



ISSN: 1286-4892

**Editors:**

Alain Desreumaux, *U. de Lille I*

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. de Lille I*

Hugh Gunz, *U. of Toronto*

Martina Menguzzato, *U. de València*

Ingo Winkler 2006

Personale Führung in Unternehmensnetzwerken:

Eine Analyse der Netzwerkliteratur

*M@n@gement*, 9: 2, 49-71.

*M@n@gement* is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:  
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2006 *M@n@gement* and the author(s).

# Personale Führung in Unternehmensnetzwerken. Eine Analyse der Netzwerkliteratur

---

Ingo Winkler

Technische Universität Chemnitz  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
eMail: ingo.winkler@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Ausgehend von führungsrelevanten Unterschieden zwischen kooperativen Unternehmensnetzwerken und klassischen Unternehmen wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, wie man Führung in solchen Netzwerken konzeptualisieren kann. Hierzu werden die Literatur zu kooperativen Unternehmensnetzwerken analysiert und begriffliche Inhalte eines Verständnisses von Führung herausgearbeitet. Auf Basis der Ergebnisse der Literaturanalyse lässt sich Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken als kollektiv, informal, parallel, wechselnd und somit temporär kennzeichnen. Es werden drei zentrale Elemente eines Verständnisses von Führung in solchen Netzwerken aufgezeigt; der Einfluss der unterschiedlichen Ziele und Interessen der Netzwerkakteure auf Art und Inhalt von Führung, die vielfältigen Interaktionsprozesse zwischen den Netzwerkteilnehmern als Brennpunkte für die Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führung sowie das sich etablierende Mehrführertum.

---

## EINLEITUNG

«Obwohl Netzwerkorganisationen heute in aller Munde sind, ist bislang ungeklärt, was personale Führung in Netzwerken heißt und für Netzwerke bedeutet» (Sydow, 1999: 279). In der Netzwerkforschung wird zwar argumentiert, dass in Netzwerken direkte Führung eine erhöhte Relevanz hat (Shamir, 1999; Huxham, 2003; Huxham und Vangen 2004) und für Netzwerke neue Formen von Führung gebraucht werden (Huxham und Vangen, 2000), jedoch wird kaum geklärt, was unter Führung in Netzwerken verstanden wird und welche Unterschiede sich zu bisherigen Führungsverständnissen, -konzeptionen und -theorien ergeben. Betrachtet man die bisherige Forschung, so liegen nur wenige Beiträge vor, die sich explizit mit personaler Führung in Unternehmensnetzwerken beschäftigen (vgl. Shamir, 1999; Sydow, 1999; Brass, Galaskiewicz, Greve und Tsai, 2004; Winkler, 2004). Ein Großteil der Netzwerkliteratur thematisiert jedoch theoretisch-konzeptionell und/oder empirisch die Entwicklung, Steuerung und Koordination von Unternehmensnetzwerken. In diesen Quellen, so die diesem Artikel zugrunde liegende Annahme, lassen sich eine Reihe von Aspekten zu direkten Interaktionsbeziehungen zwischen den Netzwerkakteuren und deren Steuerungswirkung identifizieren.

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, auf Basis einer Analyse der Netzwerkliteratur, begriffliche Inhalte eines Verständnisses von personaler Führung in Unternehmensnetzwerken herauszuarbeiten.

Der Artikel betrachtet kooperative Netzwerke zwischen Unternehmen, wobei berücksichtigt wird, dass solche Unternehmensnetzwerke zwar in der Mehrzahl aber nicht ausschließlich aus Unternehmen, sondern auch aus Koordinatoren, Beratern bzw. Beratungsfirmen sowie Vertretern der öffentlichen Hand oder von Forschungsinstitutionen bestehen. Als Netzwerkakteure werden in diesem Beitrag Menschen verstanden, die als Vertreter bzw. Repräsentant einer Organisation bzw. eines Teiles einer Organisation und/oder als Individuum, allein oder in einer Gruppe interorganisationale Beziehungen eingehen, unterhalten oder abbrechen (Winkler, 2004). Unternehmensnetzwerke werden somit aus einer so genannten interpersonalen Perspektive betrachtet. Im Gegensatz zur strukturalen oder institutionalistischen Perspektive konzentriert sich ein solcher Ansatz mehr auf die Einbettung von Menschen in Organisationen oder allgemeiner in ein soziales System. Handeln in Unternehmensnetzwerken knüpft dabei an den individuellen Akteuren an (Schenk, 1984; Voß, 2002).

Gerade eine Netzwerkorganisation ist durch sozialen Austausch gekennzeichnet (Franke, 1999). Aufgrund früherer Erfahrungen miteinander und/oder wiederholter Interaktionen während der Zusammenarbeit lernen sich die Akteure persönlich kennen. Die sich daraus entwickelnden Sozialbeziehungen haben wesentlichen Einfluss darauf, mit wem man zukünftig zusammenarbeitet und welche Form des sozialen und damit auch geschäftlichen Umgangs praktiziert wird. Somit haben, trotz aller ökonomischen Kalküle, letztlich die persönlichen Beziehungen der Akteure wesentlichen Einfluss auf Art und Umfang der Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes (Johannisson, 1987; Sydow und Windeler, 2000) und somit auch auf dessen Steuerung.

Unternehmensnetzwerke werden in Anlehnung an Sydow (1992) als eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten verstanden, die sich durch komplex reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet, definiert. Kooperative Unternehmensnetzwerke werden zudem durch freiwillige Mitgliedschaft der Netzwerkteilnehmer, die Existenz gemeinsamer Ziele sowie das Fehlen zentraler Steuerung charakterisiert. Sie weisen somit auch Elemente von regionalen Netzwerken (Sydow, 1992) auf, wie z.B. das Fehlen strategischer Führung durch eine einzelne Unternehmung, die eher emergente und informale Struktur sowie die wechselnden Interaktionsbeziehungen. Kooperative Unternehmensnetzwerke zeichnen sich durch eine eher kollektive Steuerung aus, die durch Verhandlungen, Kompromisse sowie gemeinsame Entscheidungen gekennzeichnet ist. Sie sind somit dynamische Netzwerke (Snow, Miles und Coleman, 1992), bei denen sich die Netzwerkakteure auf ihre jeweilige Kernkompetenz bzw. das Kerngeschäft konzentrieren. Das zentrale Antriebsmoment der Zusammenarbeit ist dabei die Verwirklichung von

Synergieeffekten. Die Beziehungen in kooperativen Unternehmensnetzwerken sind fluid und in eine informale Struktur eingebettet. Häufig haben verschiedene Projekte unterschiedliche Mitgliederkonfigurationen. Zudem treten Netzwerkunternehmen je nach ihren internen oder externen Zielen und Anforderungen ein oder aus (Franke, 1999). Die Netzwerkakteure sind sich dabei i.d.R. bewusst, dass die Zusammenarbeit oft auf eine bestimmte Zeit begrenzt ist. Die Organisation kooperativer Unternehmensnetzwerke wird häufig durch einen so genannten Netzwerkbroker oder Netzwerkkoordinator realisiert. Diese Position wird entweder durch ein Mitglied aus einem der Netzwerkunternehmen oder durch eine externe Person übernommen.

Personale Führung wird in diesem Beitrag in Anlehnung an Neuberger (2002) als Interaktionsprozess definiert, bei dem eine oder mehrere Personen in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditionieren. Der Hinweis auf die Legitimation personaler Führung in der Definition bedeutet einerseits, dass Führerschaft zugeschrieben und andererseits, dass Führungsanspruch anerkannt werden muss. Im Weiteren wird Personalführung, personale Führung und Führung synonym, im Sinne dieser Definition verwendet.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut. Zunächst wird das konzeptionelle Framework zur Untersuchung von Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken entworfen. Dieses macht insbesondere an den führungsrelevanten Unterschieden solcher Netzwerke im Vergleich zu klassischen, durch formale Hierarchie gekennzeichneten Unternehmen fest. Aus dem Bezugssystem werden die Forschungsfragestellung für die Literaturanalyse sowie die zentralen Analyseaspekte abgeleitet. Daran anschließend wird die Literaturlauswahl sowie die methodische Vorgehensweise erläutert. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Literaturanalyse, gegliedert nach den zur Untersuchung herangezogenen Kriterien, beschrieben. In den Schlussfolgerungen werden drei zentrale Elemente eines Verständnisses von Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken abgeleitet. Zudem werden weitere Forschungsbedarfe aufgezeigt.

## **EIN KONZEPTIONELLES FRAMEWORK ZUR UNTERSUCHUNG VON FÜHRUNG IN KOOPERATIVEN UNTERNEHMENSNETZWERKEN**

Unternehmensnetzwerke im Allgemeinen und kooperative Unternehmensnetzwerke im Besonderen weisen in ihrer Formation und Organisation eine Reihe von Unterschieden zu klassischen Unternehmen auf, die auch relevant für ein Verständnis von Führung in solchen Netzwerken sind. Relevant sind diese Differenzen insbesondere deshalb, weil sie den Rahmen markieren, in dem sich die direkten Interaktionsbeziehungen zwischen den Akteuren entwickeln. Somit bilden diese im Folgenden als führungsrelevant bezeichneten Differenzen das konzeptuelle Framework für die Analyse der Literatur. Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die, zum Teil idealtypische Hervorhebung sechs

wichtiger führungsrelevanter Unterschiede: den allgemeinen Kontext der Interaktionsbeziehungen, die Art der Zusammenarbeit der Akteure, die Führer- und Geführtenrollen, die Machtverteilung, die Einflussbeziehungen sowie die Existenz vorspezifizierter Ziele.

Betrachtet man den Kontext, in dem Interaktionsbeziehungen zwischen den Akteuren stattfinden, so kann man diesen innerhalb klassischer Unternehmen als stabil und zum Teil sicher beschreiben. Strukturen, Normen und Werte sind weitgehend etabliert, insbesondere existiert und wirkt die formale Struktur mit informalen Momenten. In kooperativen Unternehmensnetzwerken stellt sich dieser Kontext oft als unsicher (z.B. hinsichtlich Ziel, Dauer, Ergebnis der Zusammenarbeit) und mehrdeutig (z.B. hinsichtlich anerkannter Verhaltensweisen, Bewertungsmaßstäbe) dar (Shamir, 1999). «[U]nklare Zuständigkeiten, unregelte, Kommunikationswege, ungeplante Abhängigkeiten und Ambiguitäten, ungewollte Verunsicherungen usw.» (Sydow, 1999: 284) sind die Folge. Strukturen, Normen und Werte etablieren sich in Netzwerken erst im Laufe der Zusammenarbeit wobei sich häufig eine informale Struktur, zum Teil mit formalen Elementen (z.B. ein Koordinator), entwickelt.

Die Art der Zusammenarbeit lässt sich in klassischen Unternehmen als freiwillig, vertraglich gebunden (Arbeitsvertrag) und i.d.R. intensiv kennzeichnen, wobei die Freiwilligkeit (inkl. der EXIT-Option) für die beteiligten Akteure aufgrund mangelnder Alternativen häufig eingeschränkt ist. Auch die Zusammenarbeit in kooperativen Unternehmensnetzwerken findet auf freiwilliger Basis statt, jedoch existiert hier eine z.T. nur partielle und fluide Kooperation mit häufig geringer vertraglicher Bindung. Die Akteure haben eine recht hohe Autonomie (Sydow, 1999) und ihr Commitment gegenüber dem Netzwerk ist – zumindest zu Beginn der Zusammenarbeit – eher gering.

In klassischen Unternehmen sind Führer- und Geführtenrollen von vorn herein definiert und an die formale Hierarchie gebunden. Auch wenn sich Führung in Unternehmen manchmal anders darstellt, als formal geplant, wirkt die formale Festlegung von Rollen und Rollenaufgaben im Interaktionsprozess. Kooperative Unternehmensnetzwerke basieren demgegenüber nicht auf einer formalen hierarchischen Ordnung. Somit sind auch Führungsrollen und deren Aufgaben i.d.R. nicht festgelegt, sondern entstehen vielmehr im Formations- und Organisationsprozess der Zusammenarbeit. Häufig wird die Netzwerkkoordination gemeinsam oder durch einen kollektiv festgelegten Akteur wahrgenommen (Windeler, 2001).

Auch die Machtverteilung wird in klassischen Unternehmen i.d.R. klar zugunsten von Führungsrollen konzipiert. Es existieren und wirken formale Machtstrukturen und -ressourcen. In kooperativen Netzwerken ist Macht demgegenüber prinzipiell polyzentrisch verteilt (Sydow, 1995), wobei die Akteure wechselseitig voneinander abhängig sind. Obring (1992) spricht hier von einem emergenten Polyzentrismus, der von wechselseitiger Abhängigkeit von zwei oder mehreren Organisationen geprägt ist. Somit gilt: «[L]eadership and power are dispersed among autonomous organizations» (Cummings, 1984: 399). Formale Machtstrukturen existieren nicht oder nur in begrenztem Umfang.

Mit der Machtverteilung im Zusammenhang stehend, werden in Unternehmen auch die Einflussbeziehungen als klar definiert angenommen. Einfluss wird überwiegend als unidirektional konzipiert und von der Führungskraft, z.B. per Anweisung, auf die Geführten ausgeübt. In kooperativen Unternehmensnetzwerken sind Einflussbeziehungen oft unklar und sie können sich im Laufe der Zusammenarbeit verschieben. Gemeinsame bzw. abgestimmte Handlungen und Entscheidungen der Akteure werden nicht per Weisung durch eine «übergeordnete Planungs- und Kontrollinstanz» (Wetzel, Aderhold, Baitsch und Keiser, 2001: 22) verordnet, sondern durch wiederholte Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse hergestellt.

Für Unternehmen wird i.d.R. angenommen, dass bestimmte, meist klar definierte und (von oben) vorgegebene Ziele existieren (Huxham und Vangen, 2001). Führung soll, zumindest wenn man dem Großteil von Führungsauffassungen folgt, auf die Erreichung dieser Ziele hinwirken (Steinle, 1995; Hughes, Ginnett und Curphy, 1996). In kooperativen Unternehmensnetzwerken findet demgegenüber in aller Regel ein mehr oder weniger dauerhafter Abstimmungsprozess zur Festlegung gemeinsamer Ziele statt. Die Zielaushandlung erfolgt dabei auf Basis der unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure.

Diese sechs Unterschiede zwischen klassischen Unternehmen und kooperativen Unternehmensnetzwerken markieren, kontingenztheoretisch argumentiert, den Rahmen, in dem die Interaktionsbeziehungen der Akteure und die sich daraus entwickelnden Strukturen und Regeln eingebettet sind. Aus diesem Rahmen, der im vorliegenden Artikel als konzeptionelles Framework für die Untersuchung der Netzwerkliteratur dient, werden im Folgenden die Forschungsfragestellung sowie die Analysekriterien entwickelt.

## **FORSCHUNGSFRAGESTELLUNG**

Wenn kooperative Unternehmensnetzwerke führungsrelevante Unterschiede zu klassischen Unternehmen aufweisen, dann stellt sich u.a. die Frage, wie man Führung in solchen Netzwerken konzeptualisieren kann. Das Herausarbeiten begrifflicher Inhalte eines Verständnisses von Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken bildet den zentralen Untersuchungsfokus dieses Beitrages. Hierbei wird angenommen, dass Arbeiten, die sie sich theoretisch und/oder empirisch mit der Entwicklung, Steuerung und Koordination von Unternehmensnetzwerken befassen, auch Aussagen zu direkten Interaktionsbeziehungen zwischen den Netzwerkakteuren und deren Steuerungswirkung beinhalten. Anhand der Analyse dieser Netzwerkliteratur wird aufgezeigt, wie das Themenfeld der personalen Führung in der vorhandenen Literatur zu Unternehmensnetzwerken thematisiert wird. Das im vorangegangenen Abschnitt entwickelte theoretische Framework liefert dabei eine Reihe von Anhaltspunkten, an welchen Kriterien eine Untersuchung ansetzen kann. Die hier vorgestellte Analyse bezieht sich insbesondere auf die folgenden, typischerweise mit Führung im Zusammenhang gebrachten Aspekte. Erstens wird unter-

sucht, wie die Entstehung von Führerschaft in kooperativen Unternehmensnetzwerken in der Netzwerkliteratur konzeptualisiert wird. Das Fehlen einer formalen Hierarchie und somit vordefinierter Rollen lässt emergente, durch die Einzelinteressen der Netzwerkakteure beeinflusste erwarten. Zweitens werden die Arten und Aufgaben spezifischer Führungsrollen analysiert. Hierbei wird insbesondere auf Rollen fokussiert, die Koordinationsaufgaben übernehmen sollen. Drittens werden die Machtressourcen und Machtbeziehungen näher betrachtet. Das Fehlen einer formalen Hierarchie und somit positionsspezifischer Machtquellen wirft u.a. die Frage nach relevanten Machtressourcen sowie sich daraus entwickelnden Beziehungen zwischen den Akteuren auf. Viertens und an den vorherigen Punkt anschließend, werden Einfluss und Einflussbeziehungen thematisiert. In kooperativen Unternehmensnetzwerken sind diese, wie bereits dargestellt, oft unklar und nicht ex ante formuliert. Was das jedoch konkret für ein Verständnis von Führung in solchen Netzwerken bedeutet wird anhand der Literatur herausgearbeitet. Fünftens wird auf die häufig postulierte Zieldiversität in kooperativen Netzwerken fokussiert. Hier wird u.a. das mögliche Spannungsverhältnis zwischen individuellen und kollektiven Zielen betrachtet.

## **METHODISCHES VORGEHEN**

### LITERATURAUSWAHL

Die Auswahl der in die Literaturanalyse einbezogenen theoretischen wie empirischen Quellen erfolgte in vier Schritten. Hierbei wurde sich jeweils am Titel, an der Kurzfassung (bei Zeitschriftenbeiträgen und zum Teil bei Beiträgen aus Sammelwerken) und am Inhaltsverzeichnis (insbesondere bei Monografien) orientiert.

Erstens fokussiert die Analyse auf kooperativ geprägte Unternehmensnetzwerke, wobei Quellen bis Januar 2005 eingearbeitet wurden. Hierbei konnte zunächst auf eine umfangreiche Sammlung aus früheren Forschungsprojekten zurückgegriffen werden. Die Literaturverzeichnisse der relevanten Quellen wurden zudem auf weitere Arbeiten hin untersucht. Darüber hinaus wurden auch Recherchen in Literaturdatenbanken durchgeführt. In einem zweiten Schritt wurde der entstandene Literaturpool darauf hin überprüft, ob die Quellen Steuerungs- bzw. Managementaspekte zum Inhalt haben. Dies erfolgte unter der Annahme, dass dieser Teil der Netzwerkliteratur Aspekte der Entwicklung und Lenkung solcher Netzwerke thematisiert. Drittens wurde das Sample hinsichtlich der Betonung direkter Interaktionsbeziehungen und ihrer Steuerungswirkung weiter qualifiziert. Wie bereits dargelegt, werden darin überdurchschnittlich stark die sozialen Interaktionsbeziehungen zwischen den Netzwerkakteuren und somit auch relevante Aspekte des Entstehens, der Reproduktion und Änderung so genannter Führungsbeziehungen thematisiert. Dabei wurden Quellen ausgeblendet, die sich eher mit Aspekten der Unternehmensführung und ihrer Anwendung auf Netzwerke beschäftigen (z.B. Netzwerkcon-



trolling). In einem vierten Schritt wurde die Beschränkung auf Unternehmensnetzwerke zum Teil aufgehoben. Die Suche nach relevanten Quellen ergab, dass in der Literatur zu Netzwerken von Non-Profit-Organisationen Aspekte der personalen Führung schon seit einiger Zeit diskutiert werden (u.a. Bryson und Crosby, 1992; Chrislip und Larson, 1994; Feyerherm, 1994; Vangen und Huxham, 2003). Der in dieser Literatur konzeptualisierte Kontext einer «shared power world» (Bryson und Crosby, 1992: 17) ist vor allem gekennzeichnet durch erhöhte Komplexität, Unbestimmtheit, Turbulenzen und Risiko, Verschwimmen von vormalig unterscheidbaren Gegebenheiten, Fragmentierung, Division, Separation und das begleitende Bedürfnis der Integration, die Spannungsfelder Individuum vs. Gemeinschaft und Wettbewerb vs. Kooperation sowie schwindende Möglichkeiten des zentralen Managements und der Steuerung. Dieses Konzept weist eine Reihe von Parallelen zum Kontext in Unternehmensnetzwerken auf, so dass Aussagen partiell übertragbar sind. Die Übertragbarkeit wird zudem in den letzten Jahren insbesondere von Chris Huxham demonstriert, die auf der Basis ihrer umfangreichen Untersuchungen in Non-Profit-Netzwerken weitreichende Ableitungen auch für andere interorganisationale Netzwerke macht (u.a. Huxham und Vangen, 2001; Huxham und Beech, 2002; Beech und Huxham, 2003; Huxham und Vangen, 2004). Folglich werden die Aussagen dieser Quellen selektiv in die Analyse einbezogen.

Das beschriebene Auswahlverfahren führte zu etwa 80 Quellen, die als relevant eingestuft und in die Analyse einbezogen wurden. Jedoch sichert es, wie im übrigen jede andere Vorgehensweise, keine Vollständigkeit; einerseits, da die Identifikation relevanter Quellen anhand Titel, Kurzfassung und Gliederung Werke ausblendet, die im Text eventuell interessante und für diesen Beitrag relevante Passagen beinhalten und andererseits, da auch ich keinen kompletten Überblick über die Netzwerkforschung habe und somit nicht alle Veröffentlichungen zum Thema übersehen kann.

## LITERATURANALYSE

Die Untersuchung der Quellen wurde in Form einer strukturellen Inhaltsanalyse durchgeführt. «Sie hat das Ziel, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material unter bestimmten Kriterien einzuschätzen» (Mayring, 1995: 211). Die in der Forschungsfragestellung spezifizierten fünf Kriterien wurden dabei als Analyseraster verwendet. Somit erfolgte die Analyse der relevanten Quellen anhand der Aspekte emergente vs. geplante Führerschaft, Arten und Aufgaben spezifischer Führungsrollen, Machtressourcen und Machtbeziehungen, Einflussbeziehungen sowie Ziele und Zielerreichung.

In der vorliegenden Inhaltsanalyse wurde die Netzwerkliteratur anhand der Untersuchungskriterien aufgebrochen. Hierbei wurden die während der Literatúrauswahl als relevant definierten Quellen daraufhin untersucht, welches bzw. welche der Analyse Kriterien von den



Autoren im Text adressiert werden. Konkret wurden diese Quellen gelesen und wesentliche Inhalte den einzelnen Analysekr iterien zugeordnet. Je nach Art der Quelle (theoretisch oder empirisch) wurde dabei besonderes Augenmerk auf die Ergebnisse und Schlussfolgerungen (bei empirischen Quellen) oder auf verwendete Ansätze und Ableitungen (bei theoretischen Quellen) gelegt.

Hierbei wurden durch eine Reihe von Quellen gleich mehrere Kriterien adressiert, so dass verschiedene Aspekte herausgefiltert werden konnten. Die so entstandenen Textelemente wurden in das Analyseraster eingeordnet. Dadurch entstand ein Pool an Aussagen und (Teil-)Konzepten, die um die einzelnen Kriterien des Analyserasters gruppiert waren. Diese wurden innerhalb der einzelnen Analysemerkmale geordnet und zum Teil miteinander verknüpft. Hierbei war es jedoch wichtig, die Differenziertheit der Ergebnisse zu erhalten und die verbale Darstellung nicht zu sehr zu glätten.

Die untersuchten Quellen wurden somit einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen, die vorwiegend selektiv arbeitet (Mayring, 1995). Mit dem gewählten Vorgehen wurde die Literatur aufgebrochen und unterschiedlichen Kategorien zugeordnet.

## **ERGEBNISSE**

### **EMERGENTE VS. GEPLANTE FÜHRERSCHAFT**

Die Beziehungen in Unternehmensnetzwerken sind nicht a priori festgelegt, sondern resultieren aus der Zusammenarbeit der Akteure (Håkansson und Snehota, 1995). Strukturen und Prozesse in Netzwerken unterliegen dabei nur zu einem Teil aktiver Planung und Kontrolle (Sydow, 1995). Zusätzlich emergieren Strukturen oder wie Håkansson und Johanson es in Anlehnung an Weick (1969) ausdrücken: «activity chains and structures (...) are enacted; they are emergent phenomena that are formed and modified through different interaction amongst the actors» (Håkansson und Johanson, 1993: 37). Es entsteht spontane Ordnung (Schertler, 1995), die zudem über die Absicht und Wirkung von Einzelhandlungen hinausgeht (Wetzels et al., 2001). Dominanz- und Einflusststrukturen bzw. —potentiale emergieren häufig unbewusst und unintendiert durch die Aktivitäten der Netzwerkmitglieder. Welcher Akteur in welcher Situation eine Führungsrolle innehat bzw. haben soll, ist kaum planbar und zeigt sich oft erst in der konkreten Interaktion. Zudem existieren auf überbetrieblicher Ebene nur wenig formale Strukturen und Regeln, die das Verhalten der Akteure lenken. Das ist der Grund, weshalb die Rolle von emergenten oder informellen Führern bzw. emergenter oder informaler Führung in der Netzwerkliteratur stark betont wird (Huxham und Vangen, 2001).

Jedoch haben die Netzwerkakteure durch ihre aktive Beteiligung an der Etablierung der interorganisationalen Domäne und dem Festlegen der Spielregeln der Kooperation (Ortmann und Schnelle, 2000) die Möglichkeit, Strukturen auch in ihrem Sinne zu gestalten. Dass dies für die Führung des Netzwerkes nicht unwesentlich ist, zeigt sich daran,

dass einmal existierende Strukturen, Normen und Regeln etablieren, die im Weiteren die Möglichkeiten der Akteure bestimmen, ihre Interessen durchzusetzen (Ebers und Jarillo, 1997/1998; Huxham und Vangen, 2001; Pitsis, Kornberger und Clegg, 2004; Winkler, 2004). Insbesondere die Strukturierung der internen Netzwerkaktivitäten dahingehend, dass man eine zentrale Position in der Netzwerkstruktur (z.B. Boje und Whetten, 1981; Hoffman, Stearns und Shrader, 1990; Dyer und Singh, 1998) und/oder eine Gatekeeper-Position (z.B. Elg und Johansson, 1997) erreicht, sichert nach Meinung vieler Autoren langfristig die Möglichkeit, das Netzwerk zumindest partiell zu kontrollieren und somit einmal geschaffene Strukturen zu erhalten. Jedoch binden solche Strukturen auch den Initiator selbst, so dass aktive Einflussnahme auf die Entstehung von Strukturen im netzwerkimmanenten Spannungsverhältnis von Autonomie und Abhängigkeit stattfindet (Renz, 1998).

Die Schaffung und Erhaltung von Strukturen und damit potentieller Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten geschieht nach Sydow und Windeler (1994) durch die folgenden vier basalen Funktionen des Managements von Unternehmensnetzwerken: Selektion geeigneter Interaktionspartner, Regulation der Aktivitäten und der Beziehungen zwischen den Organisationen, Allokation der Ressourcen zwischen den Organisationen sowie ökonomische Evaluation der interorganisationalen Beziehungen. Indem mit Hilfe dieser basalen Funktionen Netzwerkbeziehungen interaktiv produziert, reproduziert und verändert werden, bilden sie Ansatzpunkte für die Akteure, aktiv in die Entstehung und Erhaltung von Strukturen einzugreifen und somit führend tätig zu werden. In einer aktiven Rolle widerspiegelt sich dabei auch Führungsanspruch. Versuche, die Strukturen des Netzwerkes in eine bestimmte Richtung zu entwickeln und somit u.U. eine dominante Stellung im Beziehungsgeflecht des Netzwerkes zu erlangen, sind Verhaltensweisen, welche die Umsetzung eigener Ziele unterstützen sollen (Obring, 1992; Winkler, 2004).

Es existieren bisher nur wenige Arbeiten, die die Entstehung von Führung in Netzwerken und somit auch die damit zusammenhängende Rolle aktiver und emergenter Prozesse thematisieren. Für die vorliegende Untersuchung relevante Ausnahmen bilden die Studien von Feyerherm (1994) und Wetzal et al. (2001). Feyerherm verfolgte in ihrer Untersuchung von Führung in gemeinschaftlich agierenden, interorganisationalen Gruppen im Umweltschutz die Kernfrage: Warum werden bestimmte Personen als Führer interpretiert und welches Verhalten führt zu dieser Interpretation? (Feyerherm, 1994). Die Ergebnisse, welche auf kooperative Unternehmensnetzwerke übertragbar sind, zeigen, dass Personen aus sehr unterschiedlichen Gründen heraus als Führungsakteur interpretiert werden, wobei sich personengebundene Verhaltensmuster und spezifische Umstände unterscheiden lassen.

Zu den Verhaltensmustern gehören nach Feyerherm erstens das Sichtbarmachen der (unterschiedlichen) Denkweisen und Annahmen der Beteiligten, z.B. bezüglich deren Interessen sowie gewünschten Ergebnissen. Als konkrete Verhaltensbeispiele sind hier das Offerieren

von Meinungen sowie die Bereitstellung von Informationen und Verständniskontexten zu nennen. Zweitens ist das Aufzeigen von Alternativen durch Unterstützen und Erleichtern so genannter positiver Interaktionen ein Verhaltensmuster, aufgrund dessen Akteure im Netzwerk als Führungspersonen gesehen werden. Aus dieser Perspektive würde sich Führung in Netzwerken quasi über Inhalte realisieren. «Die Person oder Gruppe bzw. das Unternehmen mit den stärksten Inhalten, mit der erfolgreichsten Zukunftsperspektive, wird für alle anderen die höchste Attraktion entwickeln» (Fourier, 1997: 3). Derjenige Akteur erlangt somit Führerschaft, der aufgrund seines Verhaltens am besten geeignet scheint, die Ziele des Netzwerkes bzw. der anderen Akteure zu verwirklichen. Drittens kann das Initiieren kollektiver Handlungen durch Strukturbildung sowie die Entwicklung und Präsentation von Vorschlägen ebenfalls als Verhalten gesehen werden, aufgrund dessen Führung bestimmten Netzwerkakteuren zugeschrieben wird (Feyerherm, 1994).

Die von Feyerherm angeführten spezifischen Umstände beziehen sich insbesondere auf soziale, politische und ökonomische Traditionen, welche die Art beeinflussen, wie Menschen Führer sehen (auch Bryson und Crosby, 1992). Das bedeutet, dass so genannte implizite Führungsverständnisse (Lord, 1985; Lord und Foti, 1986) auch einen Einfluss bei der Entstehung von Führerschaft in Netzwerken haben.

Wetzel et al. (2001) zeigen, dass die Entstehung von Führung und damit von Asymmetrien in Unternehmensnetzwerken zum Teil unintendiert erfolgt und somit Führerschaft von anderen attribuiert wird (Calder, 1977). Bei der Netzwerkentstehung ist zu beobachten, dass sich einzelne Akteure, insbesondere die Promotoren, stark für das Netzwerk engagieren. «Sie werben für die Sache bzw. Idee, sie investieren Zeit und Energie, müssen gegen Widerstände hartnäckig ankämpfen und Überzeugungsarbeit leisten» (Wetzel et al., 2001: 16). Dieses Engagement führt dazu, dass (Führungs-)Rollen und damit verbundene Rechte emergieren, auch ohne dass es dazu gemeinsame Entscheide gegeben hat. Die Akteure, denen solche Führungsrollen durch Netzwerkinterne und -externe attribuiert werden, identifizieren sich schließlich selbst damit, was dazu führen kann, dass ihr weiteres Verhalten nun auch auf die Wahrung dieser Rollen und des damit verbundenen Einflusspotentials fokussiert ist.

## ARTEN UND AUFGABEN SPEZIFISCHER FÜHRUNGSROLLEN

Einhergehend mit der i.d.R. kollektiven Organisation kooperativer Unternehmensnetzwerke und dem Fehlen einer formalen hierarchischen Ordnung kommt es zu einer Verschiebung der traditionellen Rollen von Führer und Geführten. «The individuals acting on behalf of their organization in a business relationship take on other roles in other contexts» (Håkansson und Snehota, 1995: 15). Netzwerkakteure stehen bei unternehmensübergreifender Zusammenarbeit in kooperativen Unternehmensnetzwerken häufig Personen gleicher innerbetrieblicher Hierarchieebene gegenüber oder Personen einer niedrigeren oder höheren innerbetrieblichen Hierarchieebene, jedoch aus einem

anderen Unternehmen. Beides hat zur Folge, dass die Akteure sich mit neuen Rollenanforderungen konfrontiert sehen (z.B. Bryman, Brennan, Beardsworth, Ford und Keil, 1987; House 1995; Aderhold und Wetzels, 2005). Innerbetriebliche Rollenmuster der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen können auf überbetrieblicher Ebene kaum oder nur sehr begrenzt fortgeschrieben werden.

In der Literatur werden als veränderte Rollen mit Führungsaufgaben im Netzwerk funktionenorientiert u.a. so genannte Broker-Rollen (u.a. Miles und Snow, 1986; Göransson und Schuh 1997), Boundary spanning-Rollen (u.a. Sydow, 1992; Sydow, 1995) sowie Linking pin-Rollen (Grandori und Soda, 1995) betont. Die Aufgaben von Netzwerkakteuren in diesen grenzübergreifenden Rollen sind neben anderen die Suche und Weitergabe führungsrelevanter Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmensnetzwerkes, das Aushandeln von Verträgen und die Überwachung ihrer Einhaltung sowie die Führung von Mitarbeitern, die ihrerseits solche Rollen bekleiden (Cummings, 1984; Sydow 1995). Vangen und Huxham (2003) verstehen darüber hinaus die Entwicklung einer spezifischen Infrastruktur, die den Netzwerkmitgliedern eine partizipative Teilnahme an der Zusammenarbeit ermöglicht, als eine zentrale Aufgabe von Akteuren in einer Führungsrolle. In diesem Zusammenhang ist auch die Integrationsaufgabe hervorzuheben. Ähnlich wie in anderen Organisationsformen arbeiten in Netzwerken Akteure mit unterschiedlichen Erwartungen, Kompetenzen, Zielen und Interessen zusammen, die aufeinander abgestimmt werden müssen, um kollektive Handlung zu ermöglichen (Pitsis et al., 2004). Daran anschließend wird Integration und Koordination häufig als zentrale Aufgabe von Netzwerkakteuren thematisiert (Cummings, 1984) und die in diesem Sinne tätigen Akteure, als Akteure mit Führungswirkung: «The main function (...) becomes that of being “centres of gravity” in the midst of weakening frameworks, and balancing the centrifugal forces exerted by loosely coupled structures» (Shamir, 1999: 59; Hervorhebungen im Original). In der letzten Zeit wird zudem die Moderationsfunktion als Steuerungsaufgabe genannt. Moderation in Unternehmensnetzwerken hat dabei die Aufgabe, unterschiedliche Interessen und Zielstellungen auszugleichen, Motivation zu fördern oder Machtasymmetrien auszubalancieren (Aderhold und Wetzels, 2005).

Grenzübergreifende Rollen fungieren als wesentlicher Katalysator der Netzwerkbeziehungen (Huggins, 2000). Dabei wird dem zwischenbetrieblichen Schnittstellenmanagement eine hohe Bedeutung beigemessen (Belzer und Hilbert, 1996), da hier das größte Konfliktpotential gesehen wird. Boyle (1994) hebt in diesem Zusammenhang die Rolle des Caretaker hervor. Dieser ist dafür verantwortlich, die sozialen Beziehungen zwischen den Netzwerkakteuren zu pflegen, opportunistisches Verhalten zu reduzieren und dabei Vertrauen aufzubauen.

Jedoch ist für die Netzwerkakteure das Ausfüllen grenzüberschreitender Rollen nicht unproblematisch. «Inherent to the nature of boundary-spanning positions is the likelihood that people occupying these roles will experience ambiguity and conflict» (Nygaard und Dahlstrom, 2002: 62). Mehrdeutigkeit bezieht sich darauf, dass nur wenig Klarheit darü-

ber existiert, welches Verhalten und welche Ergebnisse von der Person in dieser Rolle erwartet werden. Der Aspekt des Rollenkonflikts deutet auf einen hohen Grad an Inkongruenz oder auch Inkompatibilität der Erwartungen an diese Rolle hin. Das kann dazu führen, dass sich die Akteure in überbetrieblichen Interaktionen einem nicht unerheblichen Rollenstress ausgesetzt sehen (Nygaard und Dahlstrom, 2002). Dieser Stress entsteht nach Adams (1980) auch aufgrund der Doppelrolle von Personen in grenzübergreifenden Rollen. Einerseits sind sie in ein überbetriebliches Beziehungssystem eingebunden, in dem sie mit anderen Personen in ähnlichen Rollen interagieren. Andererseits sind sie jedoch weiterhin Mitglieder ihres Unternehmens und somit auch in das innerbetriebliche Einflussnetz involviert (auch Vangen und Huxham, 2003).

Zusätzlich zur Veränderung traditioneller Rollenverständnisse wird in der Literatur der Aspekt thematisiert, dass die Rollen im Unternehmensnetzwerk auf unterschiedlichen Ebenen der Vernetzung von verschiedenen Akteuren ausgefüllt werden. Zündorf fand in den von ihm und Kollegen untersuchten Netzwerken zur betriebsübergreifenden Problembewältigung heraus, dass sich ein ökonomisches Netzwerk der Manager sowie ein kollegiales Netzwerk der Experten etablierte, die unterschiedlich funktionierten und in denen unterschiedliche Akteure Führungsrollen innehatten (Zündorf, 1994). Franke (1999) geht noch einen Schritt weiter und postuliert die parallele Existenz mehrerer Führungsakteure auf mehreren Ebenen als eines der wichtigsten Organisationsprinzipien von Netzwerkorganisationen.

Darüber hinaus wird in der Literatur auch die temporäre Existenz von Führungsrollen betont. Situations- und problemspezifisch werden solche Rollen häufig immer wieder neu ausgehandelt (Winkler, 2004). Führungsrollen in einem Unternehmensnetzwerk können somit im Zeitverlauf wechseln, wenn dies die Entwicklung des Netzwerkes notwendig macht (Shamir, 1999), was bedeutet, dass der Einfluss der einzelnen Handlungszentren variieren kann (Obring, 1992). «Roles are continuously redefined on the basis of experience, and specific tasks are determined by negotiation. The parties to the bargain are determined not by an organization chart but by the character of the issues at hand» (Chisholm, 1989: 12). Führung in Netzwerken kann aus dieser Perspektive als eine Art Ad-hoc-Arrangement verstanden werden, welches in Umfang und Dauer begrenzt ist (Shamir, 1999). In diesem Zusammenhang sprechen Mohrmann und Cohen (1995) vom Quasi-Manager, welcher in einer Gruppe die Führungsrolle innehat und in einer anderen Gruppe lediglich Mitglied ist.

## MACHTRESSOURCEN UND MACHTBEZIEHUNGEN

Die Organisation der Beziehungen in Unternehmensnetzwerken bedarf wiederholter Kommunikation, Entscheidung und Verhandlung (Ring und Van de Ven, 1994). Dabei erfolgt eine wechselseitige Abstimmung zwischen den Teilnehmern (Alter und Hage, 1993). In der Netzwerkliteratur wird i.d.R. davon ausgegangen, dass die Herausbildung von Kommunikations-, Entscheidungs- und Verhandlungsstruk-

turen machtdominiert (u.a. Aldrich und Whetten, 1981; Sydow, 1992; Hardy, 1994; Sydow, 1995; Sydow, Windeler, Krebs, Loose und Van Well, 1995) sowie unter der Beteiligung vieler abläuft (Schertler, 1995). Das in dieser Hinsicht wesentliche Merkmal von kooperativen Unternehmensnetzwerken ist deren prinzipiell polyzentrische Organisation. Daran anschließend wird in der Literatur die Steuerung überwiegend als politischer Prozess verstanden, in dem Führungs- und andere Rollen über Bargaining-Prozesse, Machtspiele etc. ausgehandelt werden (Boje und Whetten, 1981; Vangen und Huxham, 2003). Es existieren kaum formale Autoritäts-, Steuerungs- und Kontrollstrukturen auf die sich die Akteure beziehen können. Somit müssen sie sich auf andere, häufig informale Mechanismen und Praktiken berufen, wenn sie Einfluss ausüben wollen. Dabei besteht die Notwendigkeit, andere Akteure zu involvieren und zu mobilisieren, um Veränderungen zu bewirken, da kein Akteur dazu allein in der Lage ist (Obring, 1992; Håkansson und Snehota, 1995; Renz, 1998). Die Akteure können sich also, je nach Art des Netzwerkes, nur bedingt auf strukturelle Elemente berufen. Häufig müssen sie sich in eine Gruppe einfügen, in der keine formale Hierarchie existiert und auch informale Dominanzstrukturen, «die netzinterne "Hackordnung"» (Reiß, 1998: 225; Hervorhebungen im Original), erst ausgehandelt werden (müssen).

Wenn die Hierarchie als formale Machtquelle fehlt, also Akteure in Netzwerken weniger positionsbezogene Macht haben (Shamir, 1999), so stellt sich die Frage, welche Machtquellen in Unternehmensnetzwerken relevant sind. In der Literatur werden auf Netzwerkebene insbesondere drei zentrale Machtquellen thematisiert.

Erstens ist der Besitz von, der Zugang zu und/oder die Kontrolle über Ressourcen, die für andere Akteure des Netzwerkes relevant sind, die Quelle bzw. Grundlage, aus denen Abhängigkeiten und somit Machtunterschiede im Unternehmensnetzwerk entstehen (z.B. Håkansson, 1989; Sydow, 1992). Diese Ressourcen sind, je nach Netzwerkart, unterschiedlich. So fungieren sowohl materielle (z.B. für das Netzwerk relevante Rohstoffe, Geld), als auch immaterielle Ressourcen (z.B. Wissen sowie Informationen und die so entstehende Expertenmacht, Beziehungskapital) als Machtquellen. Nach Galaskiewicz und Marsden (1978) spielt insbesondere die Bewertung von Ressourcen durch die involvierten Akteure eine wesentliche Rolle für symmetrische oder asymmetrische Beziehungsmuster. Je nachdem, welche Ressourcen in einem konkreten Netzwerk, wie bewertet werden, entwickeln sich netzwerkspezifische Austausch- und Beziehungsmuster (auch Gerybadze, 1995).

Zweitens wird in der Netzwerkliteratur, in Anlehnung an die soziale Netzwerkanalyse und die mikropolitischen Überlegungen von Crozier und Friedberg (1979), die Position im Beziehungsgeflecht des Netzwerkes als Machtquelle interpretiert (z.B. Boje und Whetten, 1981; Cook und Emerson, 1984; Galaskiewicz, 1986; Hoffman et al., 1990). Zentralität «as a function of an organization's structural position within a set of relations» (Hoffman et al., 1990: 339) steht hier in direktem Zusammenhang mit der Möglichkeit, Zugang zu relevanten Ressourcen zu erhalten und Macht im Netzwerk auszuüben (Cook und Emer-



son, 1984). Je zentraler die Netzwerkposition eines Akteurs, desto größer ist sein Einfluss bei der Entscheidungsfindung und Problemlösung (Pitsis et al., 2004). Neben einer zentralen Position wird auch eine Schlüsselposition, z.B. an der Schnittstelle zu Kunden und Zulieferern oder zu wichtigen internen wie externen Akteuren, als eine potentielle Machtquelle interpretiert (Renz, 1998; Biggiero, 2001). Akteure an einer solchen Schnittstelle werden häufig als so genannte Gatekeeper bezeichnet. Sie besitzen selbst keine relevanten Ressourcen, kontrollieren jedoch den Zugang zu solchen (z.B. Corra und Willer, 2002). Die damit einhergehende Monopolisierung wird auf strukturelle Eigenheiten des Netzwerkes zurückgeführt, so dass man hier in Anlehnung an die Exchange Network Theory (Willer, 1999) davon spricht, dass Gatekeeper eine strukturelle Machtposition innehaben.

Drittens, quasi als eine Art mikropolitische Erweiterung des häufig nur aus distributiver Perspektive gebrauchten Resource-Dependence Ansatzes, wird Verhalten als potentielle Quelle von Macht hervorgehoben. Netzwerkakteuren, die sich machtvoll verhalten, wird Macht zugeschrieben (Boje und Whetten, 1981; Winkler, 2004). Aggressives oder geschicktes Verhalten, das Macht vorspiegelt, kann also ebenso wie der (tatsächliche) Besitz von Ressourcen dazu führen, dass die Mitglieder eines Unternehmensnetzwerkes einem Akteur ein bestimmtes Macht- und somit Einflusspotential attribuieren. Bei der rekursiven Stabilisierung von Kooperation wird Macht somit nicht nur durch den Gebrauch von Ressourcen, sondern auch durch den Gebrauch von Deutungsschema und Normen sowie über Sets von Regeln der Sinnkonstitution ausgeübt (Ortmann, 1994). Ähnlich sehen es Elg und Johansson (1997), aus deren Sicht die Einflussnahme auf Wahrnehmungen und Glauben der Netzwerkakteure ebenso effektiv sein kann, wie die Beeinflussung aufgrund der Position im Netzwerk. Noch einen Schritt weiter geht Windeler (2001) in seiner Argumentation: «Macht zeigt sich in Unternehmensnetzwerken (...) nicht nur darin, wie in Interaktionen und im Systemgeschehen wiederkehrend sichtbar gehandelt wird, sondern auch in dem, was nicht getan wird, beziehungsweise insbesondere systemisch oder institutionell verhindert wird» (Windeler, 2001: 171).

Machtausübung ist in Unternehmensnetzwerken nie ein vollständig einseitiger, sondern immer ein wechselseitiger Prozess (Windeler, Lutz und Wirth, 2000) und die Machtverteilung kann in den Beziehungen zwischen den Unternehmen fluktuieren (Lampel und Shapira, 1997). Bei veränderten Situationen können sich Machtrelationen verschieben. So kann z.B. die Aufnahme neuer Mitglieder für dominante Akteure problematisch werden, da die neuen Akteure die Beziehung redefinieren und damit bestehende Machtverhältnisse in Frage stellen und potentiell ändern könnten (Hardy, 1994; Winkler, 2004).

## EINFLUSSBEZIEHUNGEN

Interorganisationale Beziehungen schränken, so die vorherrschende Meinung, die Autonomie der beteiligten Akteure ein (u.a. Sydow,



1992; Gerybadze, 1995; Brussig, Böhm-Ott, Drinkuth, Kinkel, Lay und Storch, 2001). Gleichzeitig ermöglichen solche Beziehungen Einfluss auf bzw. Kontrolle über andere Parteien. Die an Unternehmensnetzwerken beteiligten Akteure versuchen, sich gegenseitig zu beeinflussen, um partiell auch eigene Interessen durchzusetzen (Bryson und Crosby, 1992). Daran anschließend kann mit Feyerherm (1994) Führung in Netzwerken als eine Art Einflussnetz verstanden werden, welches viele Personen der interorganisationalen Gruppe umfasst. Damit spricht sie einen Aspekt an, der von mehreren Autoren geteilt wird. So sprechen u.a. Obring (1992) sowie Kirsch und Obring (1994) in diesem Zusammenhang von einer Mehrgipfligkeit von Führungsstrukturen. Führung im Netzwerk stellt sich als kollektives Mehrföhrtum dar und findet durch mehrere Personen sowie auf mehreren Ebenen statt. Das bedeutet einerseits, dass gleichzeitig mehrere Akteure Einfluss auf das Ergebnis des kollektiven Verhaltens haben und andererseits, dass es Akteure gibt, die auf unterschiedlichen Ebenen der Vernetzung verschieden hohes Einflusspotential besitzen (Zündorf, 1994). Hierbei zeigt sich jedoch, dass der Versuch von einzelnen Akteuren, Einfluss auf andere Netzwerkmitglieder auszuüben, um dadurch die Ergebnisse der Zusammenarbeit mitzubestimmen, von Dilemmata und Schwierigkeiten begleitet wird. Somit sind die Ergebnisse i.d.R. nicht die, die intendiert waren (Huxham und Vangen, 2000). Die gezielte Beeinflussung von Verhaltensspielräumen anderer Netzwerkakteure ist in ihren Wirkungen nur selten vorhersehbar, da häufig klare Strukturen und Regeln fehlen, auf die sich Akteure bei ihren Handlungen stützen können (Renz, 1998; Winkler, 2004). «People do not seem to be able to plan, or even to approach their problems in a fully systematic or rational (or at least controlled) way. Instead, they try a number of different things, some of which "work" and some of which do not» (Piore, 1990: 55; Hervorhebungen im Original).

Die Wechselseitigkeit von Einfluss in Unternehmensnetzwerken wird insbesondere beim Versuch gemeinsamer Entscheidungen deutlich (z.B. Obring, 1992). Entscheidungen in Netzwerken werden in mikropolitischen Verhandlungs- und wechselseitigen Beeinflussungsprozessen zwischen mehreren Akteuren gefällt (Saxton, 1997; Evers, 1998; Windeler, 2001). Hippe (1996) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Entscheidungsabhängigkeiten folglich als politische Tauschbeziehungen aufgefasst werden können. Die daran beteiligten Akteure versuchen, in einer Art Macht- und Aushandlungsspiel ihre Interessen zu vertreten und für sich positive Entscheidungen herbeizuföhren.

## ZIELE UND ZIELERREICHUNG

In der Literatur zu Unternehmensnetzwerken wird einerseits der Aspekt diskutiert, dass bei den Netzwerkmitgliedern unterschiedliche Ziel- und Interessenlagen existieren und die Akteure zumindest partiell versuchen, ihre Einzelziele zu erreichen (Evers, 1998). Zum anderen werden mit netzwerkartiger Zusammenarbeit in der Regel auch

gemeinsame Ziele verfolgt. Das Erreichen von individuellen und gemeinsamen Zielen erfolgt innerhalb des sich hier abzeichnenden Spannungsfeldes, welches durch den Faktor Zeit zusätzliche Dynamik erhält (Winkler, 2004). Dabei zeigt die Diskussion in der Literatur, dass die Auffassungen bezüglich einer notwendigen Übereinstimmung von Zielvorstellungen der Netzwerkpartner Auswirkungen auf die daraus abgeleiteten Aufgaben eines Netzwerkmanagements haben. Hier sind zwei Argumentationsstränge zu beobachten.

Einerseits wird postuliert, dass gemeinsame bzw. geteilte Ziele eine hohe Bedeutung für den langfristigen Erfolg der Zusammenarbeit haben (u.a. Aldrich und Whetten, 1981; Sydow et al., 1995; Hippe, 1996; Siebert, 1999). Gemeinsame Ziele tragen insbesondere zur Integration der Teilnehmer und Stabilität der Beziehungen bei. Schertler (1995) erachtet sogar eine Ähnlichkeit von Zielen und Werten auf normativer und strategischer Ebene als notwendig. Daraus abgeleitete Führungsfunktionen im Netz wären demnach das Angleichen der Ziele der Partner, die selektive Aufnahme von Partnern mit ähnlichen Zielen in die Netzwerkgemeinschaft sowie der Ausschluss von Akteuren mit differierenden Zielauffassungen.

Andererseits ist die normative Setzung der notwendigen Ähnlichkeit von Zielen für den gemeinsamen Erfolg nicht unumstritten (zu einer Gegenposition z.B. Obring, 1992; Balling, 1997; Ness und Gulbrandsen, 1997; Huxham, 2003; Huxham und Vangen, 2004). Dieser zweite Argumentationsstrang geht von einer notwendigen Balance zwischen gemeinsamen und konkurrierenden Zielen aus. Danach nehmen Unternehmen am Netzwerk aufgrund unterschiedlicher Gründe teil, sie wollen oft verschiedene Ziele erreichen (Ringlstetter, 1995; Ness und Gulbrandsen, 1997). «Collaboration is much more likely among organizations with complementary expertise, and these will necessarily have different aims» (Huxham und Vangen, 1996: 9). Für die Stabilität der Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren eines Unternehmensnetzwerkes müssen beide in einen akzeptablen Einklang gebracht werden, woraus sich die Führungsfunktionen des Ausbalancierens von gemeinsamen und unterschiedlichen Zielen und der Herstellung von, zumindest partieller, Zielkompatibilität ableiten.

Wird der zeitliche Aspekt in die Betrachtungen einbezogen, so kommt ein Komplexitätserhöhendes Moment hinzu. Zu Beginn der Zusammenarbeit existieren häufig keine oder nur sehr wenige gemeinsame Ziele. Diese entwickeln sich nach Termeer und Koppenjan (1997) erst im Verlauf der netzwerkartigen Kooperation, also während der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren (auch Klijn und Teisman, 1997). Aus dieser Perspektive beginnt gemeinsame Handlung in Unternehmensnetzwerken mit gemeinsamen Mitteln und nicht gemeinsamen Zielen (Termeer und Koppenjan, 1997). Hinzu kommt, dass die Netzwerkakteure ihre wahren Gründe der Teilnahme am Netzwerk, bewusst oder unbewusst, nicht immer offen legen (Eden und Huxham, 2001). «On reflection then it is not so surprising, that reaching agreement can be very difficult» (Huxham und Vangen, 2004: 192).

## **SCHLUSSFOLGERUNGEN – ELEMENTE EINES VERSTÄNDNISSES VON FÜHRUNG IN KOOPERATIVEN UNTERNEHMENSNETZWERKEN**

Die Analyse zeigt, dass die Netzwerkforschung vielfältige Führungsaspekte adressiert, häufig jedoch implizit und selten systematisch. Indem solche Aspekte wie wechselseitige Einflussversuche, Ziel- und Interessendurchsetzung oder kollektive Handlungen thematisiert werden, wird damit auch die Entstehung, Existenz und Wirkung von Führungsbeziehungen und -akteuren angesprochen.

Wenn man die in der Literaturanalyse herausgearbeiteten Ergebnisse zusammenfasst betrachtet, lässt sich Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken allgemein mit den Attributen kollektiv, informal, parallel, wechselnd und somit temporär kennzeichnen. Zudem lassen sich auf der Basis der Ergebnisse drei zentrale Elemente eines Verständnisses von Führung in solchen Netzwerken herausarbeiten: die unterschiedlichen Ziele und Interessen der Netzwerkakteure, die vielfältigen Interaktionsprozesse zwischen den Netzwerkteilnehmern sowie das sich etablierende Mehrführertum. Ein solches, durch weitere Forschung notwendig zu erweiterndes Verständnis fasst einerseits einen Teil der bisherigen Forschung zusammen und unterstützt andererseits die Beschreibung und weitere Untersuchung des noch relativ jungen Forschungsfeldes.

Kooperative Unternehmensnetzwerke sind heterarchisch organisierte Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit, in denen Akteure mit unterschiedlichen Ziel- und Interessenlagen interagieren. Zieldivergenzen haben für das Verständnis von Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken zwei Implikationen. Erstens beeinflussen Ziele und Interessen die Bewertung eigenen und fremden Verhaltens. Ob beobachtete Verhaltensweisen (z.B. die Formulierung eines gemeinsamen Ziels) oder Verhaltensergebnisse (z.B. eine bestimmte Konstellation des Netzwerkes) auch eigene Zielvorstellungen der Netzwerkteilnahme erfüllen (können), ist ein wichtiges Erklärungsmoment für die Entstehung von Führerschaft. Wegen der Polyzentriertheit der Beziehungen existiert kein dauerhaft machtvolles Element, welches die Einzelinteressen bestimmten kollektiven Zielen unterzuordnen vermag. Somit sind die Akteure relativ frei, Verhalten sowie Verhaltensresultate von anderen Akteuren bezüglich eigener Ziele und Interessen zu bewerten. Zweitens ist anzunehmen, dass die Absicht von Netzwerkteilnehmern, eigene Ziele und Interessen durchzusetzen, Führungsanspruch generiert. Versuche, andere Akteure zu beeinflussen und eine dominante Stellung im Beziehungsgeflecht des Netzwerkes zu erlangen, sind Verhaltensweisen, welche die Umsetzung eigener Ziele unterstützen sollen. Die unterschiedlichen Ziele und Interessen der Netzwerkteilnehmer bilden hier ein Element des politischen Spielraums im Netzwerk. Aufgrund der polyzentrischen und eher informalen Organisation von kooperativen Unternehmensnetzwerken haben die Akteure mehr Möglichkeiten, auch eigene Ziele zu verfolgen, z.B. beim Aushandeln von Übereinkünften sowie beim Umgang mit kollektiv vereinbarten Regeln.

In der analysierten Netzwerkliteratur wird immer wieder auf vielfältige Interaktionsprozesse Bezug genommen, u.a. aktive und emergente Prozesse bei der Entstehung von Strukturen und Regeln, Aushandlung und Einfluss als Teil von politischen Prozessen sowie Lösungsprozesse beim Umgang mit Konflikten und Problemen. Für das Verständnis von Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken sind diese Prozesse zentral, da sie quasi die Interaktionsbrennpunkte für die Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führung darstellen. In diesen Prozessen entwickeln sich die Beziehungen und Strukturen der Zusammenarbeit. Es entsteht eine bestimmte Art und Qualität von Beziehungen mit unterschiedlichen Differenzierungen, die auch Führungsrollen und -potentiale enthalten. Gleichzeitig werden diese Rollen und Potentiale in Interaktionsprozessen erprobt und somit reproduziert oder verändert.

Führungsfunktionen und -wirkung, deren konkreter Inhalt sich aus dem jeweiligen Charakter und der Struktur der sich zwischen den Akteuren etablierenden Beziehungen ergibt, sind über das Netzwerk verteilt. Dabei ist Führung nicht notwendig gleichmäßig verteilt, sondern es existieren Akteure mit höherem Einflusspotential sowie Akteure, denen nur wenig Steuerungswirkung zugeschrieben wird. Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken bedeutet das gleichzeitige Zusammenwirken mehrerer Führungszentren, wobei die Herausbildung der konkreten Verteilung oder Ausprägung von Führung spezifisch im Laufe der Entstehung und Organisation des Netzwerkes erfolgt. Das bedeutet jedoch, dass Führung in ihrer Wirkung begrenzt ist. Diese Begrenztheit lässt sich analytisch zeitlich, funktional und örtlich näher bestimmen. Einem Akteur wird z.B. nur für bestimmte Situationen (zeitliche Begrenztheit) oder Aufgaben (funktionale Begrenztheit) Führerschaft zugeschrieben oder ein Akteur mit Führungsanspruch schafft es, durch sein Verhalten nur bei einem Teil der Netzwerkmitglieder Führungsstatus zu erlangen und somit Anhängerschaft zu gewinnen (örtliche Begrenztheit). Führung stellt sich somit als Führung von Ausschnitten des Netzwerkes dar. Die Begrenztheit von Führung bedeutet, dass Führungsakteure, um Führungswirkung zu erzielen, in der Lage sein müssen, die zeitlichen, funktionalen und/oder örtlichen Rahmen zu bestimmen und damit so genannte Führungsbereiche abzugrenzen. Die Mehrdeutigkeit der Netzwerkbeziehungen lässt vermuten, dass den Akteuren diese Abgrenzung unterschiedlich gut gelingt, so dass zugeschriebene Führerschaft nicht die erwartete Steuerungswirkung zeigt oder das Führungsanspruch nicht umgesetzt werden kann, weil die Situation oder die beteiligten Netzwerkmitglieder falsch eingeschätzt wurden. Direkte Einflusslinien sind hierbei kaum auszumachen. Vielmehr existiert ein Einflussnetz, dessen Wirkungen oft unscharf oder unbestimmt bleiben.

Neben den aufgezeigten inhaltlichen Erkenntnissen, kann als ein weiteres wichtiges Analyseergebnis festgehalten werden, dass das Forschungsgebiet der Personalführung Beschreibungs-, Erklärungs- und Verständnisansätze für die interaktionsbasierten Steuerungsprozesse in Unternehmensnetzwerken liefern kann. Insbesondere wenn man die neuere Führungsforschung heranzieht kann z.B. erklärt werden,

warum und wie trotz des Fehlens hierarchischer Strukturen Dominanz-, Abhängigkeits- und Einflussbeziehungen entstehen und auf welche Weise diese reproduziert und gegebenenfalls verändert werden. Damit kann die Identifikation von Führerschaft und Führungswirkung in Unternehmensnetzwerken dazu beitragen, das Handeln der Akteure sowie das Handeln von Netzwerken besser zu verstehen. Das Forschungsgebiet der personalen Führung scheint somit gut geeignet, die Netzwerkakteure als soziale Gruppe zu fassen und somit die Relevanz des sich entwickelnden personalen Netzwerkes für die Entstehung, Entwicklung sowie den potentiellen Erfolg eines Unternehmensnetzwerkes aufzuzeigen.

Mit der in diesem Beitrag durchgeführten Analyse wurde ein Teil der bisherigen Netzwerkliteratur für ein relativ neues Themengebiet interorganisationaler Forschung fruchtbar gemacht. Zugleich relativieren die Ergebnisse den von einigen Autoren angemahnten Mangel an Ergebnissen zu personaler Führung in der bisherigen Netzwerkforschung. Jedoch lassen sich anhand der hier vorgestellten Ergebnisse verschiedene zukünftige Forschungsbedarfe aufzeigen. Auf zwei wesentliche wird im Folgenden kurz eingegangen.

Erstens ist bisher kaum eine führungstheoretische Einbettung der Forschungsergebnisse zu Führung in Unternehmensnetzwerken erfolgt. Hierbei lässt sich insbesondere danach fragen, ob und inwieweit sich führungstheoretische Ansätze auf dieses relativ neue Forschungsgebiet übertragen lassen.

Zweitens sollte der Prozess der Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führung in Unternehmensnetzwerken insbesondere Ziel empirischer Untersuchungen sein. Es ist zu erwarten, dass sich keine linearen Verläufe, sondern netzwerkartig verzweigte, kreiskausale sowie direkte und indirekte Pfade ergeben, die sich je nach Netzwerk unterschiedlich darstellen.

**Ingo Winkler** graduated in Organisation Studies and Marketing at Chemnitz University of Technology. He received his doctor degree in Business Studies in 2004. Currently he is lecturer in Organisation Studies at Chemnitz University of Technology. His research focuses on interfirm cooperation, leadership and non-standard employment.

## LITERATUR

- Adams, J. S. 1980  
Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities, in B. M. Staw und L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 321-355.
- Aderhold, J., und R. Wetzel 2005  
Netzwerkmoderation : Grundprobleme und Gestaltungsvorschläge für ein handlungsfähiges Netzwerkmanagement, *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 74: 1, 18-24.
- Aldrich, H. E., und D. A. Whetten 1981  
Organization-Sets, Action-Sets and Networks: Making the Most of Simplicity, in P. C. Nystrom und W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford: Oxford University Press, 385-408.
- Alter, C., und J. Hage 1993  
*Organizations Working Together*, Newbury Park, CA: Sage.
- Balling, R. 1997  
*Kooperation : Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Frankfurt a. M.: Lang.
- Beech, N., und C. Huxham 2003  
Cycles of Identity Formation in Interorganizational Collaborations, *International Studies of Management and Organizations*, 33: 3, 28-52.
- Belzer, V., und J. Hilbert 1996  
Virtuelle Unternehmen: Schlank, aber innovativ, in P. Brödner, U. Pekruhl und D. Rehfeld (Hrsg.), *Arbeitsteilung ohne Ende?*, München: Hampp, 149-167.
- Biggiero, L. 2001  
Self-Organizing Processes in building Entrepreneurial Networks: A Theoretical and Empirical Investigation, *Human Systems Management*, 20: 3, 209-222.
- Boje, D. M., und D. A. Whetten 1981  
Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks, *Administrative Science Quarterly*, 26: 3, 378-395.
- Boyle, E. 1994  
Managing Organizational Networks in Britain: The Role of the Caretaker, *Journal of General Management*, 19: 4, 13-23.
- Brass, D. J., J. Galaskiewicz, H. R. Greve, und W. Tsai 2004  
Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Journal*, 47: 6, 795-817.
- Brussig, M., S. Böhm-Ott, A. Drinkuth, S. Kinkel, G. Lay, und K. Storch 2001  
*Leitfaden: Regionale Netze erfolgreich gestalten und betreiben*, Frankfurt a. M.: VDMA.
- Bryman, A., M. J. Bresnen, A. D. Beardsworth, J. R. Ford und E. T. Keil 1987  
The Concept of the Temporary System: The Case of the Construction Project, in N. DiTomaso und S. B. Bacharach (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, 253-283.
- Bryson, J. M., und B. C. Crosby 1992  
*Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Calder, B. J. 1977  
An Attribution Theory of Leadership, in B. M. Staw und G. R. Salancik (Hrsg.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press, 179-204.
- Chisholm, D. 1989  
*Coordination without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Chrislip, D. D., und C. E. Larson 1994  
*Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, K. S., und R. M. Emerson 1984  
Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations, in S. B. Bacharach und E. J. Lawler (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI-Press, 1-30.
- Corra, M., und D. Willer 2002  
The Gatekeeper, *Sociological Theory*, 20: 2, 180-207.
- Crozier, M., und E. Friedberg 1979  
*Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns; zur Politologie organisierter Systeme*, Königstein/Taunus: Athenäum.
- Cummings, T. G. 1984  
Transorganizational Development, in B. M. Staw, und L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press. 367-422.
- Dyer, J. H., und H. Singh 1998  
The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 4, 660-679.
- Ebers, M., und J. C. Jarillo 1997/1998  
The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks, *International Studies of Management & Organization*, 27: 4, 3-21.



- Edén, C.,  
und C. Huxham 2001  
The Negotiation of Purpose in Multi-Organizational Collaborative Groups, *Journal of Management Studies*, 38: 3, 373-391.
- Elg, U.,  
und U. Johansson 1997  
Decision Making in Inter-Firm Networks as a Political Process, *Organization Studies*, 18: 3, 361-384.
- Evers, M. 1998  
*Strategische Führung Mittelständischer Unternehmensnetzwerke*, Mering: Hampp.
- Feyerherm, A. E. 1994  
Leadership in Collaboration: A Longitudinal Study of Two Interorganizational Rule-Making Groups, *Leadership Quarterly*, 5: 3/4, 253-270.
- Fourier, S. 1997  
Ideen-Tipps-Trends Infobrief, *Humana-gement-Infobrief*, 3: 4, 1-3.
- Franke, U. J. 1999  
The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations, *Entrepreneurship and Regional Development*, 11: 3, 203-229.
- Galaskiewicz, J. 1986  
Interorganizational Networks: Mobilizing Action at the Metropolitan Level, in R. Perrucci und H. R. Potter (Hrsg.), *Networks of Power: Organizational Actors at the National, Corporate, and Community Levels*, Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter, 81-96.
- Galaskiewicz, J.,  
und P. V. Marsden 1978  
Interorganizational Resource Networks: Formal Patterns of Overlap, *Social Science Research*, 7: 2, 89-107.
- Gerybadze, A. 1995  
*Strategic Alliances and Process Redesign: Effective Management and Restructuring of Cooperative Projects and Networks*, Berlin: de Gruyter.
- Göransson, Å.,  
und G. Schuh 1997  
Das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik, in G. Müller-Stewens (Hrsg.), *Virtualisierung von Organisationen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 61-82.
- Grandori, A.,  
und G. Soda 1995  
Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16: 2, 183-214.
- Håkansson, H. 1989  
*Corporate Technological Behaviour: Co-operation and Networks*, London: Routledge.
- Håkansson, H.,  
und J. Johanson 1993  
The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies, in G. Grabher (Hrsg.), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London: Routledge, 35-51.
- Håkansson, H.,  
und I. Snehota (Hrsg.) 1995  
*Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- Hardy, C. 1994  
Underorganized Interorganizational Domains: The Case of Refugee Systems, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30: 3, 278-296.
- Hippe, A. 1996  
Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken, in K. Bellmann und A. Hippe (Hrsg.), *Management von Unternehmensnetzwerken. Internationale Konzepte und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler, 21-53.
- Hoffman, A. N.,  
T. M. Stearns,  
und C. B. Shrader 1990  
Structure, Context and Centrality in Interorganizational Networks, *Journal of Business Research*, 20: 4, 333-347.
- House, R. J. 1995  
Leadership in the Twenty-First Century: A Speculative Inquiry, in A. Howard (Hrsg.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 411-450.
- Huggins, R. 2000  
The Success and Failure of Policy-Implanted Inter-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12: 2, 111-135.
- Hughes, R. L., R. C. Ginnett,  
und G. J. Curphy 1996  
*Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 2. Ausgabe, Chicago: Irwin.
- Huxham, C. 2003  
Theorizing Collaboration Practice, *Public Management Review*, 5: 3, 401-423.
- Huxham, C.,  
und N. Beech 2002  
Points of Power in Interorganizational Forms: Learning from a Learning Network, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, B1-B6.
- Huxham, C.,  
und S. Vangen 1996  
Working Together: Key Themes in the Management of Relationships between Public and Non-Profit Organizations, *International Journal of Public Sector Management*, 9: 7, 5-17.
- Huxham, C.,  
und S. Vangen 2000  
Action Researching the Meaning of Leadership for the Theory and Practice of Inter-Organizational Collaboration, Research Paper, Glasgow: University of Strathclyde Business School.
- Huxham, C.,  
und S. Vangen 2001  
Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World, *Academy of Management Journal*, 43: 6, 1159-1175.
- Huxham, C.,  
und S. Vangen 2004  
Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing on Inertia?, *Organizational Dynamics*, 33: 2, 190-201.
- Johannisson, B. 1987  
Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective, *International Studies of Management & Organization*, 17: 1, 49-63.



- Kirsch, W.,  
und K. Obring 1994  
Grundrisse einer Theorie der strategischen Unternehmensführung, in J. Engelhard und H. Rehkugler (Hrsg.), *Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung*, Wiesbaden: Gabler, 1-34.
- Klijn, E. H.,  
und G. R. Teisman 1997  
Strategies and Games in Networks, in W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn, und J. F. M. Koppenjan (Hrsg.), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, London: Sage, 98-118.
- Lampel, J.,  
und Z. Shapira 1997  
The Influence of Decision Heuristics on Strategic Surprises in Industries with Interactive Norms, *XIII EGOS Colloquium*, Budapest, 3-5 July.
- Lord, R. G. 1985  
An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership and Behavioral Measurement in Organizations, in L. L. Cummings, und B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT: JAI-Press, 87-128.
- Lord, R. G.,  
und R. J. Foti 1986  
Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior, in H. P. Sims, Jr., und D. A. Gioia (Hrsg.), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco: Jossey-Bass, 20-48.
- Mayring, P. 1995  
Qualitative Inhaltsanalyse, in U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, und S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Auflage, Weinheim: Beltz, 209-212.
- Miles, R. E.,  
und C. C. Snow 1986  
Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28: 3, 62-73.
- Mohrman, S. A.,  
und S. G. Cohen 1995  
When People Get Out of the Box: New Relationships, New Systems, in A. Howard (Hrsg.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 365-410.
- Ness, H.,  
und B. Gulbrandsen 1997  
External Change and Development of Interorganizational Relationships in the Norwegian Oil Industry, *XIII EGOS Colloquium*, Budapest, 3-5 July.
- Neuburger, O. 2002  
*Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nygaard, A.,  
und R. Dahlstrom 2002  
Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances, *Journal of Marketing*, 66: 2, 61-82.
- Obring, K. 1992  
*Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen*, München: Kirsch.
- Ortmann, G. 1994  
Lean - Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation, in G. Schreyögg, und P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 4: Dramaturgie des Managements - Laterale Steuerung*, Berlin: Walter de Gruyter, 143-184.
- Ortmann, G.,  
und W. Schnelle 2000  
Medizinische Qualitätsnetze: Steuerung und Selbststeuerung, in J. Sydow, und A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 206-233.
- Piore, J. M. 1990  
Work, Labour and Action: Work Experience in a System of Flexible Production, in F. Pyke, G. Becattini, und W. Sengenberger (Hrsg.), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, Genf: ILO, 52-74.
- Pitsis, T.S., M. Kornberger,  
und S. Clegg 2004  
The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration, *M@n@gement*, 7: 3, 47-67.
- Reiß, M. 1998  
Mythos Netzwerkorganisation, *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 67: 4, 224-229.
- Renz, T. 1998  
*Management in internationalen Unternehmensnetzwerken*, Wiesbaden: Gabler.
- Ring, P. S.,  
und A. H. Van de Ven 1994  
Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.
- Ringlstetter, M. 1995  
Strategische Allianzen, in H. Corsten, und M. Reiß (Hrsg.), *Handbuch für Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler, 695-704.
- Saxton, T. 1997  
The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 40: 2, 443-461.
- Schenk, M. 1984  
*Soziale Netzwerke und Kommunikation*, Tübingen: Mohr.
- Schertler, W. 1995  
Management von Unternehmenskooperationen - Entwurf eines Bezugsrahmens, in W. Schertler (Hrsg.), *Management von Unternehmenskooperationen - branchenspezifische Analysen & neueste Forschungsergebnisse*, Wien: Ueberreuter, 19-54.
- Shamir, B. 1999  
Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 1, 49-71.
- Siebert, H. 1999  
Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der "Managementforschung"*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 7-27.

- Snow, C. C., R. E. Miles, und H. J. Coleman Jr. 1992  
Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, 20: 3, 5-20.
- Steinle, C. 1995  
Führungsdefinitionen, in A. Kieser, G. Reber, und R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage, Stuttgart: C.E. Poeschel, 523-533.
- Sydow, J. 1992  
*Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. 1995  
Netzwerkbildung und Kooptation als Führungsaufgabe, in A. Kieser, G. Reber, und R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: C.E. Poeschel, 1622-1635.
- Sydow, J. 1999  
Führung in Netzwerkorganisationen - Fragen an die Führungsforschung, in G. Schreyögg, und J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 9: Führung - neu gesehen*, Berlin: de Gruyter, 279-292.
- Sydow, J., und A. Windeler 1994  
Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen, in J. Sydow, und A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen: Westdeutscher, 1-21.
- Sydow, J., und A. Windeler 2000  
Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen, in J. Sydow und A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken*, Opladen: Westdeutscher, 1-24.
- Sydow, J., A. Windeler, M. Krebs, A. Loose, und B. van Well 1995  
*Organisation von Netzwerken: Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken*, Opladen: Westdeutscher.
- Termeer, C. J. A. M., und J. F. M. Koppenjan 1997  
Managing Perceptions in Networks, in W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn, und J. F. M. Koppenjan (Hrsg.), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, London: Sage, 79-97.
- Vangen, S., und C. Huxham 2003  
Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers, *British Journal of Management*, 14: 1, 61-76.
- Voß, W. 2002  
*Ganzheitliche Bewertung von Unternehmensnetzwerken. Konzeption eines Bewertungsmodells*, Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Weick, K. E. 1969  
*The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wetzel, R., J. Aderhold, C. Baitsch, und S. Keiser 2001  
Moderation in Netzwerken - Theoretische, didaktische und handlungsorientierte Betrachtungen aus einer internen Perspektive, in C. Baitsch und B. Müller (Hrsg.), *Moderation in regionalen Netzwerken*, Mering: Hampp, 7-124.
- Willer, D. (Hrsg.) 1999  
*Network Exchange Theory*, Westport, CT: Praeger.
- Windeler, A. 2001  
*Unternehmensnetzwerke - Konstitution und Strukturierung*, Wiesbaden: Westdeutscher.
- Windeler, A., A. Lutz, und C. Wirth 2000  
Netzwerksteuerung durch Selektion - Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken, in J. Sydow, und A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken*, Opladen: Westdeutscher, 178-205.
- Winkler, I. 2004  
*Personale Führung in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen. Theoretische und empirische Betrachtungen zur Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führungsbeziehungen bei überbetrieblicher netzwerkartiger Kooperation*, Mering: Hampp.
- Zündorf, L. 1994  
Manager- und Expertennetzwerke in innovativen Problemverarbeitungsprozessen, in J. Sydow, und A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen: Westdeutscher, 244-257.