrachtet. Daraus erfolgt eine Positionierung der einzelnen Rollen im Netzwerkunternahmen. Auf der Ebene der Netzwerkstrukturen wird dann abgebildet, was diese Rollentypologie als ‚strukturelle Leistung‘ bewirkt.

b) Netzwerkakteure/Netzwerkbeziehungen

Die Rolle des Global Innovators ist durch eine hohe Abgabe von Wissen an andere Einheiten, aber geringem Wissenszufluss geprägt. Diese Rolle kann daher netzwerk-analytisch als *bridge* bezeichnet werden, denn durch die Abhängigkeit anderer Einheiten von der Wissensgenerierung wird der *Global Innovator* zum Mitglied verschiedener Cluster, die von dem Wissenszufluss dieser Einheit abhängig sind. Zudem hat er für die Gesamtunternehmung eine herausragende Bedeutung. Die ständige Wissensabgabe führt zu einer *mittleren Kommunikationsintensität* mit anderen Einheiten. Die Abhängigkeit der Gesamtunternehmung vom Wissen des Global Innovators führt zwangsläufig zu einem *multiplexen*, wenn auch einseitigem Beziehungsgeflecht, in welches die Einheit eingebettet ist.

Sowohl andere Tochtergesellschaften sowie die Muttergesellschaft dürften *klare Erwartungen* an die Funktion des Global Innovators haben, nämlich durch Forschung & Entwicklung oder interne Analysen die Tätigkeiten im bspw. Marketing oder der Produktion zu verbessern und zu vereinfachen.

Durch seine hohe Bedeutung im Wissensgeflecht (hoher Inflow, hoher Outflow) der MNU wird der Integrated Player zwangsläufig zur zentralen Tochtergesellschaft, netzwerkanalytisch ausgedrückt zu einem *star*. Aus der Zentralität dieser Einheit folgen vielfältige Austauschbeziehungen zu anderen Einheiten (*hohe Multiplexität*). Die Thesen von Gupta/Govindarajan (1991a; 1991b) über den Einsatz von Steuerungsmechanismen unterstreichen die Bedeutung des Integrated Players. Aus einer hohen Kommunikationsintensität, starken Sozialisationsbemühungen und einem ausgeprägtem Einsatz formaler Integrationsmechanismen folgen eine *hohe Intensität* der Beziehungen im Netzwerk sowie ein *multiplexes* Beziehungsgeflecht. Über die Funktion dieser Rolle besteht aufgrund des intensiven Einsatzes an Steuerungsmechanismen im Netzwerk ein hoher Informationsstand in der Gesamtorganisation. Netzwerkanalytisch wird dieses Maß an Integration mit *hoher Reziprozität* und *hoher Klarheit der Erwartungen* beschrieben.

Für den Implementor zeigt sich in den Thesen (vgl. Gupta/Govindarjan 1991a; 1991b) die Abhängigkeit von der Muttergesellschaft in Form eines niedrigen eigenen Kontrollfokus. Durch den alleinigen Zufluss von Wissen ist diese Einheit in kein vielfältiges Beziehungsgeflecht eingebettet und hat dementsprechend keine zentrale Bedeutung. Netzwerkanalytisch lässt sie sich deshalb nicht eindeutig positionieren, außer dass diese Einheit durch den starken Wissenszufluss ähnlich der Muttergesellschaft ausgestaltet ist, graphisch also nahe bei der Muttergesellschaft liegt. Auf der Dimension der lateralen Interdependenz wird der Implementor im Netzwerkunternehmen durch eine mittlere Kommunikationsintensität, mittel ausgeprägten

Sozialisationsbemühungen sowie einen mittleren Einsatz formaler Integrationsmechanismen gesteuert.

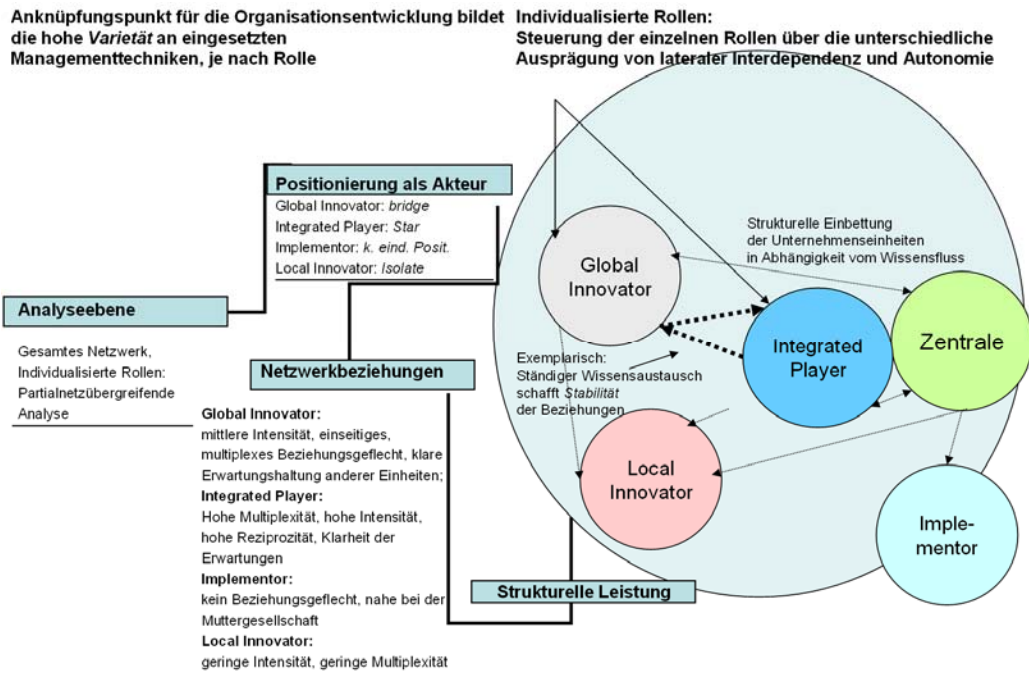
Der lokale Innovator ist geprägt durch einen geringen Wissensaustausch mit anderen Einheiten. Er kann folglich als *isolate* betrachtet werden. Die Kommunikationsintensität sowie der Einsatz formaler Integrationsmechanismen hat geringe Bedeutung (*geringe Intensität und Multiplexität*). Andere Einheiten haben kaum Erwartungen an diesen Akteur, weshalb der Termini der *Klarheit der Erwartungen* nicht anwendbar ist. Auch kommt dieser Einheit nur ein mittlerer Kontrollfokus zu.

c) Netzwerkstrukturen

Das Verständnis verschiedener Unternehmenseinheiten als Rollen führt aus Managementsicht zu einer erheblichen *Varietät* der einzusetzenden Techniken und Kontrollmechanismen. Je nach Bedeutung auf der Dimension des Wissensabflusses und des Wissenszuflusses werden unterschiedliche Herangehensweise an die jeweilige Einheit notwendig. Darüber hinaus fällt auf, dass die strukturelle Einbettung abhängig von den Wissensströmen ist. Bei einem *isolate* (Local Innovator) ist die Dichte an Beziehungen wesentlich geringer, als dies beim *star* (Integrated Player) oder dem *bridge* (Global Innovator) der Fall ist.

Es konnten in den Ausführungen von Gupta/Govindarajan (1991a; 1991b; 1994; 2000) und Rank (2000) keine Hinweise gefunden werden, dass in Abhängigkeit vom Wissensfluss eine *transitive* Beziehung im Netzwerk folgt, das heißt, dass aufgrund von Wissensflüssen zwischen Einheit A und B und Einheit B und C eine positive Beziehung, ein Austausch zwischen A und C erfolgt. Dagegen kann in Abhängigkeit der Wissensflüsse, damit der Rollen der einzelnen Unternehmenseinheiten, die *Stabilität* der Beziehung spezifiziert werden. Aus einem intensiven Wissensaustausch, wie zum Beispiel beim Integrated Player, folgt eine stabile Einbettung der Einheit in die Unternehmung. Dagegen ist beim Local Innovator die Intensität der Wissensflüsse (Inflow/Outflow) gering. Demzufolge dürfte auch die *Stabilität* der Beziehungen kaum ausgeprägt sein. Derselbe Zusammenhang ist für die *Offenheit* der Beziehungen und die *Intensität* des Wissensaustausches anzunehmen.

Abb. 6 Individualisierte Rollen von Tochtergesellschaften, netzwerkanalytisch betrachtet



Quelle: Eigene Darstellung

4. Netzwerkbeziehungen: Kontinuierlicher Wissensfluss

4.1. Synthese und Auswahl

Das Verständnis der Unternehmenseinheiten als strategischen Rollen und die damit verbundenen Ressourcenverteilung führt zu intensiver Interdependenz zwischen den einzelnen Einheiten in Form einer reziproken Beziehungsstruktur in der netzwerkstrukturierten MNU (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990, S. 124f.). Es kommt zu einer hohen Intensität an flows zwischen den Akteuren, die durch den Austausch materieller und immaterieller Ressourcen in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung gekennzeichnet sind. Diese Interdependenz der Einheiten und die damit verbundene Rollentypologisierung macht nach Hedlund (vgl. 1986, S. 24) einen weit reichenden Austausch von Informationen zwischen den Einheiten notwendig. Jede Einheit muss über die grundlegenden Aufgaben, Ziele und Strategien anderer Einheiten in Kenntnis gesetzt sein.

Wettbewerbsvorteile entstehen nach Prahalad/Doz (vgl. 1994, S. 498) zunehmend durch firmeninterne Kapazitäten, welche den schnellen Austausch von Wissen bedingen. Das Management aller Einheiten bedarf in diesem Zusammenhang der „Information Processing Capability“ (Pralhad/Doz 1987, S. 259). Auch White/Poytner (vgl. 1990, S. 99f.) weisen auf die Vielfältigkeit und Interdependenz der Einheiten hin. Die postmoderne Organisationstheorie lässt lediglich implizite Aussagen über die Netzwerkbeziehungen zu. Fasst man die Aussagen der einzelnen Konzepte zu Netzwerkbeziehungen zusammen, so nimmt der Austausch von Information und Wissen in der weltweiten Beziehungsstruktur eine zentrale Rolle im Netzwerkunternehmen ein. Dementsprechend kann der kontinuierliche Wissensfluss, eingebettet in das Wissensmanagement, als zentrales Merkmal in Netzwerkunternehmen identifiziert werden.

Die Analyse der ausgewählten intraorganisationalen Netzwerkkonzepte im Internationalen Management auf der Ebene der Netzwerkbeziehungen verdeutlichte die Herausforderung des kontinuierlichen Wissensaustausches zwischen den einzelnen Einheiten. Im Folgenden wird der Wissensaustausch anhand des Konzeptes der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi (1995) spezifiziert. Anhand der Literaturanalyse von Inkpen/Tsang (2005) hinsichtlich des Zusammenhangs von Sozialkapital und Wissenstransfer werden Anforderungen und Anknüpfungen herausgearbeitet, die den kontinuierlichen Wissenstransfer als zentrales Merkmal von Netzwerkunternehmen befördern. Im Anschluss an diese Darstellung werden diese Bedingungen netzwerkanalytisch abgebildet. Aus dieser Spezifizierung dieses Merkmals folgen die zentralen Anforderungen an die Organisationsentwicklung.

4.2. Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi (1995)

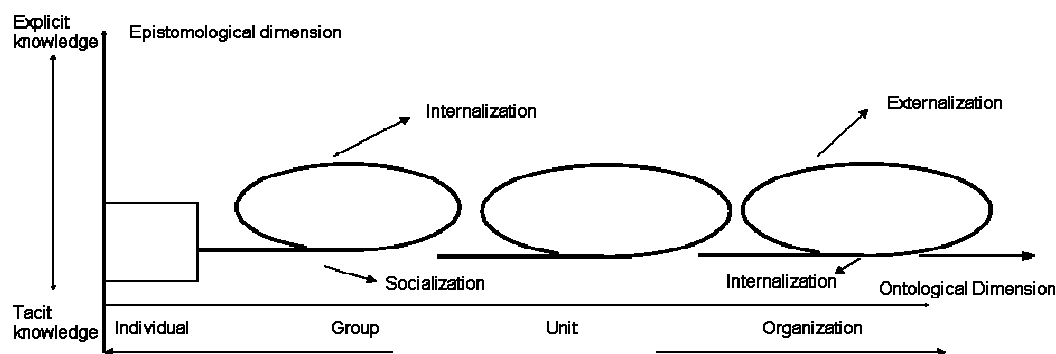
Wie Gupta/Govindarajan (vgl. 1991b, S. 770) herausstellen, kann die Multinationale Unternehmung als ein Netzwerk von Kapital, Produkt und Wissensaustausch zwischen verschiedenen, weltweit gestreuten Einheiten begriffen werden. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Wissenstransfer zu, denn „the primary reason why MNCs exist is because of their ability to transfer and exploit knowledge more effectively and efficiently in the intracorporate context than through external market mechanisms“ (Gupta/Govindarajan 2000, S. 473). Der Austausch von Wissen wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor, nach Prahalad/Hamel (vgl. 1990, S. 82) eine Kernkompetenz.

Das Modell des organisatorischen Wissensmanagements nach Nonaka/Takeuchi (vgl. 1995, S. 56f.) unterscheidet zwischen zwei Dimensionen des Wissens: der epistomologischen Dimension und der ontologischen Dimension. Die letzere befasst sich mit den verschiedenen

Ebenen der Organisation, auf denen Wissen kreiert wird: Individuen, Gruppen, Unternehmenseinheiten und die Gesamtorganisationen⁹.

Die Epistemologische oder theoretische Dimension unterscheidet zwischen zwei Arten von Wissen, zum einen „tacit knowledge“ und zum anderen „explicit knowledge“¹⁰. Die Theorie der „organizational knowledge creation“ (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995, Kap 3.) differenziert auf der Basis der Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen vier Formen der Wissensschaffung: Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung. Im Rahmen der Sozialisation werden Erfahrungen und Fähigkeiten zwischen den ontologisch definierten Ebenen ausgetauscht, was zur Schaffung von „tacit knowledge“ führt. Im Prozess der Externalisierung wird „tacit knowledge“ in explizites, für die Unternehmung verfügbares Wissen transformiert.

Abb. 7 Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi (1995)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi 1995, S. 73

Durch den Vorgang der Kombination werden verschiedene Wissensbestände in der Organisation, bspw. zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten zusammengeführt, wodurch neues kombiniertes Wissen entsteht. Durch den Vorgang der Internalisierung werden explizite Wissensbestände der Organisation in implizite, also in „tacit knowledge“ umgewandelt (vgl. Bendt 2000, S. 28f.). Aus einer Prozess-Perspektive heraus betrachtet

⁹ Nonaka/Takeuchi (vgl. 1995, S. 57) sprechen in diesem Zusammenhang von „individual, group, organizational, and inter-organizational“. Da in dieser Arbeit lediglich die intraorganisatorische Perspektiven eine Rolle spielen, werden interorganisatorische Beziehungen nicht berücksichtigt: Intraorganisatorische Ebenen der Wissenserzeugung sind vielmehr Individuen, Gruppen, Unternehmenseinheiten und die Gesamtunternehmung.

¹⁰ Die Unterscheidung der beiden Arten von Wissen und die herausragende Bedeutung von „tacit knowledge“ für die Innovationsfähigkeit der MNU sind hinlänglich bekannt. Für eine weitergehende Erläuterung wird auf Bendt (vgl. 2000, S. 16ff.) verwiesen.

erfolgt diese Schaffung in der Form einer Wissensspirale, die bei dem impliziten Wissen der Organisationsmitglieder ansetzt.

Durch die ständige, spiralförmige Interaktion von Kombination, Sozialisation, Externalisierung und Internalisierung auf der ontologischen Dimension entsteht aus implizitem und individuellem Wissen organisationales Wissen (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995, S. 70).

4.3. Anknüpfungspunkte zur Förderung des ständigen Wissensflusses in Multinationalen Unternehmungen

Die Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi (1995) zeigt, durch welche Prozesse und Interaktionen Wissensflüsse entstehen. In diesem Kapitel werden die Anforderungen dargestellt, die im Netzwerkunternehmen gegeben sind, um den ständigen Austausch von Wissen zwischen gestreuten Unternehmenseinheiten, Individuen und der Gesamtunternehmung zu gewährleisten und vor allem zu verselbstständigen.

Neben den Studien von Kostova/Cummings (1997) und der Untersuchung von Inkpen/Dinur (1998) (zit. nach Bendt 2000, S. 123ff.; S. 125ff.), stellt vor allem die „Social Capital“ - Perspektive einen interessanten Ansatz dar, Bedingungen für einen kontinuierlichen Wissensfluss in Netzwerkunternehmen zu identifizieren: „Social capital is gaining prominence as a concept that provides foundation for describing and characterizing a firm’s set of relationships“ (Inkpen/Tsang 2005, S. 150).

Unter Sozialkapital wird die Einbettung eines Individuums in ein Netz von Beziehungen verstanden. Dieses hat einen strukturellen Charakter, welches bedingt, dass die Entwicklung von Sozialkapital als Teil eines, dem Akteur nicht bewussten, Prozesses geschieht (vgl. Wald 2003, S. 18). Knapp formuliert schafft Sozialkapital für den Akteur einerseits Chancen, andererseits entstehen durch negatives, also nicht vorhandenes Sozialkapital „strukturelle Zwänge und Barrieren, die Handlungsmöglichkeiten für Individuen oder Kollektive verbauen“ (Jansen 2003, S. 26).

Inkpen/Tsang (2005) haben auf Grundlage dieser Perspektive in einer Literaturanalyse Bedingungen für den Transfer von Wissen in intraorganisationalen Netzwerken identifiziert¹¹. Die grundsätzliche Aussage dieser Analyse besteht darin, dass die strukturelle, kognitive und relationale Dimension des Sozialkapitalansatzes den Transfer von Wissen in MNUs beeinflusst (vgl. Inkpen/Tsang 2005, S. 151).

¹¹ Die Studie von Inkpen/Tsang (2005) ist aufgrund der vollzogenen Literaturanalyse der Autoren ausgewählt worden. Diese gibt ein umfassendes Bild wieder, welche Faktoren zur Förderung des kontinuierlichen Wissensflusses in Netzwerkunternehmen relevant sind.

Aus dieser Grundannahme leiten die Autoren für die drei Ebenen verschiedene Bedingungen ab, die gegeben sein müssen, um den Transfer von Wissen in Netzwerkunternehmen zu begünstigen. Die strukturelle Dimension des Sozialkapitals umfasst die Beziehungsmuster der einzelnen Akteure im Netzwerk. Diese können anhand der *network ties*, *network configuration* und der *network stability* analysiert werden (vgl. Inkpen/Tsang 2005, S. 152).

Die kognitive Dimension beschreibt die Ressourcen des Sozialkapitals, die eine gemeinsame Bedeutung und ein gemeinsames Verständnis zwischen den Netzwerkakteuren schaffen. Diese wird dementsprechend anhand der Facetten der *shared goals* und *shared culture* spezifiziert. Die relationale Dimension des Sozialkapitals bezieht sich auf die Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren. In diesem Zusammenhang kommt vor allem dem Vertrauen (*trust*) besondere Bedeutung für den Wissenstransfer zu (vgl. Inkpen/Tsang 2005, S. 152).

Auf der Basis verschiedener Studien (Ghoshal/Korine/Szulanski 1994; Orlikowski 2002) argumentieren die Autoren, dass die sozialen Beziehungen (*network ties*) in Netzwerkunternehmen eine entscheidende Rolle für den Austausch von Wissen haben, die durch den Personaltransfer zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten aufgebaut werden können. Dieser Personalaustausch trägt schon per se zum Austausch von Wissen bei. Darüber hinaus entstehen aber durch die Institutionalisierung des Personaltransfers neue Beziehungen, die die Streuung von Wissen erleichtern (vgl. Inkpen/Tsang 2005, S. 155).

Bei der Perspektive der *network configuration* zur Beschreibung der strukturellen Dimension des Sozialkapitals kommt die Literaturstudie der Autoren zu dem Ergebnis, dass „the headquarters of an intracorporate network must decentralize authority to members of the network so that they can determine how to make the best use of the knowledge they possess“ (Inkpen/Tsang 2005, S. 156). Vor allem die Studie von Tsai (2002) zeigt eine negative Korrelation zwischen Wissensaustausch und dem Grad der Zentralisierung.

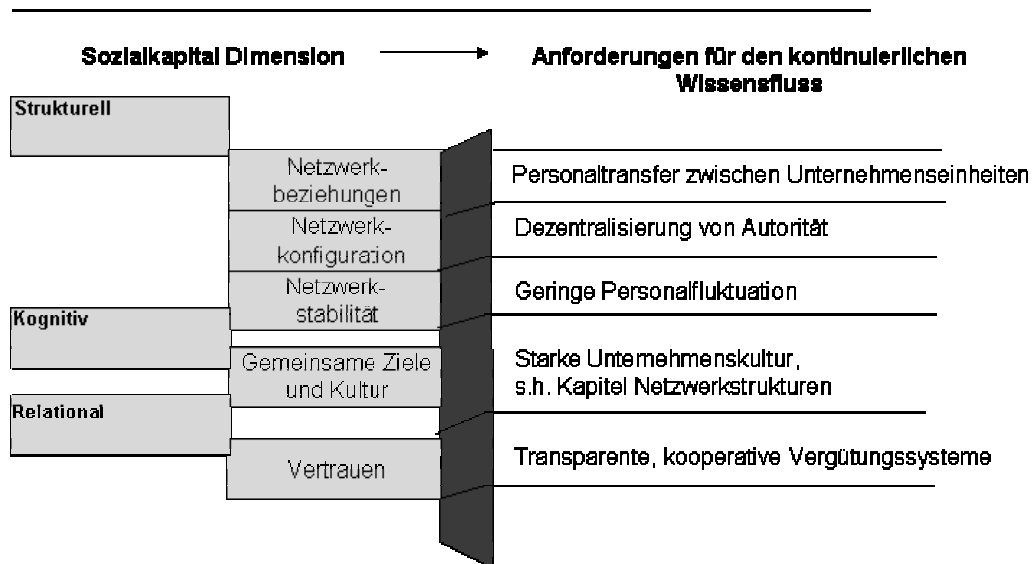
Darüber hinaus wird die Stabilität (*network stability*) von Netzwerkbeziehungen zwischen Individuen als Grundvoraussetzung für den Wissenstransfer in Netzwerkunternehmen betrachtet. In der vorliegenden Studie von Inkpen/Tsang (vgl. 2005, S. 156) wird eine geringe Personalfuktuation in der Unternehmung als Stabilitätsfaktor identifiziert, da der Wissensaustausch häufig auf individuellen Beziehungen basiert, die durch Personalabgänge beeinträchtigt werden. Dem ist allerdings hinzuzufügen, dass auch die Stabilität der Beziehungen zwischen den Unternehmenseinheiten als zentral für den Wissensaustausch gesehen werden kann.

Auf der kognitiven Dimension stehen gemeinsame Ziele, eine gemeinsame Vision und die Unternehmenskultur im Vordergrund (vgl. Inkpen/Tsang 2005, S. 157). Diese Bedingung für den Wissensaustausch wird durch das Merkmal der Unternehmenskultur im folgenden Kapitel dieser Arbeit genauer betrachtet und soll daher bei der netzwerkanalytischen Betrachtung des Merkmals „kontinuierlicher Wissensfluss“ nicht berücksichtigt werden.

Neben den genannten Bedingungen spielt vor allem auf der relationalen Ebene des Sozialkapitals das Vertrauen eine entscheidende Rolle für den Wissenstransfer: „When members compete against one another for resources and markets, suspicion may replace trust in their relationship and, consequently, knowledge sharing may be sacrificed“ (Inkpen/Tsang 2005, S. 158). Die Förderung von Vertrauen kann daher durch transparente Vergütungssysteme untermauert werden, die Kommunikation und Teamplayer besser stellt, als Eigensinnigkeit und individuellen Wettbewerb.

In Abb. 8 sind die Faktoren zusammengefasst, die im Netzwerkunternehmen einen ständigen Wissensfluss bedingen. Im Folgenden werden diese netzwerkanalytisch abgebildet.

Abb. 8 Anknüpfungspunkte zur Förderung eines kontinuierlichen Wissensflusses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Inkpen/Tsang 2005, S. 155

4.4. Kontinuierlicher Wissensfluss, netzwerkanalytisch betrachtet

a) Analyseebene

Durch das Merkmal „kontinuierlicher Wissensfluss“ zwischen zwei oder mehreren Unternehmenseinheiten wird eine Beziehung zwischen diesen Einheiten beschrieben. Daraus ergibt sich die *Dyade* als Blickwinkel, der zur Analyse des Wissensaustausches eingenommen wird. Durch die Analyse einer Dyade wechselt wiederum der Fokus, in welchem die durch die Netzwerkanalyse vorgegebenen Termini eingesetzt werden. So können Netzwerkakteure in einer dyadischen Analyse nur insofern betrachtet werden, als sie Sender und Empfänger von Wissen sind. Die Betrachtung und Charakterisierung der Akteure ist schon im vorhergehenden Kapitel auf Grundlage der Rollentypologie von Gupta/Govindarajan (1991a; 1991b; 1994) vollzogen worden. Diese Betrachtung und Einteilung wird bei der folgenden Analyse übernommen, so dass die Ebene der Netzwerkakteure nicht gesondert betrachtet wird. Die Ebene der Netzwerkstrukturen analysiert die strukturellen Leistungen des kontinuierlichen Wissensflusses.

b) Netzwerkbeziehungen

Durch den ständigen Austausch von Wissen zwischen verschiedenen Einheiten kann davon ausgegangen werden, dass die Beziehung zwischen diesen entscheidend verbessert wird. Zum einen besteht eine *klare Erwartungshaltung*, welche Informationen und ob überhaupt Input von einer anderen Einheit zu erwarten ist. Bei zunehmendem Austausch mündet diese in eine *reziproke* Beziehung.

Zur *Multiplexität* und *Intensität* der Beziehung kann nur in Abhängigkeit von der spezifizierten Rolle eine Aussage gemacht werden. So ist zum Beispiel der Global Innovator als *bridge* durch die ständige Abgabe von Wissen in ein *intensives* und *multiplexes* Beziehungsgeflecht eingebunden.

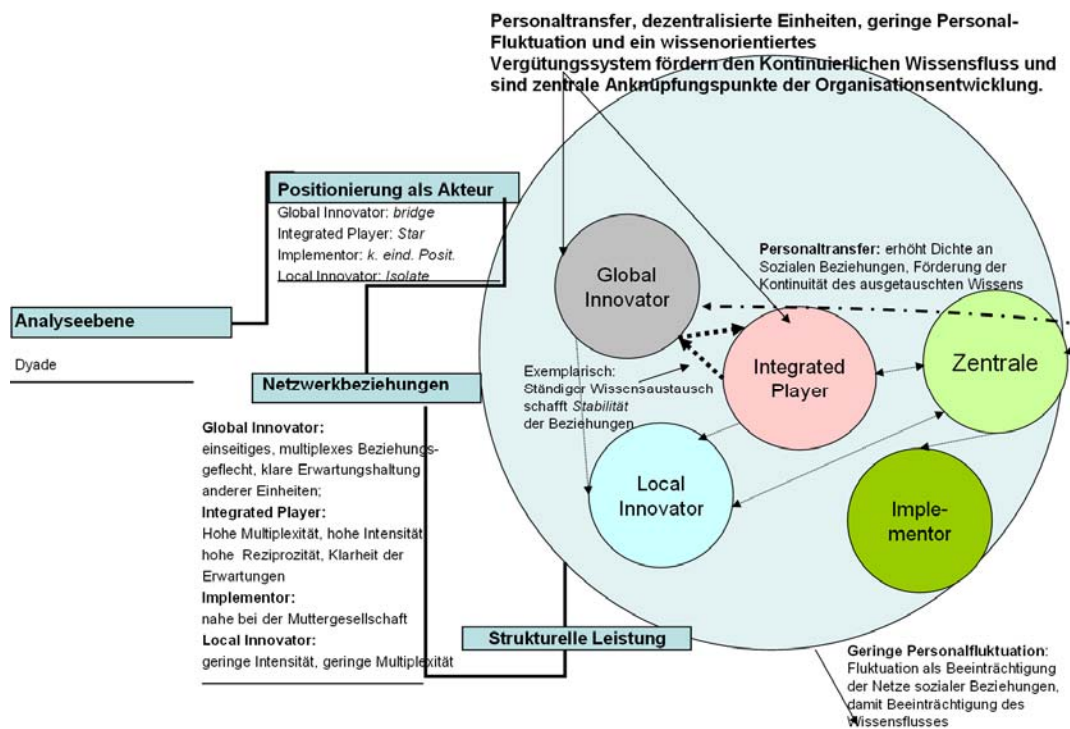
c) Netzwerkstrukturen

Um eine Beziehung des ständigen Wissensaustausches zwischen den Unternehmenseinheiten zu schaffen, ist nach den Ergebnissen von Inkpen/Tsang (vgl. 2005, S. 155) ein ständiger Personalaustausch zwischen den Einheiten notwendig. Diese Anforderung wurde auch bei der Analyse des „IHRM als Promotor von strategic capabilities“ identifiziert. Sofern umgesetzt, führt dies zu einer hohen *Dichte* an sozialen Beziehungen zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten. Zusammen mit der Zunahme an sozialen Beziehungen erhöht der Personaltransfer die *Stabilität* der Beziehungen zwischen den verschiedenen Einheiten. Darüber hinaus identifiziert die Studie eine positive Wirkung niedriger Personalfuktuation auf den

Wissensaustausch. Dieser Zusammenhang ist damit begründet, dass mit Personalabwanderung auch soziale Beziehungen aufhören zu bestehen, und so weniger weltweite Anknüpfungspunkte für einen Wissensaustausch bestehen.

Personalfuktuation beeinträchtigt dementsprechend die *Stabilität* der Beziehungen zwischen den verschiedenen Einheiten. Auf der relationalen Ebene wird im Vertrauen (vgl. Inkpen/Tsang 2005, S. 155) ein bedeutender Faktor für den Austausch von Wissen im Netzwerk gesehen. Dieses kann durch ein kooperationsförderndes Vergütungssystem gesteigert werden. Sofern dieses Vergütungssystem greift, resultiert daraus die Bereitschaft aller Akteure zur *Transivität*, das heißt zur Bereitschaft ihre bestehenden positiven Beziehungen zu erweitern.

Abb. 9 Kontinuierlicher Wissensfluss, netzwerkanalytisch betrachtet



Quelle: Eigene Darstellung

Auch die *Offenheit* der Akteure in Form von Bereitschaft der Mitarbeiter Auslandsengagements anzunehmen, sowie den Austausch zu anderen Akteuren in verschiedenen Einheiten aufzunehmen, wird durch ein wissensorientiertes Vergütungssystem befördert. Eine weitere Anforderung an einen kontinuierlichen Wissensaustausch resultiert aus der Dezentralisierung

von Autorität, also der Umsetzung der Netzwerkstrukturierung. Über die Termini der *Größe*, der *Clusterbildung* und der *Varietät* können im Zusammenhang mit dem Merkmal des 'kontinuierlichen Wissensflusses' keine Aussagen gemacht werden.

5. Netzwerkstrukturen: starke Unternehmenskultur

5.1. Synthese und Aufbau

Bartlett/Ghoshal (vgl. 1991, S. 525) zeigen, wie sich je nach Aufgabenstellung der eingesetzte Koordinationsmechanismus zwischen Formalisierung, Zentralisierung und Sozialisation ändert. Auch Hedlund/Rolander (vgl. 1990, S. 20) betonen die Steuerung von MNU's über eine Vielzahl von Mechanismen zwischen Markt und Hierarchie, die zu einem flexiblen Einsatz der Steuerungsinstrumente führt. Der Sozialisation wird aber von allen Autoren direkt oder indirekt zentrale Bedeutung beigemessen. Denn gerade aufgrund der strategischen und geographischen Ausdifferenzierung bedarf es der normativen Integration durch die Sozialisation.

Diese Integrationsart schafft gemeinsame Entscheidungsprämissen und Werte, die dazu führen, dass alle Führungskräfte unterschiedlicher Einheiten dieselben Organisationsziele verfolgen (vgl. White/Poytner 1990, S. 106). Ein Pivot (vgl. Prahalad/Doz 1987, S. 265), ein gemeinsamer Kern innerhalb der Organisation, entsteht, der eine Entscheidungssichernde Koordination gewährleistet. Zentraler Bestandteil der Konzepte ist zudem, dass das Unternehmen nicht mehr nach Funktion, Produkt oder Region untergliedert wird. Vielmehr entsteht eine strukturelle Unbestimmtheit, bei der je nach Anforderungen die einzelnen Dimensionen im Vordergrund stehen (vgl. Prahalad/Doz 1987, S. 499; White/Poytner 1990, 104f.).

Die Ausarbeitung von Holtbrügge (2001) zur postmodernen Organisationstheorie fundiert die Aussagen der dargestellten Konzepte bezüglich der Koordination in Multinationalen Unternehmungen. Aufgrund der vielfach gezeigten Anforderungen werden in Netzwerkunternehmen, „strukturelle Regelungen durch persönliche Beziehungen, Kommunikation und nicht-hierarchische Vernetzungen lose gekoppelter Einheiten“ (Holtbrügge 2001, S. 195) ersetzt. Zusammenfassend aus den verschiedenen Analyseebenen wird eine 'starke Unternehmenskultur' als zentrales Merkmal in Netzwerkunternehmen synthetisiert. Aus

der Spezifizierung dieses Merkmals folgen die zentralen Gestaltungsaspekte dieses Merkmals als Bestandteil des Netzwerkunternehmens.

5.2. Das Konzept der Unternehmenskultur nach Schein (1995)

In der Analyse der ausgewählten Konzepte zum Integrierten Netzwerkunternehmen im Internationalen Management kommt der Unternehmenskultur herausragende Bedeutung bei der Steuerung und Koordination innerhalb der Anforderungsmatrix dieser weltweit verteilten Unternehmungen zu. Am prägnantesten wurde die Bedeutung der Kultur an den Ausführungen von Prahalad/Doz (1987), der sogenannte pivots als gemeinsamen Kern der Organisation sieht.

Die Analyse der Unternehmenskultur stellt sich als facettenreiche Aufgabe dar (vgl. Stadler 2004, S. 15). Nach Schmidt (2004, S. 27-28) lassen sich verschiedene theoretische Grundkonzepte, die einen Zugang zur Unternehmenskultur ermöglichen, unterscheiden: Die managementgeleitete Auseinandersetzung über die Unternehmenskultur fußt vor allem auf funktionalistischen, symbolischen, kulturanthropologischen, strukturfunktionalistischen und Selbstorganisations-Konzepten, die ihre jeweilige theoretische Grundausrichtung auf die Auseinandersetzung mit der Kultur in Unternehmungen übertragen.

Besondere Aufmerksamkeit hat das Mehrebenenmodell von Schein (1995) gefunden, welches der funktionalistischen Theorieausprägung zuzuordnen ist (vgl. Schmidt 2004, S. 27). Es ist deshalb funktionalistisch, weil Schein (1995) mit seinem Modell die Rolle und Funktion der Kultur in der und für die Organisation beleuchtet¹². Unter Unternehmens- bzw. Organisationskultur ist dementsprechend dieser funktionalistischen Grundhaltung „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, dass die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995, S. 25).

Das Modell der Unternehmenskultur unterteilt sich in drei verschiedene hierarchische Ebenen, aus denen verschiedene Ansatzpunkte der Gestaltung resultieren: Artefakte und Kreationen, Wertvorstellungen und Grundannahmen (vgl. Schein 1985, S. 13ff.). Die Ebenenbildung bei Schein (1995) resultiert aus dem Grad der Sichtbarkeit der jeweiligen kulturellen Phänomene. Leicht wahrnehmbar sind die so genannten *Artefakte*. Unter denen beispielsweise die Architektur, wahrnehmbare Sprachregelungen, Technologie und Rituale zu verstehen sind. Auf dieser Ebene spielen sich also alle sichtbaren Strukturen und Prozesse in Unternehmungen ab,

¹² Eine kurze Erläuterung zum Funktionalismus findet sich bei Hillmann (vgl. 1994, S. 252).

die leicht zu beobachten sind, deren Sinn sich aber aus den beiden darunter liegenden Kulturebenen erschließt.

Auf der Ebene der *Werte bzw. Wertvorstellungen* spiegelt sich, was die Individuen in der Organisation für erstrebenswert halten. Diese Werte manifestieren sich in verschiedenen Präferenzmustern, die den Prozess der Zielbildung, Strategiebildung, insgesamt also die Philosophie der Organisation maßgeblich beeinflussen. Wertvorstellungen manifestieren sich in der Unternehmenskultur, wenn sie zumindest von der Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt und gelebt werden (vgl. Hungenberg 2000, S. 35f.).

Als Bestandteil der Unternehmenskultur nicht sichtbar, sind deren *Grundannahmen*. Diese sind historisch aus den verschiedenen Phasen der Unternehmung entstanden. Eine grundlegende Annahme bildet sich dann heraus, wenn in diesem Phasenverlauf bestimmte Problemlösungskompetenzen immer wieder funktioniert haben, „dann wird sie als selbstverständlich betrachtet“ (Schein 1995, S. 33). Diese wird in der Organisation nicht hinterfragt und wird dementsprechend als alternativlos gesehen.

Die drei gezeigten Elemente der Unternehmenskultur stehen in wechselseitiger Beziehung. Die Grundannahmen bilden dabei den Bezugspunkt für Werte und Normen. Die Artefakte dagegen sind sichtbarer Bestandteil der Normen und Werte einer Organisation. Von unten nach oben findet ein wesentlich schnellerer Beeinflussungs- und Bedingbarkeitsprozess statt, als von oben nach unten, das heißt eine Veränderung der Artefakte führt erst zeitlich versetzt auch zu einer Veränderung der Werte und Normen und schließlich der Grundannahmen. Aus dem Zusammenspiel dieser Mehrebenen – Betrachtung entsteht die Unternehmenskultur (vgl. Hungenberg 2000, S. 35f.).

Auf Grundlage der Analyseebenen von Schein (1995) lassen sich nach Stadler (vgl. 2004, S. 16f.) verschiedene Merkmale der Kultur in Unternehmungen unterscheiden:

- Unternehmenskultur macht Handeln in Organisationen einheitlich und bis zu einem gewissen Grad kohärent.
- Unternehmenskultur verankert sich über evolutionäre Entwicklung und die Reaktion auf externe Ereignisse im kollektiven Gedächtnis der Organisation.
- Unternehmenskultur wird meist in Sozialisationsprozessen vermittelt.
- In weltweit tätigen Unternehmungen bilden sich bedingt durch unterschiedliche Länder und Regionen, Subkulturen.

5.3. Anknüpfungspunkte zur Förderung einer starken Unternehmenskultur in Multinationalen Unternehmungen

Gerade im Veränderungsprozess kommt der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle zu. Die Kultur im Unternehmen bestimmt, wie Mitarbeiter „denken, reden und handeln (Voigt 1997, S. 59). Allerdings ist eine weitgefaste Diskussion über die gezielte Gestaltbarkeit von Kultur zu beobachten, bei welcher Kulturalisten und Interventionisten unterschieden werden können (vgl. Schmidt 2004, S. 127)¹³. Im Konzept von Voigt (vgl. 1997, S. 63) werden zur Initiierung von *cultural change Programmen* in Anlehnung an Schein (1995) drei Teilaufgaben unterschieden: Ist-Analyse, Soll-Konzeption und Durchführung kulturpolitischer Maßnahmen.

Vor allem folgende Anknüpfungspunkte ergeben sich aus diesem Konzept zur Förderung einer starken Unternehmenskultur: Schaffung neuer Artefakte, personelle Veränderungen im Sinne eines konsequenten, kulturellen Vorlebens von seiten der Führungskräfte sowie die Schaffung kulturgerechter Anreiz- und Beförderungssysteme (vgl. Voigt 1997, S. 72). Insgesamt bilden diese grundlegende Ansatzpunkte zur kulturellen Entwicklung. Diese sollen aber aufgrund der Fragwürdigkeit der Gestaltbarkeit von Kultur nicht als spezifische Anknüpfungspunkte für die OE gesehen werden.

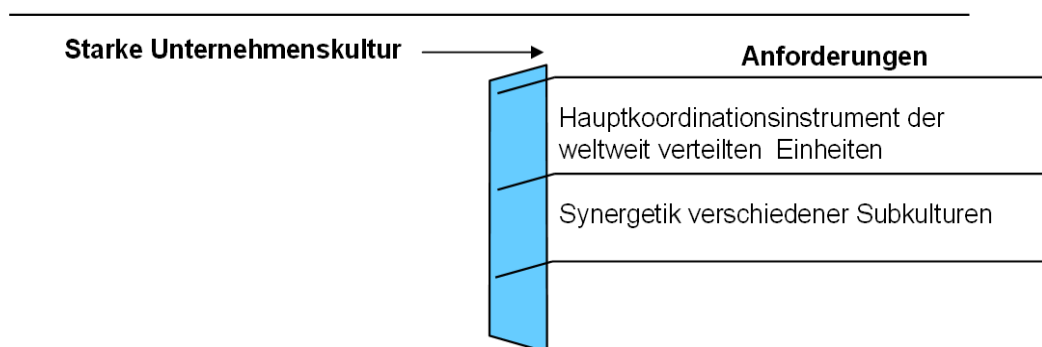
Unabhängig davon, wie spezifisch die Kultur in einer MNU ausgestaltet werden kann und beschrieben ist, kommt der Unternehmenskultur vielmehr eine enorme Bedeutung hinsichtlich der Gesamtkoordination und Integration der weltweit verteilten Aktivitäten zu. Insbesondere die Koordination weltweiter Aktivitäten wird durch eine starke Unternehmenskultur erheblich vereinfacht (vgl. Macharzina 1999, S. 211ff.). Im Kontext dezentral gestreuter Unternehmenseinheiten sind hierarchische und formale Instrumente kaum noch geeignet, die entgegengesetzten Wettbewerbsvorteile aus weltweiter Integration und lokaler Differenzierung zu meistern. In diesem Zusammenhang wirkt die Kultur der Organisation als Instrument, die in Form von Grundannahmen, Werten und Artefakten eine Basis, ein Pivot (vgl. Prahalad/Doz 1987) oder gemeinsame Entscheidungsprämissen (vgl. White/Poytner 1990) schafft, die eine integrative Ausrichtung des Netzwerkunternehmens gewährleisten.

¹³ Die gezielte Gestaltung der Unternehmenskultur, um die Unternehmensentwicklung in Richtung Netzwerkunternehmen zu befördern, erscheint schwierig: „Veränderungen einer Unternehmenskultur können nicht gezielt herbeigeführt oder erzwungen werden. Sie können bestenfalls initiiert und gefördert werden“ (Schmidt 2004, S. 133). Es ist deshalb wissenschaftlich kaum vertretbar, bestimmte Konzepte der Gestaltung von Unternehmenskultur wie zum Beispiel Bate (1997) in diesem Zusammenhang darzustellen. Als wissenschaftlich bedenklich erscheint es daher auch gezielte, konkrete Anknüpfungspunkte zur Entwicklung der Unternehmenskultur zu erarbeiten, vor allem weil diese sich zwischen den einzelnen Unternehmen unterscheiden. Vielmehr werden in Anlehnung an das Konzept von Schein (1995) in diesem Abschnitt allgemeine Ansatzpunkte, vorsichtig ausgedrückt, zur Beeinflussung der Unternehmenskultur nur eine knappe Erwähnung finden.

Unternehmenskultur trägt dazu bei, „dass die Mitarbeiter eines Unternehmens Informationen in der gleichen Weise wahrnehmen und interpretieren, und sie gibt eine gemeinsame Zielrichtung für die Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen vor“ (Hungenberg 2000, S. 37). Aus den differenzierten Umfeldern von Netzwerkunternehmen erwächst die Notwendigkeit, eine starke Unternehmenskultur zu implementieren. Stark darf aber nicht in dem Sinne der Einheitlichkeit von Struktur, Strategie und eben auch Kultur verstanden werden, wie das globale Strategien tun, deren Ziel in der weltweiten Ausnutzung von economics of scale besteht. Vielmehr besteht die Stärke einer transnationalen Unternehmenskultur darin, verschiedene kulturelle Unterschiede (Subkulturen) zu fördern und als nutzbare Ressource zu begreifen (vgl. Holtbrügge 2001, S. 192f.).

Aus diesen Darstellungen der Unternehmenskultur erwachsen zwei Anforderungen an die Konzeption der Unternehmensentwicklung: Zum einen die Berücksichtigung des Verständnisses der Kultur als Hauptkoordinationsinstrument der weltweit verteilten Einheiten, zum anderen sind die Artefakte so auszugestalten, dass durch die Unternehmenskultur, im Sinne einer Synergetik, verschiedene Subkulturen als weltweite Ressourcenbasis vereint werden können. Abb. 10 zeigt die Anforderungen an das Verständnis der Unternehmenskultur. Diese werden im Folgenden netzwerkanalytisch abgebildet.

Abb. 10 Verständnis der Unternehmenskultur als Anknüpfungspunkt



Quelle: Eigene Darstellung

5.4. Starke Unternehmenskultur, netzwerkanalytisch betrachtet

a) Analyseebene

Die Unternehmenskultur ist tief in der Unternehmung verankert und hat erhebliche Auswirkungen auf das Handeln und die Entscheidungen der Akteure im gesamten Netzwerk. Sie beeinflusst die Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmens- einheiten, das heißt Partialnetzen, und wird daher auf der Analyseebene des gesamten *Netzwerkes* betrachtet. Wieder ergibt sich ein besonderer Fokus und Einsatz der Termini aus der gewählten Analyseebene. In diesem Zusammenhang wird eine Positionierung der Unternehmenskultur, das heißt eine Darstellung der Bedeutung und Wirkung im Netzwerkunternehmen vollzogen. Auf der Ebene der Netzwerkbeziehungen wird kurz reüssiert, wie die Unternehmenskultur die Beziehungen zwischen verschiedenen Einheiten beeinflusst, um dann die strukturelle Leistung der Unternehmenskultur auf der Ebene der Netzwerkstrukturen darzustellen.

b) Netzwerkakteure

Die Unternehmenskultur im multinationalen Netzwerkunternehmen fungiert als Koordinationsinstrument. Kultur schafft damit Verständigung und die Basis zur Zusammenarbeit auch zwischen dezentralen, weltweit gestreuten Einheiten. Netzwerkanalytisch kommt der Unternehmenskultur also die Rolle der *Liaison* zu, die verschiedene Cluster miteinander verbindet, ohne selbst Teil dieser Cluster zu sein.

c) Netzwerkbeziehungen

Entfaltet sich die Unternehmenskultur in Netzwerkunternehmen optimal, dann führt diese in einem synergetischen Prozess verschiedene Subkulturen zusammen und wirkt als Hauptkoordinationsinstrument. Gelingen diese Bedingungen einer idealtypischen Kultur für MNUs, dann entsteht auf der Beziehungsebene per se eine hohe *Reziprozität*, das heißt das verschiedene Unternehmenseinheiten durch gemeinsame Vorstellungen und Verhaltensweisen auch über den Austausch zwischen den Einheiten übereinstimmen. Zudem dürfte die Synergetik der Unternehmenskultur ermöglichen, dass alle Einheiten auch aus verschiedenen Kulturen konstruktiv zusammenarbeiten. Ein *intensives* und *multiplexes* Beziehungsgeflecht resultiert. Darüber hinaus schafft die Kultur, sofern sie als Koordinationsmechanismus funktioniert, eine *hohe Klarheit der Erwartungen* über das Verhalten der Interaktionspartner.

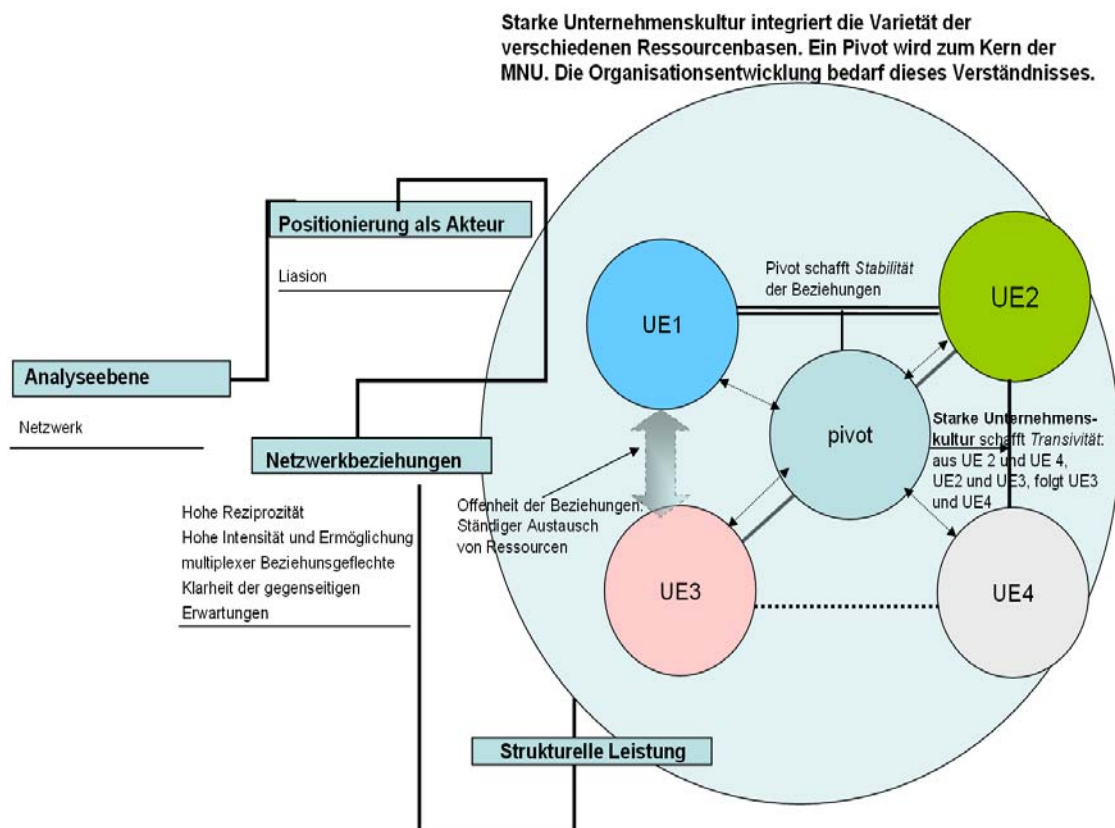
d) Netzwerkstrukturen

Sofern die Unternehmenskultur als globales Koordinationsinstrument funktioniert, wie die vier analysierten Konzepten zum intraorganisationalen Netzwerkunternehmen vorsehen, führt dies

ähnlich wie bei dem IHRM zur *Stabilität der Beziehungen* zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten. In Einheit A und B herrschen dann ähnliche Vorstellungen über die Ziele der Organisation vor. Die Beziehung ist dann in dem Sinne stabil, dass ein Austausch von Ressourcen als Koordinationsergebnis auch unter geänderten Bedingungen funktioniert. Die Einheiten werden über ein gemeinsames pivot integriert.

Darüber hinaus entwickeln sich Organisationen ständig weiter, neue Geschäftsfelder kommen dazu, veränderte Kundenbedürfnisse führen zu veränderten Anforderungen an die einzelnen Einheiten des Netzwerkunternehmens. Die 'starke Unternehmenskultur' in Netzwerkunternehmen muss also gewährleisten, dass die Einheiten jederzeit zum Austausch und zur Integration neuer oder veränderter Unternehmenseinheiten bereit sind. Die Netzwerkanalyse spricht in diesem Zusammenhang von *Offenheit der Beziehungen* und vor allem vom Merkmal der *Transitivität*, dass durch Beziehungen zwischen verschiedenen Einheiten eben auch positive, das heißt integrative und koordinierbare Beziehungen zu einer anderen

Abb. 11 Starke Unternehmenskultur in Netzwerkunternehmen, netzwerkanalytisch betrachtet



Quelle: Eigene Darstellung

Einheit resultieren. Die einzelnen Standorte der MNU als Ressourcenbasis im Sinne von Subkulturen (*Varietät*) zu begreifen, die durch eine gemeinsame synergetische Organisationskultur (vgl. Holtbrügge 2001, S. 192) zusammengehalten werden, führt, wie das im synthetisierten Merkmal der 'IHRM als Promotor von strategic capabilities' bereits deutlich wurde, zur Integration dieser Ressourcenbasen. Aus dieser Anwendung des netzwerkanalytischen Vokabulars folgt folgendes Bild einer starken Unternehmenskultur in Netzwerkunternehmen.

E. Zusammenfassung und Managementimplikationen

Aus der Betrachtung der analysierten Managementkonzepte auf der Ebene des Phänomens und der postmodernern Organisationstheorie nach Holtbrügge (2001) auf der Ebene der Theorie kristallisierten sich vier zentrale Merkmale einer netzwerkstrukturierten MNU heraus: Zum einen bildet die Rollenkonzeption mit relativierter Rolle der Muttergesellschaft auf der Ebene der Netzwerkakteure, durch welche Funktionszuweisungen je nach strategischer Anforderung flexibel gehandhabt werden, das zentralste Merkmal der Netzwerkstrukturierung.

Zum anderen wurde deutlich, wie wichtig eine globale Wissensvernetzung (Merkmal: kontinuierlicher Wissensfluss) innerhalb der Unternehmung auf der Ebene der Netzwerkbeziehungen für den Erfolg einer dezentralen Netzwerkstrukturierung ist.

Aber auch die Funktion der Unternehmenskultur (Merkmal: starke Unternehmenskultur) auf der Ebene der Netzwerkstrukturen und Strategische Fähigkeiten (Merkmal: strategic capabilities) auf der Ebene der organisationalen Anforderung erlangen in der gezeigten Form eine neue Bedeutung innerhalb der Ausrichtung netzwerkstrukturierter MNUs. Für MNUs, die auf den Aufbau dieser Netzwerkstrukturierung abzielen, bestehen in Aufbau und Gestaltung dieser Merkmale zentrale Herausforderungen, und damit Anforderungen an die Organisationsentwicklung.

Die erfolgte Spezifizierung dieser zentralen Herausforderungen liefert für jedes Merkmal konkrete Anknüpfungspunkte für die Organisationsentwicklung in Richtung Netzwerkunternehmen. Die Netzwerkanalytik verdeutlicht und veranschaulicht die Verankerung des jeweiligen Merkmals im Netzwerk. Im Folgenden werden die wichtigsten Gestaltungsaspekte zusammenfassend dargestellt:

Auf der Ebene der organisationalen Anforderung bedarf es, nach den analysierten Managementkonzepten des Aufbaus von 'strategic capabilities'. Ein Ansatzpunkt für die Förderung und den Ausbau dieser Fähigkeiten besteht im Internationalen Human Resource Management. Die untersuchten Studien sehen im kontinuierlichen Personaltransfer, einer kultursynergetischen HRM-Ausrichtung sowie der Bedeutung dualer Identifikation Ansatzpunkte für eine netzwerkstrukturierte Ausgestaltung. Für die Organisationsentwicklung folgt aus diesen Gestaltungsaspekten die Anforderung, diese Elemente mit geeigneten Methoden in der Organisation zu implementieren.

Auf der Ebene der Netzwerkakteure ist der Aufbau einer 'Individualisierten Rollenkonzeption' zentrales Charakteristikum. Diese erfordert eine spezifische Rollenzuweisung für die einzelnen

Unternehmenseinheiten. Ansatzpunkte für die Ausgestaltung einer Rollenkonzeption ergeben sich in der Steuerung der einzelnen Rollen durch unterschiedliche Managementtechniken. Für die Organisationsentwicklung folgt daraus die Anforderung, ein rollespezifisches Steuerungssetting zu implementieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass unterschiedliche Rollen auch unterschiedlicher Steuerung bedürfen.

Auf der Ebene der Netzwerkbeziehungen kommt dem Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Einheiten zentrale Bedeutung zu. Die untersuchten Studien sehen vor allem im Personaltransfer, der Dezentralisierung der verschiedenen Einheiten, einer geringen Personalfuktuation und einem kooperativen Vergütungssystem geeignete Anknüpfungspunkte für die Organisationsentwicklung. Die Förderung der unterschiedlichen Wissensflüsse wird zur zentralen Anforderung.

Abb. 12 Merkmale der netzwerkstrukturierten MNU und Gestaltungselemente

Ebene der Methode	Analyse		Anwendung	
	Ebene des Phänomens	Ebene der Theorie	Netzwerkanalytik	Anknüpfungspunkte Organisationsentwicklung
Organisationale Anforderung	Strategic Capabilities		Gatekeeper Bridge Hohe Multiplexität Hohe Reziprozität Hohe Erwartungshaltung	Personaltransfer Diversity Management Duale Identifikation Kultursynergetik
Netzwerk-akteure	Individualisierte Rollenkonzeption		Rollenspezifische Charakterisierung	Verständnis der Einheiten als Rollen Rollenbezogene Varietät an Management-techniken und rollenspezifische Steuerung
Netzwerk-beziehungen	Kontinuierlicher Wissensfluss		Rollenspezifische Charakterisierung	Personaltransfer Dezentrale Einheiten Geringe Fluktuation Kooperatives Vergütungssystem
Netzwerk-strukturen	Starke Unternehmenskultur		Hohe Intensität Multiplexes Beziehungsgeflecht Offenheit/Stabilität Klarheit der Beziehungen Transitivität	Verständnis der Kultur als Koordinations-instrument Bedeutung des Pivots Integration von Sub-Kulturen

Quelle: Eigene Darstellung

Auf der Ebene der Netzwerkstrukturen kommt bei der Koordination der weltweiten Aktivitäten der Unternehmenskultur eine herausragende Bedeutung zu. Allerdings wurde, aufgrund fehlender wissenschaftlicher Basis, in dieser Arbeit davon abgesehen Anknüpfungspunkte zur netzwerkorientierten Gestaltung der Kultur abzuleiten. Vielmehr bedarf es in der netzwerkstrukturierten MNU dem Verständnis der Kultur als Koordinations- und Integrationsinstrument. Zentrale Anforderung für die OE besteht dementsprechend darin, die Kultur als solches Instrument zu begreifen.

F. Bibliographie

Adler, N. J. (1997): International dimensions of organizational behaviour, Cincinnati: International Thomson Publishing.

Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000): Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen, in: Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (Hrsg.): Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen, Methoden, Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Argyris, C. (1971): Management and Organizational Development. The Path from XA to YB, New York: McGraw-Hill.

Baker, W. E. (1992): The Network Organization in Theory and Practice, in: Nohria, N./Eccles, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations. Structure, Form, and Action, Boston: Harvard Business School Press.

Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourceneinsatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: WiSt, 25 Jg., 8, S. 386-391.

Barney, J. (1991): Firms Resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17 Jg., 1, S. 99-120.

Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1986): Tap your subsidiaries for global reach, in: Harvard Business Review, 64 Jg., November-Dezember 1986, S. 87-94.

Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1987): Managing Across Borders. New Organizational Responses, in: Gupta, A. K./Westney, D. E. (2003) (Hrsg.): Smart Globalization. Designing Global Strategies, Creating Global Networks, San Francisco: MIT Sloan Management Review.

Bartlett, C. A. (1989): Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung. Die neue organisatorische Herausforderung, in: Porter, M. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden.

Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt am Main/New York.

Bartlett, C. A./Doz, Y./Hedlund, G. (1990) (Hrsg.): Managing the Global Firm, London/New York: Routledge.

Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1991): Transnational Management. Text, Cases, and Readings in cross-border Management, Boston: Irwin.

Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1994): Beyond the M-Form. Toward a Managerial Theory of the firm, in: SMJ, 14 Jg., S. 23-46.

Bate, P. (1997): Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, München.

Becker, H./Langosch, I. (1990): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart.

Becker, M. (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart.

Bendt, A. (2000): Wissenstransfer in Multinationalen Unternehmen, Wiesbaden.

Blom, H./Meier, H. (2004): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen, Herne/Berlin.

Bower, J. L. (1970): Managing the resource allocation process. A study of corporate planning and investment, Boston: Harvard University Press.

Böttcher, R. (1996): Global Network Management. Context-Decision Making-Coordination, Wiesbaden: Gabler.

Busch, R. (2000) (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis, München/Mering.

Cross, R./Borgatti, S./Parker, A. (2002): Making Invisible Work Visible. Using Social Network Analysis to support Strategic Collaboration, in: California Management Review, 44 Jg., 2, S. 25-46.

Doppler, K. (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, Frankfurt am Main/New York.

Doz, Y. L./Bartlett, C. A./Prahalad, C. K. (1981): Global Competitive Pressures and Host Country demands. Managing Tensions in the MNCs, in: California Management Review, 23 Jg., 3, S. 63-74.

Doz, Y. L./Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs. A search for a New Paradigm, SMJ, 12 Jg., Special Issue Summer, S. 145-164.

Doz, Y. L./Prahalad, C. K. (1994): Managing DMNCs. A search for a New Paradigm, in: Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda, Boston: Harvard Business School, S. 495-526.

Ebers, M. (1988): Organisationsentwicklung, in: Die Betriebswirtschaft 1988, S. 530-532.

Egelhoff, W. G. (1988): Strategy and Structure in Multinational Corporations. A Revision of the Stopford and Wells Model, in: SMJ, 9 Jg., 1, S. 1-14.

Emery, F./Trist, E. (1960): Socio-Technical Systems, in: Churchman, C./Verhulst, M. (Hrsg.): Management Science, Models and Techniques, Vol. 2, London: Pergamon, S. 93-97.

Engelhardt, H. D./Graf, P./Schwarz, G. (2000): Organisationsentwicklung, Augsburg.

Eversheim, W./Terhaag, O. (2002): Europäisches Change Management. Von der Strategie zur Umsetzung, München.

French, W. L./Bell, C. H. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern/Stuttgart/Wien.

Forsgren, M./Holm, U./Johanson, J. (1992): Internationalization of the Second Degree. The Emergence of European-Based Centres in Swedish Firms, in: Young, S./Hamill, J. (Hrsg.): Europe and the Multinationals. Issues and Responses for the 1990s, Aldershot/Bookfield: Edward Elgar, S. 235-253.

Gerybadze, A./Meyer-Krahmer, F./Reger, G. (1997): Globales Management von Forschung und Innovation, Stuttgart.

Ghoshal, S./Bartlett, C. A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, in: Academy of Management Review, 15 Jg., 4, S. 603-625.

Ghoshal, S./Nohria, N. (1993): Horses for Courses. Organizational Forms for multinational corporations, in: SMR, 34 Jg., 2, S. 23-35.

Ghoshal, S./Korine, H./Szulanski, G. (1994): Interunit communication in multinational corporations, in: Management Science, 40 Jg., 1, S. 96-110.

Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt am Main/New York.

Gupta, A. K./Govindarajan, V. (1991a): Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNCs, in: Academy of Management Best Paper Proceedings, August 1991, S. 21-25.

Gupta, A. K./Govindarajan, V. (1991b): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, in: AMR, 16 Jg., 4, S. 768-792.

Gupta, A. K./Govindarajan, V. (1994): Organizing for Knowledge Flows within MNCs, in: International Business Review, 3 Jg., 4, S. 443-457.

Gupta, A. K./Govindarajan, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations, in: SMJ, 21 Jg., 4, S. 473-496.

Gupta, A. K./Westney, D. E. (2003) (Hrsg.): Smart Globalization. Designing Global Strategies, Creating Global Networks, San Francisco: MIT Sloan Management Review.

Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, 78 Jg., S. 1360-1380.

Granovetter, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of Embededness, in: American Journal of Sociology, 91 Jg., S. 481-510.

Hackl, B. (2005): Netzwerkanalytische Betrachtung Multinationaler Unternehmungen und Anforderungen an die Organisationsentwicklung, unv., Diplomarbeit.

Hammer, M./Champy, J. (1993): Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution, New York: Harper Collins.

Hennemann, C. (1998): Organisationales Lernen und die lernende Organisation, München/Mering.

Heidack, C. (1993): Theorie-X und Theorie-Y von McGregor, in: Heeg, F. J./Münch, J. (Hrsg.): Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung, Stuttgart/Dresden, S. 88-89.

Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC. A Heterarchy, in: HRM, 25 Jg., 1, S. 9-35.

Hedlund, G./Rolander, D. (1990): Action in Heterarchies. New Approaches to Managing the MNC, in: Bartlett, C. A./Doz, Y./Hedlund, G. (Hrsg.): Managing the Global Firm, London/NewYork: Routledge, S. 15-46.

Hedlund, G. (1993): Assumptions of Hierarchy and Heterarchy. With Applications to the Management of the Multinational Corporation, in: Ghoshal, S./Westney, D. S. (Hrsg.): Organization Theory and the Multinational Corporation, New York: MacMillan, S. 211-236.

Hedlund, G. (1996): Organization and management of transnational corporations in practice and research, in: UNCTAD Division on Transnational Corporations and Investment (Hrsg.): Transnational Corporations and World Development, London/Boston: Thomson Business Press, S. 123-141.

Hedlund, G. (1999): The Intensity and Extensity of Knowledge and the Multinational Corporation as a Nearly Recomposable System (NRS), in: Management International Review, 39 Jg., Special Issue 1, S. 5-44.

Hillmann, K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart.

Hoecklin, L. (1995): Managing cultural differences. Strategies for competitive advantage, Reading: Addison-Wesley.

Holtbrügge, D. (2000): Entwicklung, Evolution oder Archäologie? Ansätze zu einer postmodernen Theorie des organisatorischen Wandels, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden, S. 99-142.

Holtbrügge, D. (2001): Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung, Wiesbaden.

Hungenberg, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden.

Hungenberg, H. (2000): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren, Nürnberg.

Inkpen, A. C./Dinur, A. (1998): The Transfer and Management of Knowledge in Multinational Corporation. Considering Context, Carnegie Bosch Institute Working Paper 1998, 16, Pittsburgh: Carnegie Bosch Institute.

Inkpen, A. C./Tsang, E. W. K. (2005): Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, in: Academy of Management Review, 30 Jg., 1, S. 146-165.

Jansen, D. (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Opladen.

Jansen, D. (2002): Netzwerkansätze in der Organisationsforschung, in: Allemendinger, J./Hinz, T. (Hrsg.): Organisationssoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42, Wiesbaden, S. 88-118.

Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse, Opladen.

Janssens, M./Brett, J. M. (1997): Meaningful participation in Transnational Teams, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 6 Jg., 2, S. 153-168.

Janssens, M. (2001): Developing a Culturally Synergistic Approach to International Human Resource Management, in: Journal of World Business, 36 Jg., 4, S. 429-450.

Kammel, A./Teichelmann, D. (1994): Internationaler Personaleinsatz. Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen, München/Wien.

Kamoche, K. (1996): The integration-differentiation puzzle. A resource-capability perspective in international human resource management, in: The International Journal of Human Resource Management, 7 Jg., 1, S. 230- 244.

Kaune, A. (2004) (Hrsg.): Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen, Berlin.

Kaschube, J. (1993): Betrachtung der Unternehmens- und Organisationsforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht, in: Dierkes, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main/New York.

Kanter, R. M. (1991): Transcending Business Boundaries. 12.000 World Managers view Change, in: HBR, 69 Jg., 3, 1991, S. 151-164.

Klaus, E. (2002): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine interdisziplinäre Analyse, Wiesbaden.

Koch, J. (2004): Postmoderne Organisationstheorie, in: Schreyögg, G. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart, S. 1163-1173.

Kostova, T./Cummings, L. L. (1997): Success of Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies, Carnegie Bosch Institute 1997, präsentiert anlässlich der Carnegie Bosch "Conference on Knowledge in International Corporations", 6-8. Nov. 1997, Rom.

Kostova, T./Roth, K. (2003): Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation, in: Academy of Management Review, 28 Jg., 2, S.297-317.

Kotthoff, H. (1997): Managementprozeß und Unternehmenskultur im Organisationswandel globaler Konzerne, in: Schmidt, G./Trinczek, R. (Hrsg.): DFG Schwerpunkt. Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung, Arbeitspapiere II, Erlangen, S. 39-44.

Köhler, H.-D. (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, in: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München/Mering, S. 365-381.

Krackhardt, D. (1992): The Strength of Strong Ties. The Importance of Philos in Organizations, in:
Nohria, N./Eccles, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations. Structure, Form, and Action, Boston: Harvard Business School Press, S. 216-239.

Krebs, M./Rock, R. (1994): Unternehmensnetzwerke. Eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S.322-345.

Kreikebaum, H./Gilbert, D. U./Reinhardt, G. O. (1998): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen, Frankfurt am Main.

Kroneberg, T. (1996): Strategische Wettbewerbsvorteile durch Organisationales Lernen. Ansatzpunkte zur Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen zur Förderung der Lernfähigkeit von Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 90 des Seminars für ABWL an der Universität zu Köln, Hrsg. von Prof. Delfmann, Köln.

Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, Stuttgart.

Kutschker, S./Schmid, S. (1995): Netzwerke internationaler Unternehmungen, Diskussionsbeitrag Nr. 64 der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Eichstätt.

Kutschker, S./Schmid, S. (2002): Internationales Management, München/Wien.

Kühl, S. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt am Main/New York.

Küppers, G. (2002): Theoretical Background, in: Pyka, A./Küppers, G. (Hrsg.): Innovation Networks. Theory and Practice, Cheltenham, S. 3-52.

Laumann, E. O. et. al. (1983): The Boundary Specification Problem in Network Analysis, in: Burt, R. S./Minor, M. J. (Hrsg.): Applied Network Analysis. A methodological introduction, Beverly Hills: Sage, S. 18-34.

Lewin, K. (1943): Forces behind food habits and methods of change, in: Bulletin of the National Research Council, 108 Jg., S. 35-65.

Lewin, K. (1958): Group decision and social change, in: Maccoby, E. E./Newcomb, T. M./Hartley, E. L. (Hrsg.): Readings in social psychology, New York, S. 197-211.

Lilienthal, D. (1960): The Multinational Corporation, wiederabgedruckt in: Ansehen, M./Bach, G. L. (1975) (Hrsg.): Management and Corporations 1985. A Symposium Held on the Occasion of the 10th Anniversary of the Graduate School of Industrial Administration, Westport: Greenwood Press, S. 119-158.

Macharzina, K./Engelhard J. (1987): Internationales Management, in: DBW, 47 Jg., 3, S. 319-344.

Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, Wiesbaden.

McCulloch, W. S. (1965): A Hierarchy of Values determined by the Topology of Nervous Nets, in: McCulloch, W. S. (Hrsg.): Embodiements of Mind, Cambridge, Massachuettes: MIT Press, S. 40-45.

Miles, R./Snow, C. (1986): Network Organizations. New Concepts for New Forms, in: The McKinsey Quarterly, o. Jg., Herbst 1986, S. 53-66.

Mitchell J. (1969): The Concept and Use of Social Networks, in: Mitchell, J. (Hrsg.): Social Networks in Urban Situations, Manchester: Manchester University Press, S. 1-31.

Mizruchi, M. S. (1994): Social Network Analysis. Recent Achievements and Current Controversies, in: Acta Sociologica, 37 Jg., 4, S. 329-343.

Nohria, N. (1992): Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?, in: Nohria, N./Eccles, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations. Structure, Form, and Action, Boston: Harvard Business School Press.

Nohria, N./Eccles, R. G. (1992) (Hrsg.): Networks and Organizations. Structure, Form and Action, Boston: Harvard Business School Press.

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation, New York/Oxford: Oxford University Press.

Orlikowski, W. J. (2002): Knowing in practice. Enacting a collective capability in distributed organizing, in: Organization Science, 13 Jg., 3, S. 249-273.

Otto, A. (2002): Management und Controlling von Supply-Chain. Ein Modell auf Basis der Netzwerktheorie, Wiesbaden.

Paul, J. (2004): Odysseus goes CyberSpace. Zur Genese eines Modewortes, <http://www.vordenker.de/cspace/cspace.htm#Ursprünge>, 13.11.2004.

- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perlmutter, H (1965): *L'Entreprise Internationale. Trois Conceptions*, in: *Revue Economique et Sociale*, 23 Jg., 2, S. 151-165.
- Perlmutter, H. (1969): *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, in: *CJWB*, 4 Jg., 1, S. 9-18.
- Perlitz, M./Peske, T. (2000): *Die Konsequenz der Globalisierung für Internationale Unternehmensnetzwerke und deren strategische Führung. Die Notwendigkeit eines betriebswirtschaftlich-politologischen Ansatzes*, in: Von Knypphausen-Aufseß, D. (Hrsg.): *Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, S. 49-65.
- Phillips, G. (1999): *Das Konzept der Organisationsentwicklung. Ansätze und Kritik sowie Konsequenzen für die Ausgestaltung von OE-Prozessen in der Praxis*, Frankfurt am Main et. al.
- Porter, M. E. (1989) (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden.
- Powell, W. W. (1996): *Weder Markt noch Hierarchie. Netzwerkartige Organisationsformen*, in: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Frankfurt am Main/New York, S.213-271.
- Poytner, T. A./White, R. E. (1990): *Making the Horizontal Organisation work*, in: *Business Quarterly*, 54 Jg., 3, S. 73-77.
- Prahalad, C. K. (1975): *The strategic process in a multinational corporation*, Unveröffentlichte Diss., Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Prahalad, C. K./Doz, Y. L. (1987): *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: MacMillan.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*, in: *HBR*, 68 Jg., 3, S. 79-91.
- Prahalad, C. K./Oosterveld, J. P. (1999): *Transforming Internal Governance. The Challenge for Multinationals*, in: *Sloan Management Review*, 40 Jg., 3, S. 31-39.

Rank, O. N. (2001): Rollentypologien für Tochtergesellschaften. Ansätze und strategische Implikationen für das Internationale Management, Stuttgart.

Rank, O. N. (2003): Formale und Informelle Organisationsstrukturen. Eine Netzwerkanalyse des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses multinationaler Unternehmen, Wiesbaden.

Reade, C. (2001): Dual identification in multinational corporations. Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization, in: International Journal of Human Resource Management, 12 Jg., 3, S. 405-424.

Reihlen, M. (2003): Organisation und Postmoderne,
http://www.vordenker.de/reihlen/mr_org%20post.pdf, 15.1.2004.

Renz, T. (1998): Management in internationalen Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.

Riedl, C. (1999): Organisatorischer Wandel durch Globalisierung. Optionen für multinationale Unternehmen, Berlin.

Schanz, G. (1994): Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination, München.

Schein, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco/Washington/London: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main.

Schein, E. H. (1999): Process consultation revisited. Building the helping relationship, Reading: Addison-Wesley.

Schlick, G. H. (1999): Unternehmensentwicklung. Gestaltungspotentiale, Veränderungschancen, Praxisbeispiele, Stuttgart.

Schmid, S./Schurig, A./Kutschker, M. (2002): The MNC as a Network. A Closer Look at Intra-Organizational Flows, in: Lundan, S. M. (Hrsg.): Network Knowledge in International Business, Cheltenham: Edward Elgar, S. 45-72.

Schmidt, S. J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerwist.

Scott, R. W. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt am Main/New York.

Scott, J. (1991): Social Network Analysis. A Handbook, London/Newbury Park/New Delhi: Sage.

Scott, J. (1996): Toolkit for Social Network Analysis, A Software Review, Acta Sociologica, 39, S. 211-216.

Schreyögg, G./Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt?, in: Die Unternehmung, 48 Jg., 1, S. 17-33.

Schreyögg, G. (2000): Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels, in: Busch, R. (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis, München/Mering, S. 26-44.

Stadler, C. (2004): Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler, Stuttgart.

Stopford, J. M./Wells, L. T. (1972): Managing the Multinational Enterprise, New York.

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

Sydow, J./Windeler, A. (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken. Komplexität und Rekursivität, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden, S. 129-144.

Sydow, J./van Well, B. (1999): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisationen. Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 107-150.

Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness. Impediments to the Transfer of Best Practice within the firms, in: SMJ, 17, Special Issue, S. 2-43.

Thielen, I. (2003): Das SynFO-Modell. Synthese aus Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung, Keimzelle für das Veränderungsmanagement, Erarbeitung,

Darstellung und empirische Untersuchung des Entwicklungsmodells im Rahmen eines wissenschaftlich fundierten Praxisprojektes im Unternehmen, Diss., München.

Thompson, R. S. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: Sage.

Tichy, N. M./Tushman, M. L./Fombrun, C. J. (1979): *Social Network Analysis for Organizations*, in: *Academy of Management Review*, 4 Jg., 4., S. 507-519.

Tichy, N. M. (1981): *Networks in Organizations*, in: Nyrom, P. C./Starbuck, W. H. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Design, Band 2. Remodelling Organizations and their Environments*, Oxford: Oxford University Press.

Trebesch, K. (2000): *50 Definitionen der Organisationsentwicklung und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen?* in: Trebesch, K. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien und Fallstudien*, Stuttgart, S. 50-64.

Tsai, W. (2002): *Social Structure of "cooperation" within a multiunit organization. Coordination, Competition, and intraorganisational knowledge sharing*, in: *Organization Science*, 13 Jg., 2, S. 179-190.

Ubeda Garcia, M./LlopisVano, F. (2002): *Organizational learning in a global market*, in: *Human Systems Management*, 21, S. 169-181.

Voigt, K.-I. (1997): *Kulturbewußtes Management. Wandel von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur*, in: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): *Management des Wandels*, Wiesbaden.

Von Foerster, H. (1984): *Principles of Self-Organization. In a Socio-Managerial Context*, in: Von Ulrich, H./Probst, G. J. (Hrsg.): *Self-Organization and Management of Social Systems*, Berlin, S. 2-24.

Von Foerster, H. (2001): *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Heidelberg.

Von Knypphausen-Aufseß, D. (Hrsg.): *Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, S. 49-65.

Von der Oelsnitz, D. (1999): Marktorientierte Organisationsgestaltung. Eine Einführung, Stuttgart/Berlin/Köln.

Von Roessel, R (1988): Führungskräftetransfer in internationalen Unternehmungen, Köln.

Wald, A. (2003): Netzwerkstrukturen und -effekte in Organisationen. Eine Netzwerkanalyse in internationalen Unternehmen, Wiesbaden.

Wassermann, S./Faust, K. (1994): Social network analysis. Methods and applications, Cambridge: Cambridge University Press.

Weber, B. (1996): Die fluide Organisation. Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, Bern/Stuttgart/Wien.

Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (1993): Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart.

Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main.

Wernerfelt, B (1984): A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 5 Jg., 2, S. 171-180.

White, R. E./Poytner, T. A. (1990): Organizing for world-wide advantage, in: Bartlett, C. A./Doz, Y./Hedlund, G. (Hrsg.): Managing the Global Firm, London/NewYork, S. 95-113.

Welge, M. K. (1995): Strukturen für weltweit tätige Unternehmungen, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Schnittstellen, Wiesbaden, S. 661-671.

Welge, M. K. (Hrsg.)/Böttcher, R./Paul, T. (1998): Das Management globaler Geschäfte. Grundlagen, Analysen, Handlungsempfehlungen, München/Wien.

Welge, M. K./Holtbrügge, D. (2001): Internationales Management, Landsberg/Lech.

Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden.

Zur Nedden, C. (1994): Internationalisierung und Organisation. Konzepte für die international tätige Organisation mit Differenzierungsstrategie, Wiesbaden.