

# Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	7
Teil A: Einleitung.....	11
1. Einführung in die Arbeit.....	13
2. Fragestellung .....	13
3. Begründung der Fragestellung .....	15
4. Grenzen der Arbeit .....	16
5. Aufbau der Arbeit.....	17
Teil B: Netzwerkorganisation - Grundlagen .....	19
1. Begriffsbestimmung .....	21
2. Synergieformen zwischenbetrieblicher Kooperation .....	23
2.1. Skalenerträge (economies of scale).....	24
2.2. Rationalisierungs- und Zeitgewinn .....	24
2.3. Know how und Lernen.....	25
2.4. Reputation und Macht .....	25
3. Netzwerkcharakteristika.....	26
3.1. Netzwerke als Hybridform .....	26
3.2. Netzwerke als dialektische Synthese.....	27
3.3. Netzwerke als Organisationsform .....	28
4. Struktur einer idealtypischen Netzwerkorganisation.....	29
4.1. Betriebe – die Knoten.....	30
4.1.1. Organisationale Kultur.....	32
4.1.1.1. Kultur und Gemeinschaft.....	32
4.1.1.2. Manifestationen und Bestandteile der Unternehmenskultur.....	33
4.1.1.3. Kulturelle Differenzen zwischen den Betrieben der Netzwerkorganisation.....	36
4.1.2. Identität .....	38
4.1.2.1. Personale Identität und soziale Identität .....	38
4.1.2.2. Institutionale Identität und organisationale Identität .....	40
4.1.2.3. Corporate Identity .....	43
4.1.2.4. Organizational Identity vs. Corporate Identity .....	44
4.1.3. Organizational Image.....	45
4.1.4. Kultur, Identität und Image.....	45

4.2. Dyadische zwischenbetriebliche Beziehungen – Kanten.....	47
4.2.1. Differenzen und emergente Strukturen.....	47
4.2.2. Zwischenbetriebliche Verbindungen – weak ties and strong ties.....	48
4.3. Die Netzwerkorganisation als Ganzes.....	52
4.3.1. Netzwerkorganisation als Ganzes und dynamische Stabilität.....	52
4.3.2. Geringer Grad an Zentralität.....	53
4.3.2.1. Zentralität durch hierarchische Struktur der Teilaufgaben.....	54
4.3.2.2. Zentralität durch kontextuelle Führung.....	55
4.3.2.3. Zentralität durch Repräsentation.....	55
4.3.3. Mäßiger Grad an Zentralität.....	56
4.3.4. Hoher Grad an Zentralität.....	57
5. Netzwerkfunktionen – Zusammenfassung der Begriffserklärung.....	59
5.1. Dimension der Austauschbeziehung.....	59
5.2. Governance- Dimension.....	60
5.3. Soziale Dimension.....	61
5.4. Normativ- kulturelle Dimension.....	62
 Teil C: Prozesse zur interorganisationalen Koordination – Differenzhandhabung und gemeinsame Identität.....	 65
1. Differenzhandhabung bei der interorganisationalen Koordination.....	67
1.1. Latenter Markttest.....	68
1.1.1. Marktwert.....	68
1.1.2. Eintritt und Austritt in Netzwerkorganisationen.....	70
1.1.3. Funktionsweise des latenten Markttest in Netzwerkorganisationen.....	71
1.2. Zwischenbetriebliche Standardisierung.....	72
1.2.1. Standardisierung von Abläufen.....	72
1.2.2. Standardisierung von Ergebnissen.....	73
1.2.3. Standardisierung von Fähigkeiten.....	73
1.2.4. Standardisierung von Werten und Normen.....	73
1.2.5. Lokaler Rahmen für persönliche und elektronische Kommunikation.....	74
1.2.6. Funktion der lokalen Standardisierung.....	74
1.3. Interkulturelle Kommunikation.....	74
1.3.1. Merkmale der Kommunikation in Netzwerkorganisationen.....	74
1.3.2. Zwischenmenschliche Kommunikation.....	76
1.3.2.1. Fehlen von Referenzstandards.....	77

1.3.2.2. Zwischenmenschliche Kommunikation, interkulturelle Kommunikation und Koordination durch gegenseitige Abstimmung .....	77
1.3.3. Umgang mit radikaler Differenz in Netzwerkorganisationen.....	80
1.3.3.1. Interorganisationale, persönliche Kommunikation durch boundary spanner .....	81
1.3.3.2. Verringerung von Konfliktpotentialen.....	82
1.3.4. Effektive und effiziente Koordination durch zwischenmenschliche sowie interkulturelle Kommunikation.....	84
2. Gemeinsame Identität und interorganisationale Koordination.....	86
2.1. Strong ties vs. Weak ties .....	86
2.2. Organisationale Identität und zwischenbetriebliche Koordination .....	90
2.2.1 Latenter Markttest.....	90
2.2.2. Lokale Standards - zwischenbetriebliche Standardisierung.....	91
2.2.3. Interkulturelle Kommunikation – gegenseitige Abstimmung.....	93
2.2.3.1. Gegenseitige Abstimmung zur Koordination der Zusammenarbeit .....	93
2.2.3.2. Multiple Identitäten.....	96
2.2.3.3. Koordination durch eine gemeinsame, ergänzende Identität.....	98
2.3. Identität und Zentralität.....	99
2.3.1. Geringer Grad an Zentralität .....	99
2.3.1.1. Selbstorganisation und Identität.....	99
2.3.1.2. Gemeinsame, ergänzende Identität bei Selbststeuerung in Verbindung mit veränderten Umweltbedingungen.....	101
2.3.2. Mäßiger Grad an Zentralität.....	104
2.3.2.1. Zentrale DienstleisterInnen als StandardisiererInnen .....	105
2.3.2.2. Gemeinsame, ergänzende Identität bei Standardisierungen in Verbindung mit veränderten Umweltbedingungen.....	106
2.3.3. Hoher Grad an Zentralität .....	107
2.4. Toyota Group – Identität in einer fokalen Netzwerkorganisation.....	108
Teil D: Erkenntniszusammenfassung und Ausblick .....	113
1. Erkenntniszusammenfassung .....	115
2. Ausblick – die Frage des Wie.....	117
Literaturverzeichnis.....	119

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsübergreifende Arbeitsteilung .....	22
Abbildung 2: Ebenen der Netzwerkorganisation .....	30
Abbildung 3: Ebenen der Unternehmenskultur .....	33
Abbildung 4: Konsistenz von Aufgabe, Struktur und Gemeinschaft .....	42
Abbildung 5: Strong vs. weak ties für die Erzielung von Synergieeffekten .....	50
Abbildung 6: Direkte zwischenbetriebliche Arbeitsteilung (strong ties) und Einbettung der Netzwerkorganisation in weak ties .....	51
Abbildung 7: Ebenen der Differenzhandhabung in Netzwerkorganisationen .....	68